

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE
D'ÉBOLOWA

BP : 886 Ébolowa



ECOLE NORMALE SUPÉRIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE D'ÉBOLOWA

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland

MINISTRY OF HIGHER
EDUCATION

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

HIGHER TECHNICAL TRAINING
TEACHERS' COLLEGE OF
EBOLOWA

P.O. Box: 886 Ebolowa

DÉPARTEMENT DE L'INNOVATION DES TECHNIQUES COMMERCIALES ET DE L'INDUSTRIALISATION

FORCE DE VENTE ET PERFORMANCE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE : CAS DE LA SOCIÉTÉ ANONYME DES BRASSERIES DU CAMEROUN (SABC)

*Mémoire de fin de formation présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Professeur
d'Enseignement Technique second grade (DIPET II)*

Rédigé par :

MATAAH NKENGNE Marie Farrell

Matricule : 18W459

Filière : Marketing

Niveau : V

Sous l'encadrement de :

Dr BITYE Mireille épse MENDOMO

Chargée de cours à l'Université de Yaoundé 2

Année académique 2019 - 2020

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie

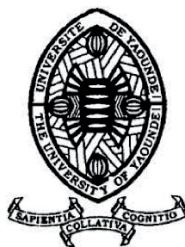
UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

**ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE**

B.P: 886 Ebolowa / Tél : +237 243 71 78 16

Site web: www.enset-ebolowa.com

Courriel : ensetebwa@gmail.com



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

**HIGHER TECHNICAL TEACHER
TRAINING COLLEGE**

PO. BOX 886 Ebolowa / Tél: +237 243 71 78 16

Web site: www.enset-ebolowa.com

Mail: ensetebwa@gmail.com

Ebolowa, le

ATTESTATION DE L'ORIGINALITÉ DU PROJET

Je soussignée, **MATAAH NKENGNE Marie Farrell**, Matricule **18W459**, atteste que le présent projet de DIPET II intitulé : “**Force de vente et performance commerciale de l’entreprise : Cas de la Société Anonyme des Brasseries du Cameroun (SABC)**” est le fruit de mes propres travaux, effectués au Département de l’Innovation des Techniques Commerciales et de l’Industrialisation de l’École Normale Supérieure d’Enseignement Technique (ENSET) de l’Université de Yaoundé I sous l’encadrement du Docteur **BITYE Mireille** épouse **MENDOMO**, Chargée de cours à l’Université de Yaoundé 2, en vue de l’obtention du Diplôme de Professeur d’Enseignement Technique de second grade (DIPET II), Option : **Marketing**.

Ce projet est authentique et n’a pas encore été présenté pour l’acquisition de quelque grade que ce soit.

VISA DE L’AUTEUR

MATAAH NKENGNE Marie Farrell

VISA DE L’ENCADREUR

Dr BITYE Mireille épouse **MENDOMO**

Chargée de cours à l’Université de Yaoundé 2

VISA DU CHEF DE DÉPARTEMENT

Dr SAMBA Michel Cyrille

Chargé de cours à l’Université de Yaoundé 2

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT	ii
DÉDICACE	iii
REMERCIEMENTS	iv
RÉSUMÉ.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES	vii
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
I. CONTEXTE DE LA RECHERCHE	2
II. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	3
III. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	4
IV. REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
V. HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE	6
VI. INTÉRÊT DE LA RECHERCHE.....	6
VII. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	6
VIII. OSSATURE DU TRAVAIL	7
PREMIÈRE PARTIE : FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA RELATION ENTRE FORCE DE VENTE ET PERFORMANCE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE.....	8
CHAPITRE I: ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA FORCE DE VENTE ET DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE.....	10
SECTION I : LA NOTION DE FORCE DE VENTE	10
SECTION II : GÉNÉRALITÉS SUR LA NOTION DE PERFORMANCE COMMERCIALE ..	16
CHAPITRE II: LA FORCE DE VENTE COMME LEVIER DE PERFORMANCE COMMERCIALE DANS L'ENTREPRISE : VISIONS DES THÉORICIENS	23
SECTION I: RELATIONS THÉORIQUES ENTRE LA FORMATION ET LES PARTS DE MARCHÉ.....	23
SECTION II: LIENS THÉORIQUES ENTRE LA RÉMUNÉRATION ET LE CHIFFRE D'AFFAIRE	27
DEUXIÈME PARTIE : INCIDENCE DE LA FORCE DE VENTE SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE À LA SOCIÉTÉ ANONYME DES BRASSERIES DU CAMEROUN (SABC)	33
CHAPITRE III: DÉMARCHE D'ANALYSE DU MODÈLE DE PERFORMANCE COMMERCIALE À LA SABC	35
SECTION I: PRÉSENTATION DU CAS ÉTUDIÉ ET PROCÉDURE D'ÉCHANTILLONNAGE	35
SECTION II : OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES ET OUTILS DE TRAITEMENT DES DONNÉES.....	42
CHAPITRE IV : LES RÉALITÉS DE L'ORGANISATION COMMERCIALE À LA SABC, IMPLICATION MANAGÉRIALE ET RECOMMANDATIONS	48
SECTION I: ANALYSE DE LA DIMENSIONNALITÉ ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE.....	48
SECTION II: DISCUSSIONS, IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET RECOMMANDATIONS.....	54
CONCLUSION GÉNÉRALE	57
ANNEXES.....	59
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	66
TABLE DES MATIÈRES.....	69

AVERTISSEMENT

« L'Université de Yaoundé I n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Celles-ci doivent être considérées comme étant propres à l'auteur ».

DÉDICACE

Je dédie ce mémoire à mes enfants.

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche est redevable de la collaboration active et du soutien de plusieurs personnes. Il me plaît à travers ces lignes de leur exprimer ma profonde gratitude.

Mes premiers remerciements s'adressent au Docteur BITYE Mireille épouse MENDOMO, Chargée de Cours à l'Université de Yaoundé 2, pour avoir bien voulu encadrer ce travail malgré ses multiples occupations, pour ses conseils et pour la documentation mise à ma disposition.

Je tiens également à remercier Mme le Directeur de l'École Normale Supérieure de l'Enseignement Technique (ENSET) d'Ebolowa, Professeur NDJAKOMO ESSIANE Salomé, le personnel administratif et tout le corps enseignant de cette institution pour l'encadrement et la qualité des enseignements reçus tout au long de ma formation. Sans oublier mes camarades de promotion.

