

Évaluation empirique de l'impact des déterminants managériaux sur la performance des vendeurs. Cas Liper-City -Oran- Algérie.

Dr. Mohammed Ouazani ¹

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 effectué 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.

Les mots clés: force de vente, performance, déterminants managériaux, Liper-City.

المخلص:

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

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 وسلوكياتها، ووجدنا أن أداء البائعين يمكن قياسه بطريقة موضوعية، كما يمكن قياسه أيضاً بطريقة غير موضوعية أكثر تفسيراً.

الكلمات المفتاحية: قوى البيع، الأداء، المحددات الادارية، Liper-City.

Introduction :

Le métier de vendeur a évolué ces dix dernières années, qualifiant ces mutations de véritable « révolution vente »². 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'entreprise³.

Bien que es 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 métier⁴.

¹ Université Dr Moulay Tahar, Saida, Algérie.

² - Bergadaà M. et Bernard J. (1998), « **La révolution vente** », Décisions Marketing, Vol.13, p.37-45.

³ - 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.

⁴ - 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.

Depuis Taylor et Fayol, la performance est un sujet de recherche fondamental des auteurs en théorie des organisations et management. Selon Taylor, l'homme est un «flâneur», qui ne travaille pas de lui-même pour une entreprise ou une organisation. Il faudrait donc lui définir des tâches à accomplir et le contrôler.

Ce travail de recherche scientifique, qui traite la question d'évaluation de la performance des vendeurs, nous mènent à essayer de 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 ?

I. Cadre théorique.

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 vente¹ et de la stimulation de la vente².

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 »³. 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 »⁴.

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 »⁵.

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. »⁶. 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 (**figure 01**). 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.

¹-Gérard LEMOINE, **Marketing, questions, applications et études de cas**, éd. Vuibert, Paris, 2001, p. 213.

²-Jean-Pierre HELFER, Michel KALIKA et Jacques ORSONI, **Management, stratégie et organisation**, 1ère Édition, éd. Vuibert, Paris, 2000, p. 330.

³-Yves CHIROUZE, **Le marketing, études et stratégies**, éd. Ellipses, Paris, 2003, p. 636.

⁴-Marc BENOUN, **Marketing savoir et savoir-faire**, 2ème édition, éd. Economisa, Paris, 1991, p. 381.

⁵-Claude DEMEURE, op. Cité, p. 223.

⁶-Jacques LENDREVIE, Julien LEVY et Denis LINDON, **Mercator**, 8ème édition, éd. Dunod, 2006, p. 390.