Je ne saurais terminer ce travail des remerciements sans saluer le soutien et les encouragements sans faille de ma famille et particulièrement mon époux KENGNE DJOUFANG Pierre.

Je tiens enfin à remercier tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

RÉSUMÉ

La force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux pour toute entreprise. Un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performante. Cependant, dans le contexte camerounais, la plupart des commerciaux ne représentent pas valablement leurs entreprises respectives, ce qui nous laissent croire qu'ils ne sont pas managés ou alors qu'ils sont mal managés d'où leurs difficultés à atteindre les résultats escomptés. L'objectif principal de cette recherche est de vérifier l'incidence de la force de vente sur la performance commerciale de la Société Anonyme des Brasseries du Cameroun (SABC). Pour y parvenir, les données sont collectées au moyen d'une enquête par questionnaire administré auprès de 91 commerciaux dans la ville de Yaoundé. Notre échantillon est constitué de transporteur- livreur et des hôteses. Grace à la démarche hypothético déductible, des techniques d'analyse ACP et ANOVA, il ressort que la formation de la Force De Vente (FDV) a une influence statistiquement significative sur les parts de marché de la SABC de même que la rémunération de la FDV sur le chiffre d'affaire à la SABC. Le souci d'optimiser le rendement de la FDV nécessite que la SABC renforce à la fois ses programmes de formation et son système de rémunération.

Mots clés : Management, force de vente, performance commerciale, formation, rémunération.

ABSTRACT

The sales force is an absolute necessity for improving the commercial results for any company. Good management of the sales force necessarily enables it to be efficient. However, in the Cameroonian context, most salespeople do not validly represent their respective companies, which leads us to believe that they are not managed or when they are badly managed, hence their difficulties in achieving the expected results. The main objective of this research is to check the impact of the sales force on the commercial performance of the Société Anonyme des Brasseries du Cameroun (SABC). To achieve this, data is collected by means of a questionnaire survey administered to 91 salespeople in the city of Yaoundé. Our sample consists of carrier-delivery person and hostesses. Thanks to the hypothetical deductible approach, ACP and ANOVA analysis techniques, it appears that the training of the Sales Force (FDV) has a statistically significant influence on the SABC market shares as well as the remuneration of the FDV on turnover at the SABC. The concern to optimize the performance of the FDV requires that the SABC strengthen both its training programs and its remuneration system.

Key words: *Management, sales force, commercial performance, training, remuneration.*

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Avantages et inconvénients des approches de la formation	14
Tableau II : Les composantes d'un système de rémunération	15
Tableau III : tableau des rôles en équipes de Belbin (2006).....	26
Tableau IV : Régions d'implantation S.A.B.C	37
Tableau V : Métiers S.A.B.C	37
Tableau VI : Les partenaires S.A.B.C.....	38
Tableau VII : La clientèle de la SABC	39
Tableau VIII : Sexe des répondants	40
Tableau IX : Tranches d'âge.....	41
Tableau X : Niveau d'étude	41
Tableau XI : Formation initiale des répondants.....	41
Tableau XII : Indice KMO et test de Bartlett-désirabilité	49
Tableau XIII : ACP sur les items de performance commerciale (rotation varimax)	50
Tableau XIV : Statistiques de fiabilité-performance commerciale.....	50
Tableau XV : Conditions d'application : tests de normalité et d'homogénéité des variances.....	51
Tableau XVI : ANOVA Formation FDV et performance commerciale.....	52
Tableau XVII : ANOVA Rémunération FDV et performance commerciale	53
Tableau XVIII : Contribution relative des catégories à la performance en termes de résultats	54

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le modèle RADAR	24
Figure 2 : La méthode SONCAS	25
Figure 3 : La pyramide de Maslow	28
Figure 4 : Quelques chiffres de la SABC en 2019	38

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACP :	Analyses en Composantes Principales
ANOVA :	ANalysis Of VARIance
BGI :	Brasseries et Glacières d'Indochine
CA :	Chiffre d'Affaires
CHR :	Cafés-Hôtels-Restaurants
ENSET :	École Normale Supérieure de l'Enseignement Technique
FDV :	Force De Vente
GMPS :	Grandes-Moyennes-Petites Supérettes
INS :	Institut National de la Statistique
KMO :	Kaiser-Mayer-Olkin
PAP :	Porte À Porte
PC :	Performance Commerciale
SABC :	Société Anonyme des Brasseries du Cameroun
SEMC :	Société des Eaux Minérales du Cameroun
SMART :	Simple – Mesurable – Acceptable – Réalisable - Temps
SNI :	Société Nationale d'Investissement
SOCAVER :	Société Camerounaise de Verrerie
SONCAS :	Sécurité Orgueil Nouveauté Confort Argent Sympathie
SPSS :	Statistical Package for the Social Sciences
VAC :	Ventes À Consommer
VAE :	Vente À Emporter

INTRODUCTION GÉNÉRALE

I. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Depuis quelques décennies, les entreprises sont entrées dans un monde hyperconcurrentiel dû aux innovations technologiques, à la compétitivité et à la globalisation. En effet, les entreprises opèrent aujourd'hui dans un environnement caractérisé par la turbulence, la complexité, la concurrence de plus en plus intense, par un marché saturé et une clientèle très exigeante. Face à toutes ses conditions et ces défis, les entreprises doivent pérenniser leur existence et défendre leur position concurrentielle (Leboyer, 1998).

En effet, tant au niveau interne qu'international, le contexte actuel des entreprises est marqué par la crise économique et financière, l'accentuation de la concurrence entraînant ainsi des profondes mutations de l'offre et de la demande (Hmiou et *al.*, 2019). En conséquence, chaque entreprise a un défi évident de compétitivité à relever pour développer des stratégies capables de construire et de maintenir des positions profitables, notamment via la mise œuvre d'une Force de Vente (FDV) compétitive.

Ainsi, anticiper les tendances du marché, prévoir les offensives de la concurrence, être réactif, détenir un système de vieille informationnelle sont autant de postures vitales que doivent adopter les entreprises contemporaines. Tout ceci confère à la FDV toute sa légitimité au sein d'une entreprise soucieuse d'améliorer en permanence sa performance car dans un marché à forte intensité concurrentielle, la qualité du service client et de la relation client reposent en grande partie sur les talents des commerciaux (Hmiou et *al.*, 2019).

Pour Benoun (1991), la FDV est entendue comme : « *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 service d'une entreprise* ». Darmon (2001) quant à lui, souligne qu'une *FDV est bien plus que la somme de commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux*. D'autres auteurs comme Kolter et *al* en 2003 parlent souvent de représentants et non uniquement de vendeurs car, ces derniers sont des « envoyés spéciaux » chargés de démontrer aux clients et aux concurrents la force et les atouts des entreprises qu'ils représentent.

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels reposent la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Elle est l'expression immédiate de la compétence commerciale de l'entreprise auprès de ses clients. Chaque contact avec un client doit permettre de valoriser l'image de l'entreprise ce qui pourra faciliter le développement d'un courant des affaires. Afin d'assurer sa pérennité sur le marché, l'entreprise doit mettre en place un bon système de gestion de la force de vente par lequel elle recrute, forme, rémunère, motive et évalue ses responsables de vente. Elle est pour l'entreprise, le lien essentiel avec ses clients qui projettent et défendent la marque et ses produits, occupant ainsi une place unique à l'interface entreprise-clients (Kolter et Dubois, 2000).

À travers cette cohésion entre image du produit et le message transmis aux clients, il naît une relation de confiance entre l'entreprise, son marché et son environnement permettant ainsi un accroissement de l'action d'achat des clients et une augmentation des indicateurs de la performance

commerciale des entreprises. En plus de cela, la FDV constitue un moyen efficace pour d'une part créer, innover, convaincre et persuader les clients et pour d'autre part augmenter leur consommation aux produits de l'entreprise. Elle constitue également un moyen d'influence permettant de modifier et améliorer la performance commerciale (Kolter et Dubois, 2000).

La performance commerciale peut se traduire par « *la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs* » (Ouattara, 2007). Elle correspond de ce fait à l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par Plauchu et al (2008) comme étant « *l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente qui permet d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation* ».

Globalement, la performance commerciale de l'entreprise vise à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise. Pour permettre aux entreprises d'améliorer leur performance commerciale, certains auteurs tels que (Kotler et al, 2015) vont mettre l'accent sur la FDV en lui accordant une place importante en précisant que « *l'activité marketing ne se limite pas à l'élaboration d'un produit et du mode de distribution, l'entreprise qui veut aller au-delà d'un courant de vente spontanée, doit concevoir et transmettre des informations persuasives sur ses produits aux clients* ». La performance commerciale de l'entreprise passe par conséquent par une FDV efficace.

Toutefois, si pour certains dirigeants d'entreprise et chercheurs, l'amélioration des performances commerciales d'une entreprise est largement tributaire de l'efficacité de sa FDV, son management constitue un problème fondamental pour les entreprises en contexte camerounais. En effet, malgré les nombreuses vertus de la FDV, bons nombres d'entreprises au Cameroun semblent investir timidement dans les potentiels de leurs vendeurs.

En contexte camerounais, la plupart des commerciaux ne représente pas valablement leur entreprise respective (par exemple, ils n'ont pas l'air motivé, ne présentent pas bien leurs produits). Ces différentes attitudes nous laissent croire qu'ils ne sont pas managés ou alors qu'ils sont mal managés. Pourtant, chaque entreprise est régulièrement dans une course aux commerciaux pour se doter des meilleurs vendeurs dans l'optique de conquérir de nouveaux clients afin d'augmenter les parts de marché et accroître le chiffre d'affaires.

II. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Dans ces conditions suscitées, certaines structures optent pour plusieurs techniques telles que le porte à porte, les descentes dans les marchés, les campagnes ou des caravanes mobiles ... Malgré ces efforts, ces entreprises affichent continuellement pour la plupart des performances commerciales peu enviables. Ceci suscite notre curiosité quant à la capacité de la FDV à contribuer à l'amélioration de leur performance commerciale. D'où notre question de recherche : **quel est**

l'incidence de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise ? Notre terrain de recherche étant la Société Anonyme de Brasseries du Cameroun (SABC), il s'agit de répondre subsidiairement à la question suivante : quelle est l'incidence de la formation de la FDV sur les parts de marché et du système de rémunération de la FDV sur le chiffre d'affaire de la SABC ?

III. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Toute organisation qui se veut performante, doit utiliser au mieux ses ressources humaines notamment celles qui constituent sa FDV afin d'atteindre ses objectifs. **L'objectif principal de la présente recherche est d'analyser l'influence du management de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise.** Le management de la FDV étant analysé sous l'angle des outils à mobiliser pour son implémentation, cette recherche retient deux outils présentés dans la littérature comme étant les plus pertinents pour la performance à savoir : la formation et la rémunération de la FDV. Plus spécifiquement, il s'agit :

- D'analyser l'effet de la formation de la FDV sur les parts de marché de la SABC ;
- D'évaluer l'effet du système de rémunération de la FDV sur le chiffre d'affaire de la SABC.

IV. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Selon Brassart et Panazol (2001), la force de vente est avec les services de l'administration commerciale, l'une des composantes majeures de l'équipe commerciale d'une organisation. Elle est chargée de l'action commerciale auprès des prospects et des clients avec lesquels, elle se trouve en contact direct. Lendrevie et al. (2003) la désigne comme : « *l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits* ».

De l'avis de Chirouze (2003), « *la force de vente d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou équipe de vente est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels* ». Deumeure (1996) insiste sur la rémunération de la force de vente. Il définit la rémunération comme étant « *un processus d'échange et de transaction entre la direction de l'entreprise et les salariés individuellement ou collectivement* ».

Selon Ramond (2002), pour qu'une force de vente soit productive, la formation ne doit pas être négligé. Pour lui, « *Former, c'est transmettre des connaissances (savoir), des méthodes techniques (savoir-faire) et de développer les capacités d'une personne* ». « *Si le recrutement est un élément essentiel dans le management d'une force de vente, des actions de formation sont indispensables pour maintenir les performances dans la durée* » Hamon et al. (1993).

Barnard (1938) souligne que la notion de performance commerciale fait relativement peu débat et que l'on peut la définir selon une variété de critères, dépendant des objectifs fixés par chaque acteur de l'organisation commerciale (rendement, efficacité, productivité ou profitabilité) ou selon l'approche de la recherche. Il est difficile en effet d'en donner une définition relativement objective ; chacun ayant sa propre définition. Comme le note Savoie (1993), le choix d'un critère de mesure de

performance commerciale est fonction des exigences et des objectifs de chacun. Par exemple, en matière d'efficacité organisationnelle, un propriétaire - dirigeant pourra définir la performance comme étant la rentabilité et la compétitivité de son entreprise, tandis qu'un employé va la considérer comme la qualité des décisions, le climat de travail. Chez le consommateur, elle sera synonyme de qualité du produit et des services à la clientèle.