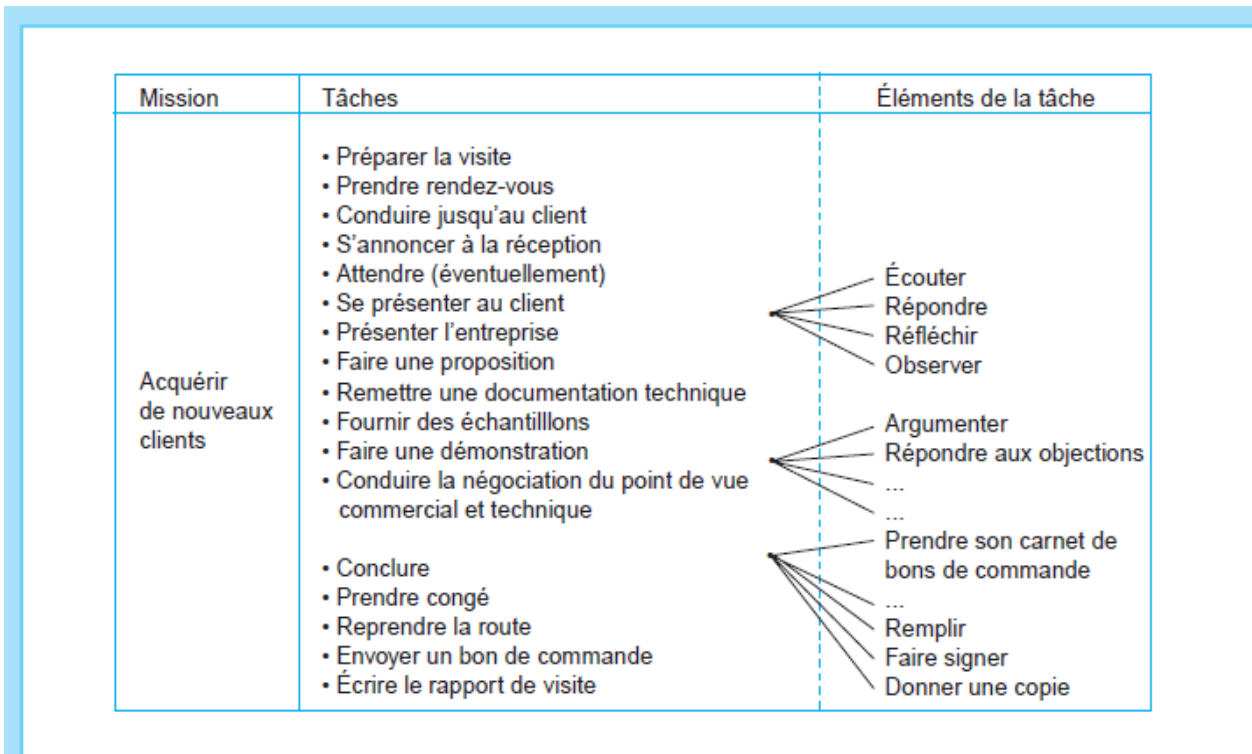


Figure 01 Exemple de décomposition d'une mission en tâches élémentaires

Source : Alfred Zeyl, Armand Dayan, Pascal Brassier, **Management de la force de vente**, Pearson Education France, 2011, p126.

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. Ils sont attachés à l'entreprise par un lien juridique et soumis à un contrôle de la hiérarchie.

- **La force de vente déléguée** : Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés. Ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement. On distingue¹ :

- 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.

¹ - Carole HAMON, Pascale LEZIN et Allain TOULLEC, **Gestion et management de la force de vente**, 2ème Édition, éd. Dunod, Paris, 2000, p. 230.

- la force de vente supplétive. En complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché, 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 ¹:

- **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, les prospects, 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 organisation et que le choix peut se faire en fonction des produits et de la densité de la clientèle.

- **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 vendeur ² :

- 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 suivantes :

- Qualités morales : Sérieux, sens de responsabilité maturité enthousiasme.
- Qualités intellectuelles : Ouverture d'esprit, souplesse, sens de contact, esprit d'analyse ou de synthèse, esprit logique, mémoire.
- Qualités d'organisation : Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe.
- Caractère favorisant l'action : Ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi.
- La communication : Écoute, capacité d'argumentation, attitude empathique.
- Qualités physiques : Résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

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 cibles³.

¹- Ibid., p. 231.

² - A. ZEYL, A.DAYAN, **Force de vente : Direction, Organisation, Gestion**, 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003, page 232.

³ - Yves de Préville, **Gestion Des Forces de Ventas**, Maxima Laurent Du Mesnil Edition, France, 2003, p93.

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 contrôle¹.

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

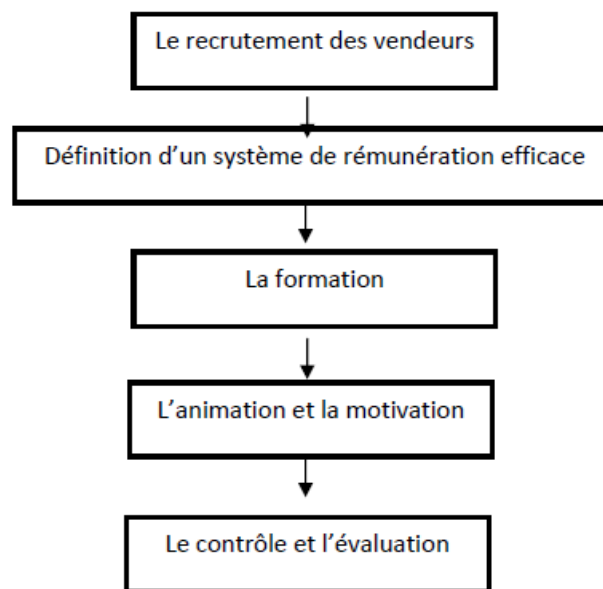
Les objectifs quantitatifs sont mesurables et exprimés en volume, en valeur ou bien en pourcentage (parfois en nombre de points obtenus comme cités dans le tableau).