La performance commerciale d'une entreprise peut constituer un véritable gage de santé financière mais aussi un indicateur de baisse d'activité. Elle repose avant tout sur des indicateurs chiffrés, qui permettent d'évaluer l'efficacité commerciale de la force de vente. La performance commerciale d'une entreprise peut se mesurer en comparant son volume de vente, son chiffre d'affaire, et la marge réalisée mensuellement ou annuellement. En plus de ces dernières, la performance commerciale est influencée par l'évolution des usages de consommation telles les notions de service et de satisfaction client. Elle repose sur des facteurs de nature variée tel le mode de management adopté au sein de l'entreprise et aussi la gestion de la relation client pouvant contribuer à accroître le chiffre d'affaire de l'entreprise ou de la faire chuter. Par contre, la qualité du service rendu au client et l'efficacité des campagnes marketing impactent la performance commerciale.

La question de l'influence de la FDV sur la performance commerciale nourrit de plus en plus la réflexion de divers chercheurs et praticiens en marketing. Dans cette lancée, Churchill et *al.* (1976) expliquent la performance commerciale de l'entreprise par un bon management de la FDV à travers des mesures incitatives notamment la rémunération. Chowdhury (1993) poursuit dans cette logique en confortant l'idée selon laquelle la motivation d'une FDV impacte positivement sur la performance commerciale d'une entreprise à travers l'augmentation de son Chiffre d'Affaires (CA). Selon Belbin (2010), une équipe de vente dont l'harmonie existe entre les 9 rôles (concepteur, priseur, expert, organisateur, propulseur, perfectionniste, coordinateur, promoteur et soutien) parmi les membres peut atteindre tous les objectifs commerciaux possibles dans une organisation.

Cependant, pour Fournier (2016) l'atteinte de la performance commerciale passe par l'adoption d'un comportement éthique de la part des commerciaux de la FDV dans leurs rapports avec les clients. Il ajoute que, les systèmes de rémunération en vigueur reposant sur les ventes réalisées, certaines actions incitatives telles que les concours de vente ou encore la mise en œuvre de quotas peuvent pousser certains commerciaux à proposer des produits qui ne répondent peut-être pas totalement aux attentes du client. Compte tenu de ce contexte changeant, il est essentiel de mettre en place un management adapté et pertinent qui comprend prioritairement les principes de base du management de la force de vente (Fournier, 2016).

Aguilar (2018) pour sa part, la FDV n'a d'impact sur la performance commerciale que si elle maîtrise les techniques de vente et si elle est bien formée en permanence. D'autres auteurs soutiennent cette approche à l'instar de Dayan et Zeyl (2003). En outre, en 30 ans, la proportion des clients affirmant être méfiants vis-à-vis des informations diffusées par la FDV issues des entreprises a doublée. Plus récemment, une étude a montré qu'à peine 17% des personnes interrogées avaient confiance en ces informations (Drake et Ritchie, 2007). Comme le fait remarquer Van Den Putte

(2009), un budget marketing élevé n'aura pas d'effet si le message transmis aux consommateurs n'est pas crédible.

V. HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE

Pour atteindre notre objectif, nous testons **l'hypothèse principale selon laquelle le management de la force de vente influence positivement la performance commerciale de l'entreprise**. De manière subsidiaire, il s'agit de tester les deux hypothèses ci-après :

- **Hypothèse 1** : la formation de la FDV influence positivement les parts de marché de la SABC ;
- **Hypothèse 2** : le système de rémunération de la FDV a une incidence positive sur le chiffre d'affaire de la SABC.

VI. INTÉRÊT DE LA RECHERCHE

La performance commerciale nécessite une connaissance précise de l'environnement de l'organisation, qui passe par la veille commerciale sur les clients, les produits, les concurrents et les distributeurs. D'où l'enjeu de mettre en place une FDV efficace et bien la manager. La présente recherche a un double intérêt, théorique et pratique.

Sur le plan théorique : ce travail voudrait contribuer à l'enrichissement conceptuel des outils du management de la force de vente favorables à la performance commerciale de l'entreprise. Aussi, notre recherche voudrait enrichir les travaux antérieurs relatifs au lien entre la FDV et la performance commerciale déjà réalisés par les auteurs tels que Kolter et Dubois (2000).

Sur le plan pratique : cette recherche apporte aux divers managers, responsable commercial et marketing un certain nombre de leviers sur lesquels ils peuvent actionner pour :

- Atteindre aisément les objectifs de performance axés sur le management de la FDV ;
- Mettre en place des stratégies permettant d'asseoir leur notoriété sur le plan national et leur compétitivité sur le plan international ;
- Améliorer leur portefeuille clients à travers une bonne gestion de l'équipe des vendeurs.

VII. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'existant théorique relatif au lien entre la FDV et la performance commerciale justifie le choix de notre posture épistémologique positiviste à travers une démarche hypothético-déductive. Dans cette dynamique, pour tester empiriquement les hypothèses de la présente recherche, une enquête par questionnaire donc les réponses sont recueillies sur une échelle de Likert est réalisée. Cette enquête est menée auprès d'un échantillon de quatre-vingt-onze (91) commerciaux de la SABC à base de méthodes non probabiliste¹ et réalisée pendant une période de deux (02) semaines dans la ville de Yaoundé. La forte concentration de la FDV de la SABC dans cette ville justifie ce choix. Les données collectées font l'objet d'Analyses en Composantes Principales (ACP) d'une

¹ Méthode empirique qui repose sur choix réfléchi de la sélection des individus par le chercheur pour la constitution de son échantillon.

part, pour dégager le caractère multidimensionnel de la performance commerciale et d'autre part, d'analyse de la variance ou « *Analysis Of Variance* » (ANOVA) pour apprécier l'effet des facteurs de formation et de rémunération sur la performance commerciale de la SABC.