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.

On peut résumer dans la **figure 02** les étapes de la gestion de la force de vente.

Figure 02: les étapes de la gestion de la force de vente



Source : élaboré par nos soins.

-Les missions du manager commercial et ses attitudes clés ² :

L'équipe commerciale a besoin d'un manager qui lui apporte l'état d'esprit, la motivation et l'organisation nécessaire pour atteindre ses objectifs, donc 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.

¹ - C. DEMEURE, "*Marketing*", éd DALLOZ, Paris, 1996, page 256.

² -Alain FOSSIER et Odile LETRILLART-BENARD, "*Management commercial*", édition DUNOD, Paris, 2010.

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. Le manager doit défendre les décisions de la direction auprès de ses commerciaux, même si certaines ne remportent pas à priori leur adhésion, comme un nouveau compte rendu de clientèle à formaliser ou la mise en place d'un compte rendu d'activité plus dense. Cette qualité est d'autant plus primordiale que les changements sont nombreux, il en va de l'état d'esprit de l'équipe à savoir convaincre les commerciaux des figures imposées.

Il peut être tentant pour le manager de donner en partie raison à ses commerciaux en gagnant ainsi leur sympathie, mais à moyen terme la situation deviendra difficile vis-à-vis de sa direction. A l'inverse, si l'équipe obtient de mauvais résultats, le manager commercial doit ici défendre les qualités de l'équipe et les efforts de chacun pour donner le meilleur en s'impliquant lui-même dans le diagnostic et la mise en œuvre d'un plan d'actions correctrices.

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. Les occasions n'y manquent pas, comme :

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. Le manager sera donc évalué par ses commerciaux et sa direction.

- 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.

Elle ne signifie pas non plus de faire à la place de ses commerciaux, mais d'agir en manager : afficher ses valeurs, motiver, coacher et piloter l'activité.

- 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. Parmi les enjeux du management commercial on peut citer ce qui suit :

- 1- Enjeux de rentabilité et de compétitivité : 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'Enjeux de motivation : le management de la force de vente peut constituer un
- 2- facteur déterminant de la motivation des vendeurs ; en effet, le manager doit veiller sur la satisfaction et la fidélisation de la force de vente (car celle-ci est considérée comme l'un des investissements les plus importants au sein de l'entreprise en matière de rentabilité du moment où c'est l'intermédiaire entre l'entreprise et ses clients).entreprise et l'efficience des membres de son équipe.

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 vente¹.

¹ C.HAMON, P.LEZEN, A.TOULLEC, **Management de l'équipe commerciale**, [Dunod](#), France, 2004, p 261.

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, ce qui dépasse le cadre de la stricte animation de la force de vente. C'est un outil très stimulant, il permet aux vendeurs d'obtenir des récompenses qui peuvent être sous forme de : voyage, cadeau ou d'argent.

* **Les récompenses honorifiques** : Elles reposent sur le besoin de considération de chacun, elles permettent de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise, les médailles et titres sont remis aux équipes lors de conventions qui réunissent tous les salariés.

* **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. Il est souvent un élément d'une compagnie de stimulation.

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

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 le comportement des vendeurs à l'origine des résultats »¹.

On remarque que cette définition comporte deux concepts clés à savoir :

- La performance en termes de résultats : Les résultats sont bien évidemment la dimension la plus importante de la performance de la force de vente. Ils contribuent en grande partie à la performance du département commercial et, par conséquent, à la performance de l'entreprise. Les critères de résultats (chiffre d'affaire, volume de vente, part de marché ...) sont la mesure historique de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Toutefois, dans un environnement commercial de plus en plus complexe (vente à tiroir, négociation à long terme...) et marqué par une forte diversification des canaux de distribution (les centres d'appels, le marketing direct...)

Les critères de résultats ne sont plus un indicateur très précis de l'effort et de la performance du vendeur. C'est pourquoi les entreprises mobilisent plus intensément des critères qualitatifs pour évaluer leurs commerciaux.

- La performance en termes de comportements : Cette recherche 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 :

- la performance liée à l'efficacité de la communication commerciale fait référence à la qualité du contact qu'établit la force de vente avec la clientèle. La manière d'approcher la clientèle, d'identifier ses besoins et d'y apporter une réponse pertinente sont au cœur des stratégies commerciales qui s'appuient sur la « vente orientée client » ;

- la performance liée à la remontée d'information cerne l'implication de la force de vente dans la collecte d'informations. Occupant sur le terrain une position d'interface entre l'entreprise et le marché, les commerciaux ont accès à un nombre important d'informations sur les clients et sur les concurrents. De ce fait, la transmission d'informations sur les marchés est l'une des principales missions des forces de vente industrielles car elle est un élément essentiel de la veille concurrentielle des entreprises.

- la performance liée au respect des budgets de dépenses est un critère qui conditionne en partie la rentabilité de la fonction commerciale. Pour de nombreux experts, la force de vente est l'un des

¹ - RIVE. J, "la performance des équipes commerciales", éd. Economica, Paris, 2001, p 14.

derniers réservoirs de productivité de l'entreprise, c'est pourquoi un contrôle des coûts plus strict accompagne aujourd'hui l'évolution de la fonction vente.

- la performance liée à la maîtrise technique de l'offre fait référence à la connaissance de la force de vente sur les spécificités et les applications des produits vendus. Dans les relations en B-to-B, les commerciaux sont les principaux ambassadeurs de l'entreprise. Il est donc primordial que l'argumentaire du commercial soit parfaitement maîtrisé et valorise précisément les avantages de l'offre.

Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée :

- C'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs » ;
- C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;
- Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

On pourrait donc définir la performance comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat. Mais la performance désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre.

- **Les concepts liés à la performance :**

a- L'efficacité : L'efficacité pourrait être définie comme « la capacité à réaliser des objectifs »¹. Il s'agit de faire ce que l'on a prévu, même si on doit y affecter des ressources supplémentaires. C'est un résultat organisationnel global, le plus souvent mesuré à travers le volume total des ventes, mais aussi à travers les coûts, la contribution au profit, le retour sur les actifs gérés ou l'analyse du revenu résiduel. 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 ;

On peut donc dire que l'efficacité consiste à faire les bonnes choses et l'efficience consiste à faire les choses de la bonne manière car l'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif au résultat alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens négociés.

Etre performant impliquerait alors d'être à la fois efficace et efficient, dans une situation donnée. Car la performance reste relative et dépendante du contexte. Ce qui sera performant dans une situation pourra ne plus l'être si la situation change (objectifs revus à la hausse, contexte différent...). 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).

On retrouve un exemple simple dans la prévision des ventes en unité commerciale, qui se fait par rapport aux chiffres de l'année précédente. Il suffit de faire varier le contexte (météo, événement extérieur...) pour ne pas atteindre le résultat de référence.

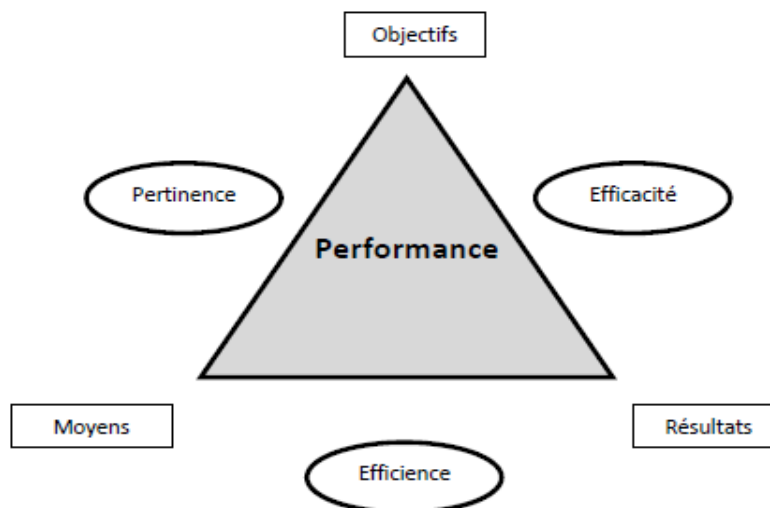
c- L'objectif : La notion de performance est relative à la définition des objectifs, car logiquement on ne peut juger le niveau de productivité et de l'output d'un salarié sans avoir un degré de réalisation de référence à atteindre permettant ainsi de comparer les prévisions et les réalisations