VIII. OSSATURE DU TRAVAIL

Pour atteindre l'objectif de cette recherche, notre travail s'articule autour de deux grandes parties constituées de deux chapitres chacune. La première présente les fondements théoriques entre la FDV et de la performance commerciale de l'entreprise. Dans cette partie, il s'agit de d'une part de décrypter les concepts de force de vente et de performance commerciale. D'autre part, examiner les liens théoriques qui existent entre ces notions. Dans la seconde partie, nous analysons de manière empirique ce lien en deux temps. Dans un premier temps, il est question d'exposer la méthodologie de la recherche adoptée et dans un deuxième temps présenter et interpréter les résultats obtenus.

PREMIÈRE PARTIE

**FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA RELATION ENTRE FORCE DE VENTE
ET PERFORMANCE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE**

Pour une meilleure appréciation des contours de la relation qui existe entre la force de vente et la performance commerciale d'une entreprise, il est nécessaire de présenter l'analyse conceptuelle de la force de vente et la performance commerciale (chapitre I) et en (chapitre II), de clarifier le rapport théorique force vente et performance commerciale dans les entreprises en mettant en exergue quelques travaux empiriques sur le sujet.

CHAPITRE I : ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA FORCE DE VENTE ET DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Quand nous évoquons la rentabilité de l'entreprise, le premier élément qui vient à l'esprit est le volume des ventes. Ce dernier dépend pour une large part de l'efficacité et du dynamisme des vendeurs de cette entreprise, c'est pourquoi l'entreprise est obligée de mettre en place une politique commerciale efficace. À cet effet, la force de vente est l'une des utilisations de celle-ci. La force de vente a pour fonction d'assurer la vente, la fidélisation de la clientèle ainsi que le retour d'information au sein de l'entreprise. L'objet de ce chapitre est de décrire les concepts essentiels de la force de vente, ainsi que celui de la performance commerciale.

SECTION I : LA NOTION DE FORCE DE VENTE

Benoun (1991) définit la force de vente comme étant : « 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 service d'une entreprise ». Darmon (2001) rajoute que : « une force de vente est bien plus que la somme de commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux ». La force de vente est une composante de l'équipe commerciale d'une entreprise chargée de la vente, de la stimulation de la demande. Afin d'accomplir les tâches qui lui sont assignées et de renforcer sa place et son efficacité au sein de la fonction commerciale, la force de vente doit être bien organisée et gérée de façon optimale.

I.1. Mise en place, objectif, mission et composition de la force de vente

Tous les profils des ressources humaines et particulièrement la force de vente, sont soumis aux pressions afférentes à la recherche d'efficacité managériale et de la performance organisationnelle. Désormais, le profil de la FDV doit s'inscrire dans cette logique de recherche de synergies entre les dimensions de compétences (techniques, relationnelles, de prospection et de conseil) et la vision de partage de la valeur créée. Nous déclinons dans cette sous-section d'une part, la mise en place et les objectifs de la FDV et d'autre part, ses missions et sa composition

I.1.1. Mise en place et objectif de la force de vente

Il sera question de présenter la mise en place et les objectifs des vendeurs.

➤ Mise en place de la force de vente

La mise en place d'une force de vente est une étape cruciale qui passe nécessairement par plusieurs phases :

- Définition des objectifs et élaboration de la stratégie ;
- Choix d'une structure ou un mode d'organisation ;
- Définir la taille de la force de vente ;
- Rémunération de la force de vente.

➤ Objectifs

Deux objectifs sont assignés à la force de vente notamment :

- **Réalisation d'un objectif quantitatif** : Il s'agit des objectifs chiffrables, faciles à mesurer, à fixer et à comprendre. Ils touchent généralement les domaines d'application suivants l'augmentation du volume des ventes, la prospection, l'augmentation des bénéfices réalisés et la couverture totale des dépenses, l'augmentation des parts de marché de l'entreprise.

- **Réalisation d'un objectif qualitatif** : Les objectifs qualitatifs sont des objectifs non mesurables, difficiles à analyser, il s'agit de l'amélioration l'activité commerciale, l'enrichissement personnel.

Ces deux types d'objectifs peuvent être repartis dans l'espace (par région de vente, par secteur, territoire, etc.), dans le temps (objectif à court terme, à moyen et long terme) et entre les personnes (l'effort exigé des vendeurs dépend d'un type à l'autre).

I.1.2. Les missions et composition de la force de vente

Ici, il est question des missions de la FDV d'une part et d'autres de la composition de cette dernière.

➤ Les missions de la FDV

La principale fonction d'une force de vente est de vendre. Mais, d'autres missions peuvent lui être confiées en fonction des objectifs de politique générale définis par l'entreprise. Ainsi, les différentes fonctions assignées aux hommes de vente sont regroupées en deux catégories et dépendent du type et de la dimension de l'entreprise à savoir la fonction de base à et les fonctions d'aide à la prise de décision. Les missions du vendeur tournent autour de 03 rôles :

- **L'avant-vente (la prospection)** : Les prospecteurs ont pour tâche de découvrir de nouveaux clients. Leur activité est ardue et ils doivent posséder une grande compétence. Leur rôle est primordial surtout pour les biens industriels ; dans ce cas, ils possèdent en plus de leurs aptitudes commerciales un bagage technique pour montrer aux futurs clients comment les produits peuvent leur permettre de résoudre des problèmes multiples

- **La vente** : La vente est un art en marketing. Elle est devenue actuellement une activité très importante dans l'environnement des affaires et est même la force motrice de toute entreprise. Pour que l'activité de vente puisse prospérer, l'action de vente suppose le contrôle successif de la prospection, de la démonstration, de la réponse aux objections, de la conclusion et du suivi. Car, un bon vendeur n'est plus celui qui vend, mais également celui qui sait installer une relation durable. Il faut noter qu'il y a 07 étapes à respecter pour l'entretien de vente à savoir : la préparation de l'entretien, la prise de contact, la découverte des besoins, la présentation du produit et l'argumentaire, la réponse aux objections, la préparation du prix et la négociation, la conclusion de la vente.