L'entreprise peut alors se considérer comme un ensemble finalisé « à atteindre un objectif donné ». C'est une coordination rationnelle des activités, en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites et communs (on parle principalement de l'approche systémique dans une organisation). 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.

On peut synthétiser la relation entre les trois concepts cités ci-dessus dans le modèle de **GILBERT** (c'est un modèle qui représente principalement le triangle de la performance) comme suit (**figure 03**) :

¹ - EVRARD Y, PRAS B., ROUX E., **Market : Etudes et Recherches en Marketing**, 3è édition Dunod, Paris, 2003, p.57.

Figure 03. modèle de GILBERT 1980



Source : <http://www.gdle.net/pdf/GDLE-Ergonomie-Performance-Sante.pdf>. Consulté

le 20 février 2016

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de connaître la capacité de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens ou au moins en respectant les ressources qui lui ont été allouées.

Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs d'où :

Performance

Moyens

Objectifs

Résultats

Pertinence Efficacité

Efficience

$$\text{La pertinence} = \text{efficacité} \times \text{efficience.}$$

Ce système est dit en « bouclé courte » et permet de comprendre la relation entre les notions de base de l'analyse classique.

d- La compétence : « La compétence est la capacité à agir dans une situation donnée en mettant en profils diverses connaissances et aptitudes. En clair, la compétence permet à l'acteur, d'avoir non seulement des ressources personnelles comme les savoirs théoriques (connaissances), les savoirs procéduraux (savoir-faire technique), les savoirs pratiques (savoir-faire d'expérience) mais aussi des ressources externes telles que les outils d'analyse et les banques de données ».

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 satisfaisants dans une situation professionnelle donnée.

Cependant, il est à noter que parfois l'individu a des compétences mais reste non performant car il n'agit pas avec compétence. On a expliqué ci-dessus que les ressources doivent être 'utiles', autrement dit 'justes' et répondent à la situation en question. Agir par compétence, c'est non seulement avoir les ressources pertinentes mais en plus savoir les mobiliser et les combiner à temps réel et de la bonne manière.

-La mesure de la performance des vendeurs¹ :

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.

Cependant cette évaluation est souvent vécue comme une sanction. On a déjà expliqué que 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 client 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 d'efficacité tels que la rentabilité de son secteur de travail (nous avons vu précédemment que la répartition des vendeurs peut être faite par zones géographiques) ou même l'image institutionnelle de l'entreprise.

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. Si l'entreprise vise par exemple une stratégie de pénétration de marché, la priorité sera donc donnée aux chiffres d'affaires réalisés et aux nouvelles parts de marché détenues.

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 entretient 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.

¹ - Synthèse GIRAUD Françoise ; SOLPIC Olivier, NAULLAU Gérard, DELMON Marie Helène, BESCOS Pierre Laurent, **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, édition GUALINO, Paris, 2002., Pages 269-310.

Enfin, la préférence marquée pour les critères de comportement porte sur le fait que les comportements du vendeur sont plus contrôlables que leurs résultats, qui peuvent, comme nous l'avons vu précédemment, être affectés par de nombreux facteurs au-delà du contrôle soit du vendeur, soit de son manager. Certains chercheurs ont constaté que les évaluations fondées sur les comportements ont six fois plus d'impact sur la performance que celles qui sont fondées sur les résultats. Dans la pratique, les entreprises estiment que l'évaluation du vendeur doit se faire à la fois sur la base et des résultats et des comportements.

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.