- **Le suivi et l'après-vente** : il s'agit du suivi client et du suivi de la vente

➤ Composition de l'équipe de vente

Les vendeurs peuvent être classés selon les catégories : en fonction de leur rôle commercial, leur statut juridique, la nature de leurs tâches, les méthodes de vente qu'ils utilisent et selon leurs

responsabilités (interne ou externe) dans l'entreprise. Face à cette multitude de critères, on peut classer la force de vente de vente ainsi qu'il suit :

- Les responsables des ventes : il s'agit ici du directeur commercial, du directeur de ventes ou chef de ventes, des inspecteurs de ventes, des responsables régionaux et des technico-commerciaux.
- L'équipe de vente sédentaire (ou intérieure à l'entreprise) : nous pouvons citer entre autres les télévendeurs, les représentants-livreurs, les vendeurs en magasins, les négociateurs, les vendeurs par correspondance, les promoteurs-merchandisers sédentaires et les préposés à la vente sur le lieu de vente ou preneur d'ordre.
- L'équipe de vente externe (vendeurs-tourneurs) : elle est constituée des prescripteurs commerciaux ou les visiteurs délégués, des prospecteurs commerciaux, des promoteurs-merchandisers extérieurs, des représentants indépendants de l'entreprise (les agents commerciaux ; les commissionnaires ; les courtiers)

I.2. Gestion de la force de vente

La gestion de la force de vente au sein d'une organisation commerciale passe par une procédure définie en cinq étapes. Ces étapes sont le recrutement et la sélection des représentants, la formation et la supervision des représentants à la connaissance parfaite des produits de l'entreprise en conformité avec les besoins réels et attentes des consommateurs potentiels sur le marché, la rémunération, la motivation des vendeurs pour les encourager et les stimuler à leurs tâches, l'évaluation des représentants par utilisation de certaines sources ou en procédant à une évaluation formelle par comparaison des performances actuelles des vendeurs à leurs résultats passés.

I.2.1. Le recrutement des vendeurs

Puisque la concurrence est devenue de plus en plus dure, l'entreprise doit chercher des vendeurs performants et compétents et attirer les meilleurs commerciaux et ensuite savoir les retenir, c'est la raison pour laquelle le recrutement est un enjeu indispensable et capital. Le recrutement est défini comme un « *ensemble de politique mise en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste ou une fonction donnée* » (Meier, 2009). L'opération de recrutement se déroule en suivant une chronologie d'étapes à savoir l'évaluation des besoins, la préparation du recrutement, la sélection des candidats et leur intégration.

I.2.2. La formation de la force de vente

Pour Ramond (2002), « *Former, c'est transmettre des connaissances (savoir), des méthodes techniques (savoir-faire) et de développer les capacités d'une personne* ». « *Si le recrutement est un élément essentiel dans le management d'une force de vente, des actions de formation sont indispensables pour maintenir les performances dans la durée* » Hamon et al. (1993) La formation s'avère donc une exigence majeure d'un développement, un soutien fondamental à la réalisation des projets et reste un moyen de mise en œuvre de la politique de la marque, elle représente aussi un investissement pour l'entreprise, elle contribue à faire de l'élément humain un facteur clé de succès. Elle est un instrument qui permet d'obtenir un niveau de flexibilité nécessaire en assurant la polyvalence des ressources humaines et en développant leurs capacités d'adaptation pour faire face aux changements. L'entreprise en attend donc un retour sous forme d'augmentation des résultats et

d'amélioration de sa performance. Une équipe de vente bien formée est capable de satisfaire les clients de l'entreprise, les fidéliser, de véhiculer une image positive de l'entreprise auprès de ses clients et de faciliter l'acquisition des nouveaux dans le portefeuille. La formation a pour but de contribuer à l'efficacité collective, de se préparer aux évolutions, de prévenir les inadaptations et d'atteindre les objectifs.

1.2.2.1. Les besoins en formation

La formation des nouveaux vendeurs consiste à leurs enseigner les connaissances et le savoir-faire indispensable à l'exécution de leurs tâches, ce qui va de la présentation de la culture de l'entreprise, de son règlement interne, des produits et clients de l'entreprise jusqu'à une initiation aux techniques de négociation tout ceci dans l'optique de conquérir beaucoup plus de client. Alors que la formation du personnel en place, consiste à les mettre au courant de l'évolution de la politique commerciale de l'entreprise, au souci d'améliorer leurs compétences et leurs perspectives de carrières. Il faudra alors, déterminer les besoins en formation des vendeurs en fonction de leur statut qu'ils soient nouveaux ou déjà en place. L'entreprise doit analyser avec ses vendeurs leurs besoins de formation dans le but de remédier les écarts enregistrés dans la gestion de sa force de vente. La formation peut être mobilisée à chaque fois qu'un nouveau besoin en compétence apparaît :

- Lorsqu'un projet est lancé, un nouvel investissement, une nouvelle procédure, un nouveau processus de fabrication, une nouvelle technologie, un nouvel équipement ;
- Lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de vente de manière récurrente, retards importants, baisses des indicateurs de performances notamment le portefeuille client, erreurs ;
- Lorsqu'en faisant le point sur l'activité d'un vendeur, l'entreprise constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence ;
- Une action de formation n'apporte une aide aux vendeurs que dans la mesure où celle-ci comble un manque ou améliore un point faible qui a été auparavant identifié.

1.2.2.2. Les modalités de la formation

La taille de l'entreprise, le nombre de vendeurs à former et le contenu des programmes de formation déterminent la formation qui sera adoptée. La formation est directement réalisée par l'entreprise ou par des organismes spécialisés. Le tableau ci-dessous illustre les principaux avantages et inconvénients des deux approches de formation.

Tableau I : Avantages et inconvénients des approches de la formation

	Entreprises	Organisme spécialisé
Caractéristiques	Le service formation ou les cadres commerciaux de l'entreprise s'occupent de la formation qui est assurée à l'ensemble de la force de vente.	Les vendeurs suivent une formation dispensée par un organisme spécialisé
Avantages	<ul style="list-style-type: none">- Bonne connaissance des produits de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs.- Coût plus fiable.- Adaptation plus facile du contenu et la forme	<ul style="list-style-type: none">- Large choix de stage adaptés aux besoins.- Spécialisation de certains organismes dans des secteurs précis. Meilleure qualification des intervenants
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">- Compétences pédagogiques peuvent être insuffisantes des intervenants.- Indisponibilité possible de l'encadrement de l'équipe commerciale.- Liens hiérarchiques entre formateurs et participants.	<ul style="list-style-type: none">- Programme par toujours adaptés aux besoins spécifiques.- Coût élevé de la participation.- Méconnaissance éventuelle

Source : Hamon et al. (1993)

La durée du programme de formation, son contenu et les besoins à satisfaire sont les critères qui aideront à choisir la meilleure approche. Il faut noter que souvent les entreprises optent pour une solution intermédiaire : Les cadres commerciaux sont formés auprès d'un organisme spécialisé, ils sont ensuite chargés de former leurs équipes eux-mêmes. Cette formule combine les avantages des deux types de formations citées ci-dessus.