II. 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).

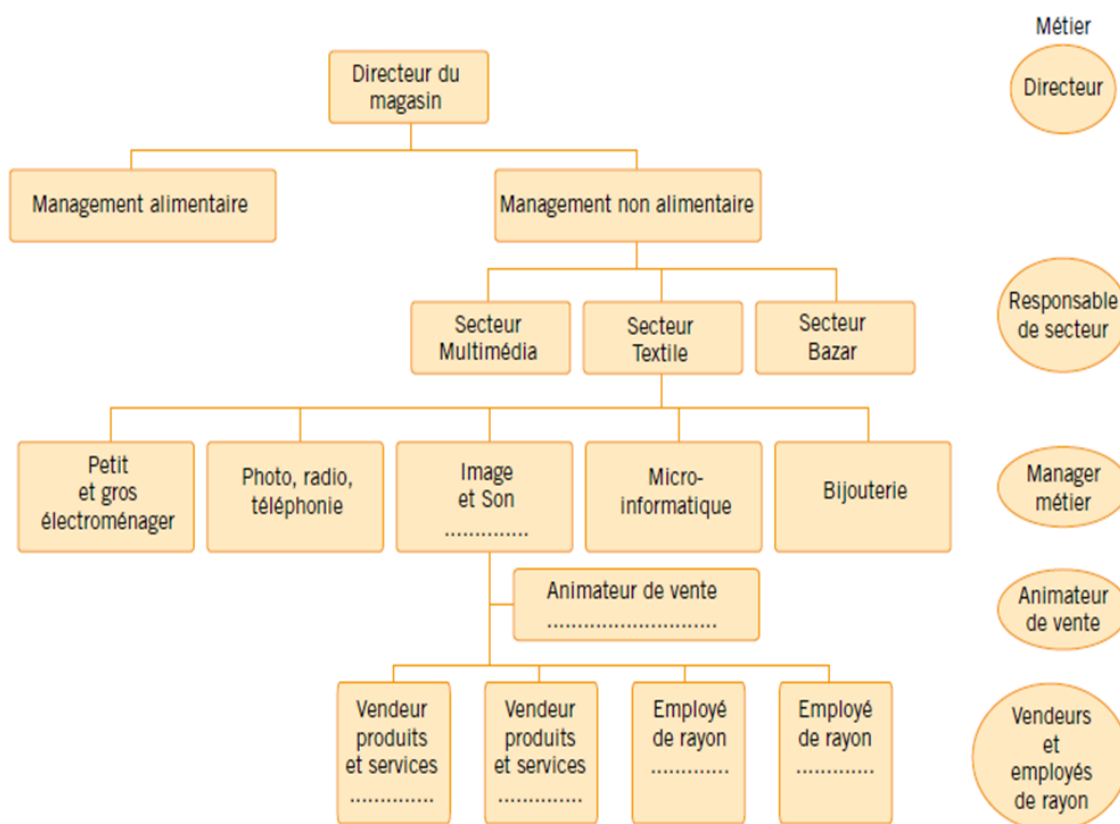
Liper-City est un hypermarché aux normes internationales. L'inauguration officielle de ce label spécialisé dans la grande distribution a eu lieu durant le premier trimestre 2016.

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 prévue cette année l'ouverture de 5 autres marques spécialisées dans la grande distribution (**Ardis, Carrefour, ...etc**).

Nous présentons dans la figure n° 04 l'organigramme de Liper-City après avoir recueillis les renseignements nécessaires auprès des différents responsables.

Figure n° 04 : organigramme de Liper-City.



Source : d'après les renseignements collectés.

b. Organisation et définition de notre enquête par questionnaire : Le questionnaire vise principalement la vérification d'hypothèses théoriques et permet d'obtenir des renseignements quantitatifs ou qualitatifs, précis et exploitables. Il peut être présenté sous deux formes, papier ou électronique.

Après la demande de permission 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 ¹ « Un échantillon n'est jamais représentatif "en soi", il est représentatif par rapport à certaines variables»).

D'après le directeur commercial les vendeurs de produits alimentaires et ceux de produits non alimentaires ne sont pas soumis aux mêmes critères d'évaluations de la performance car l'effort à fournir par type de produit n'est pas identique. En plus, d'autres facteurs extra organisationnels peuvent influencer le degré de performance atteint (entre autre le type de clients, la nature de produit et la notoriété de la marque).

Par conséquent, et afin d'avoir une évaluation plus claire du rôle du management de la force de vente sur sa performance, nous avons traité séparément des 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 obtenus par le questionnaire.

<i>Questions</i>	<i>Choix</i>	<i>Fréquence.</i>			<i>pourcentage</i>		
1- Quel est le type de produits que vous vendez ?	-Produits alimentaires.	24			75%		
	-Produits non alimentaires.	08			25%		
	TOTAL :	32			100%		
2- * De quelle manière estimez-vous que les objectifs de vente sont définis ?		VPA	VPNA	VPA	VPNA		
	-Peu claire.	0	05	00			
	-Claire.	17	03	53.12%	09.37%		
	-Très claire.	7	0	21.87%	0%		
	TOTAL : 32	24	08	75%	25%		
3- * Arrivez-vous à atteindre ces objectifs ?		VPA	VPNA	VPA	VPNA		
	-Jamais.	0	02	00	06.25%		
	-Parfois.	06	06	18.75%	18.75%		
	-Souvent.	14	0	43.75%	0%		
	-Toujours.	04	0	12.50%	0%		
	TOTAL : 32	24	08	75%	25%		
** Arrivez-vous à atteindre ces objectifs ?		PC	C	TC	PC	C	TC
	-Jamais.	02	0	0	06.25%	0%	0%
	-Parfois.	06	10	0	18.75%	31.25%	0%
	-Souvent.	0	12	0	0%	37.50%	0%
	-Toujours.	0	0	02	0%	0%	09.37%
	TOTAL : 32	08	22	02	25%	68.75%	09.37%

¹ - 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).

4- Participez-vous à la remontée de l'information ?	-Oui. -Non.					06 26					18.75% 81.25%
	TOTAL :					32					100%
5- ***Comment jugez-vous la taille de votre zone de vente ?	-trop petite. -idéale. -trop grande.	J 0 02 0	P 4 08 02	S 2 06 01	T 0 03 0	J 0% 06.25% 0%	P 12.50% 25% 06.25%	S 06.25% 18.75% 03.12%	T 0% 09.36% 0%		
	TOTAL : 32.	02	14	09	03	06.25%	43.75%	28.12%	09.36%		
6- * Comment évaluer vous votre rémunération ?	- Insuffisante. -Peu suffisante. -Suffisante.	VPA		VPNA		VPA		VPNA			
	TOTAL : 32	15 23		0 09		46.87% 71.87%		0% 28.12%			
7- **Comment jugez-vous les formations suivies dans l'entreprise ?	-Peu utiles. -Parfois utiles.	J 02 0	P 05 09	S 07 07	T 01 01	J 06.25% 0%	P 15.62% 28.12%	S 21.87% 21.87%	T 03.12% 03.12%		
	- TOTAL : 32	02	14	14	02	06.25%	43.75%	43.75%	06.24%		
8- **utilisez-vous les compétences et les savoirs acquis lors de ces formations ?	-Jamais. -très peu.	J 0 01	P 02 14	S 04 08	T 01 02	J 0% 03.12%	P 06.25% 43.75%	S 12.50% 25%	T 03.12% 06.25%		
	- TOTAL : 32	01	16	12	03	03.12%	50%	37.50%	09.37%		
9- Comment jugez-vous votre niveau de performance ?	-Satisfaisant. -Très satisfaisant.					25 07					78.12% 21.87%
	- TOTAL : 32					32					100%
** Comment jugez-vous votre niveau de performance ?	-Satisfaisant. -Très satisfaisant.	J 01 0	P 15 01	S 10 01	T 01 03	J 03.12% 0%	P 46.87% 03.12%	S 31.25% 03.12%	T 03.12% 09.37%		
	- TOTAL : 32	01	16	11	04	03.12%	52.99%	34.37%	12.49%		
10- Les réunions vous aident elle à résoudre les problèmes rencontrés ?	-Très peu. -Moyennent.					14 18					43.75% 56.25%
	- TOTAL :					32					100%

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

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

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

*** Résultat après croisement de cette question avec 3^{ème} 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).

On peut conclure à l'issus des résultats que nous venons de présenter que :

- Les vendeurs ont une bonne perception de leurs performance ce qui reflète une confiance en soi et une forte considération de sa personne.
- Le contenu des formations suivies n'est pas jugé comme étant utile et le taux de transfert de ces connaissances est très faible.
- L'ensemble des vendeurs ne participent pas à la remontée de l'information.
- La clarté des objectifs influencent en grande partie le degré de leur atteinte.
- Le système de rémunération proposé par l'entreprise ne semble pas être efficace.