1.2.2.3. Le coût de la formation

Il varie selon le contenu du programme, les moyens mis en œuvre et la formule adoptée. En général, on distingue deux catégories de coûts liés à la formation. Nous avons les coûts directs qui concernent les coûts de formation elle-même ; ils représentent soit les coûts facturés par un organisme spécialisé, soit le coût de service de formation si cette dernière est interne. On inclut aussi les frais. Nous avons aussi les coûts indirects qui concernent les salaires des vendeurs formés, sans que ces derniers réalisent la moindre vente.

1.2.3. La rémunération de la force de vente

La rémunération peut être définie comme étant « *un processus d'échange et de transaction entre la direction de l'entreprise et les salariés individuellement ou collectivement* » (Demeure, 1996). Un système de rémunération efficace doit être cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise, mais également satisfaire les vendeurs.

Un plan de rémunération se compose d'une partie fixe et variable (commission et prime). Ces deux parties permettent de construire un système alliant les avantages et réduisant les inconvénients de ces différentes composantes.

Tableau II : Les composantes d'un système de rémunération

Composante	(D) Description - (A) avantage-(I) inconvénients
Un fixe	D : partie du salaire indépendante de l'activité du représentant et de la vie de son secteur. A : sécurisant, simple, permet de changer un vendeur du secteur. I : pas stimulant, ne permet pas d'orienter le travail du vendeur, favorise les vendeurs moins performants.
Une commission	D : rémunère le vendeur selon les ventes réalisées, fixe ou variable (dégressif ou progressif). A : très stimulant, permet d'orienter le travail du vendeur s'il existe plusieurs taux, diminue le turn-over. I : insécurité, le vendeur est moins sensible à la prospection, au lancement de produit nouveau, entraîne l'écroulement des secteurs au détriment du long terme, augmente la résistance au changement de secteur.
Une prime	D : somme d'argent attribuée à un vendeur s'il atteint un objectif. A : très stimulant, très souple diversifier, permet de fixer des objectifs à la force de vente. I : complique le système de rémunération.

Source : Demeure (1996)

I.2.4. L'animation et la stimulation de l'équipe de vente

- **L'animation** : Un manager intelligent est celui qui arrive à obtenir l'efficacité de son équipe commerciale, en les motivant et en créant un climat favorable entre eux. Ces deux derniers sont les résultats d'une mise en place d'un système d'animation qui favorise la communication au sein de l'équipe. Il existe plusieurs types d'animation permettant de maintenir le moral des vendeurs, nous pouvons citer entre autres la communication, la formation et la délégation.
- **La stimulation des vendeurs** : Stimuler consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif commercial spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnelle. Les techniques utilisées et les récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de stimulation (Hamon et al, 1993). Il existe plusieurs moyens de stimulation pour la motivation des vendeurs, mais qui ont des effets sur le court terme tels que les concours, le jeu, le challenge ; les récompenses

I.2.5. Contrôle et évaluation de la force de vente

C'est la dernière étape de la gestion de la force de vente qui nous donne des résultats concrets sur les activités et qui nous permet de calculer les écarts entre les prévisions et les réalisations afin d'établir des corrections pour l'avenir.

- **Le Contrôle de la force de vente** : Le contrôle est une fonction managériale qui se concentre sur la suivie des activités, afin de garantir leurs conformités aux préconisations de départ. Il vise également à corriger tout écart très important entre les objectifs et les performances réalisées (Robbins et al, 2004). La mise en place d'un système de contrôle optimale nécessite le suivi de l'activité en permettant la circulation des flux d'information en double sens (manager-vendeur) et la maîtrise des coûts afin d'assurer une bonne productivité de la force de vente. Il existe le contrôle qualitatif et le contrôle quantitatif.

➤ **L'évaluation de la force de vente** : L'évaluation de la force de vente constitue « *un ensemble de méthodes, de moyens et de pratiques ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualifications et ses compétences* » (Moulinier, 1997). L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'ils remplissent, elle sert à vérifier si les objectifs attribués à la force de vente sont atteints, expliquer les écarts observés, mieux connaître les membres de la force de vente. Selon Moulinier (1998), deux types d'évaluation se distinguent en prenant en compte la période de la pratique d'évaluation. Le premier, l'évaluation mensuelle portant sur les activités et les résultats du mois écoulé et les prévisions d'activité et de vente du mois suivant. Le second, l'évaluation annuelle faisant ressortir les événements marquants de l'année, les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration de l'organisation, des méthodes et des procédures internes, les progrès à accomplir et les accompagnements éventuels en formation. L'évaluation peut être réalisée à partir des entretiens qui se déroulent à partir d'un support qui est la fiche d'évaluation. Ce dernier doit être rédigé spécialement pour l'entreprise, être présentée et discuter ouvertement avec les vendeurs et doit rester confidentiel. Pour la réussite d'une gestion efficace de la force de vente, chaque responsable doit recruter les bonnes personnes à la bonne place, les former pour développer leurs compétences, les motiver par un système de rémunération et d'animation adéquat et enfin les contrôler et les évaluer pour détecter les écarts entre les prévisions et les réalisations.

La vente est une opération complexe qui se déroule en plusieurs étapes : la prospection ; le pré approche, la présentation et démonstration de l'offre, la réponse aux objections, la conclusion et le suivi. La réussite d'une telle opération, démarche nécessite donc la mise en place des représentants qualifiés, une bonne gestion de la force de vente et l'adaptation des techniques de vente plus efficace, rendant l'activité de vente de l'entreprise rentable et compétitive face à la concurrence du marché.

SECTION II : GÉNÉRALITÉS SUR LA NOTION DE PERFORMANCE COMMERCIALE

Avant de nous focaliser sur le concept de performance commerciale objet de notre étude, nous allons au préalable jeter un regard sur la notion de performance proprement dite. Elle est définie à partir de plusieurs critères et serait donc le résultat obtenu dans le cadre de la réalisation d'une tâche.

II.1. La performance : un concept multidimensionnel

La performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Dans ce cas, nous nous intéressons à la performance commerciale de la force de vente.