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), et c'est justement la raison qui nous a poussé à élaborer et procédé à un entretien exclusivement avec cette catégorie de vendeurs (voir le tableau n° 02).

Tableau 02 : Synthèse des résultats de l'entretien.

La formulation des questions posées.	Résumé des réponses
- Sur quelle base avez-vous estimé que les objectifs de vente ne sont pas assez clairs ?	-Objectifs mal définis. -Hiérarchie mal structurée. -La qualité et le temps consacré à la communication.
- Pourquoi n'arrivez-vous pas à atteindre les objectifs de vente fixés par la DC ?	-Les promotions sont insuffisantes. -Participation limitée.
- En quoi le système de rémunération suivi par l'entreprise ne vous satisfait-il pas ?	-Lla partie variable du salaire dépend de la réalisation des objectifs de vente des PNP ont une rotation beaucoup plus lente.
- Pourquoi ne participez-vous pas à la remontée de l'information ?	-Ca n'a pas beaucoup d'importance du point de vue de notre direction (sauf cas très importants).
- Avez-vous suffisamment d'informations utiles pour mener à bien vos activités de vente quotidiennes ?	-Manque et mauvaise circulation de l'information.
- Pourquoi n'appliquez-vous pas les savoirs acquis lors des formations suivies dans l'entreprise ?	-Peu de formations pratiques.
- Quels sont les facteurs explicatifs de votre performance ? comment jugez-vous vos performances de résultats ?	- La qualité de contact avec les clients. -Une bonne connaissance technique des produits. - Une bonne gestion de temps et la ponctualité. -La maîtrise d'autres langues. -La connaissance des vrais besoins des clients.
- comment jugez-vous vos performances de résultats ?	-Peu suffisante (notre performance comportementale n'entraîne pas automatiquement une performance en termes de résultats).

Source : Réponses résumées par nos soins.

III. Conclusion et recommandations.

Au terme de ce travail de recherche, 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 entrainer 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 :

- A. ZEYL, A.DAYAN, **Force de vente : Direction, Organisation, Gestion**, 3ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- Alain FOSSIER et Odile LETRILLART-BENARD, '**Management commercial**', édition DUNOD, Paris, 2010.
- Alfred Zeyl, Armand Dayan, Pascal Brassier, **Management de la force de vente**, Pearson Education France, 2011.
- DESORMAUX Robert, '**Quel genre d'équipe de vente vous faut-il ?**', in Revue Gestion, Vol 12, n°2, Avril 1987.
- Bergadaà M. et Bernard J. (1998), « **La révolution vente** », Décisions Marketing, Vol.13.
- C. DEMEURE, '**Marketing**', éd DALLOZ, Paris, 1996.
- C.HAMON, P.LEZEN, A.TOULLEC, **Management de l'équipe commerciale**, [Dunod](#), France, 2004.
- EVRARD Y, PRAS B., ROUX E., Market : **Etudes et Recherches en Marketing**, 3è édition, Dunod, Paris, 2003.
- 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.
- 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).
- MARTORY, B & CROZET, D., **Gestion des ressources humaines**, Paris, Fernand Nathan, 1984.
- RIVE. J, "**la performance des équipes commerciales**", éd. Economica, Paris, 2001.
- Synthèse GIRAUD Françoise ; SOLPIC Olivier, NAULLAU Gérard, DELMON Marie Helène, BESCOS Pierre Laurent, **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, édition GUALINO, Paris, 2002.

- 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.
- Yves de Préville, **Gestion Des Forces de Ventes**, Maxima Laurent Du Mesnil Edition, France, 2003.