II.1.1. Les définitions de la performance

La performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Pour expliquer la performance, nous retiendrons les définitions suivantes : Selon Meier (2009), « *La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)* ». La

performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Donc, la performance de l'entreprise doit non seulement être analysée sous l'angle de la rentabilité, et compétitivité, mais aussi en fonction de son environnement concurrentiel. Selon Weiss (1988), « *la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de la direction le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* ». La performance révèle une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose. Mais sa portée concrète dépend du domaine et des acteurs concernés.

II.1.2. Source de la performance

La performance perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise. Elle trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement (Ouacherine, 2003).

- D'un côté, une performance intrinsèque ou de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison de la performance humaine, technique et financière.
- De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les rentes).

II.1.3. Les notions voisines de la performance

Lorsque nous entendons parler de performance, nous pensons généralement à des notions telles que l'efficacité, l'efficience et l'effectivité. Ces termes sont souvent voisins de celui de la performance.

- **L'efficacité** : Est la capacité à obtenir ce résultat. L'efficacité s'apprécie par rapport à des objectifs de référence qui peuvent être exprimés en termes physiques (augmentation de la productivité, amélioration de la qualité grâce à la réduction des rebuts, etc.) ou en termes monétaires (augmentation du chiffre d'affaires, augmentation de la marge, etc.). Boislandelle (1998) définit l'efficacité comme : « *le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous s'exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* ».
- **L'efficience** : L'efficience est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné. L'appréciation de l'efficience renvoie à la notion de productivité, rapport entre la production physique réalisée et ce qu'il a fallu consommer, dépenser physiquement ou encore utiliser pour l'obtenir. De façon générale, elle s'attache à évaluer la maîtrise par l'entreprise des processus technico-économiques qu'elle conduit. Selon Grandsted (1980), l'efficience est : « *le rapport entre l'offre et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle*

que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part ». Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficacité dans la formule suivante :

- **L'efficacité** : L'efficacité quant à elle va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectif/Moyens/Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'à la finalité qui est à l'origine même de l'activité dont nous cherchons à juger la performance. Selon une formulation de Le Moigne (1999), « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* ». Pour cela, nous pouvons conclure que le concept d'efficacité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus.

II.1.4. Les types de la performance

Nous pouvons distinguer cinq (5) types de la performance :

- **La performance sociale (humaine)** : C'est le résultat d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. Elle vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.
- **La performance financière** : Elle peut être assimilée à la façon dont une entreprise va utiliser les actifs de ses affaires et générer des revenus, ses mesures souvent établies à l'aide d'indicateurs financiers (retour sur investissement, excédent de résultats, etc.) doivent donc être prises de manière agrégée.
- **Performance concurrentielle** : La performance concurrentielle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de concevoir une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation ou construction des règles du jeu qui prévaudront à l'avenir. Ces règles permettant de situer et de positionner la firme par rapport à ses concurrents et aussi par rapport à ses clients. Celle-ci se définit à partir de trois critères principaux à savoir la satisfaction client, le taux de fidélisation et la part de marché.
- **La performance organisationnelle** : Pour l'entreprise, connaître sa performance organisationnelle est la clé d'une stratégie réussite. Alors, la performance organisationnelle peut être définie comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé. Campbell (1993) propose une vision par nature multidimensionnelle de la performance, avec un modèle multifactoriel qui identifie huit dimensions comportementales de la performance. L'ensemble de ces facteurs devrait se retrouver dans la palette d'emplois qu'offre l'entreprise.
- **La performance commerciale** : ce dernier fera l'objet de notre travail.

II. 2. La performance commerciale

Selon Barnard (1938), la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dite autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre². Elle peut encore se définir par la capacité d'une entreprise à

² <http://www.creg.ac-versailles.fr>

proposer un produit ou service adapté aux besoins des consommateurs, le tout en déployant une organisation et des processus optimaux.

La performance commerciale, repose sur la satisfaction des objectifs fixés par l'entreprise et se mesure à travers des indicateurs quantitatifs absolus tel que le chiffre d'affaires selon Marchesnay et Fourcade (1997). Notons que la performance commerciale est sans conteste un élément substantiel dans la performance globale de l'entreprise pour des raisons diverses et variées. À ce propos, Kalika (1988) affirme que l'atteinte des objectifs constitue un indicateur d'efficacité de premier ordre pour les chefs d'entreprise, au même titre que les résultats financiers. Pour l'auteur, « *Cette performance est une mesure de l'adéquation des stratégies au contexte concurrentiel actuel. Elle peut mettre en jeu des objectifs quantitatifs (la rentabilité désirée) ou qualitatifs (une meilleure image de marque)* ».

II.2.1. Les déterminants de la performance commerciale

Selon Massot et Feisthammel (2005), plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale d'une entreprise. On les regroupe en trois grands postes notamment les parties prenantes (les consommateurs et fournisseurs), les ressources (humaines, logistiques et financières), l'organisation c'est-à-dire la structure de l'entreprise et sa politique interne.

En revanche, les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivants : la qualité de service, la capacité financière des revendeurs, la qualité de l'offre, la capacité de production, la diversité de l'offre, l'étendue du circuit de distribution. Dans le cadre de notre étude, nous retiendrons comme déterminants de la performance commerciale, les ressources humaines notamment, la force de vente de l'entreprise.

II.2.2. Les indicateurs de la performance commerciale

Selon Bonnefous et Courtois (2001), la notion d'indicateur de performance renvoie au triangle stratégie-acteur-processus d'action. Ces facteurs définissent un indicateur de performance désormais comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. Ces mêmes auteurs regroupent les indicateurs en deux catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

II.2.2.1. Les indicateurs quantitatifs

Ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs.

➤ **Les indicateurs de volume** : Ils se présentent sous deux formes : les indicateurs de volume en quantité, cas du volume des ventes et les indicateurs de volume en valeur, cas du chiffre d'affaires.

- **Le volume de vente** : c'est la quantité de produit écoulé à un prix donné, pendant une période donnée. La performance est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Une prévision supérieure aux réalisations traduit la non-atteinte des objectifs ;

dans le cas contraire, on parlera d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale.

- **Le chiffre d'affaires** : Il se définit comme le montant global des ventes des produits et services effectuées par un agent économique et mesurées par leur prix de cession, au cours d'une période. La performance dans ce cas, se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnel (appréhendé par rapport aux prévisions de vente) et le chiffre d'affaires réalisé (appréhendé avec les réalisations).

- **La part de marché** : c'est un indicateur de l'environnement. Elle permet de déterminer la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Elle indique la part exprimée en nombre de clients, en chiffre d'affaires pendant une période donnée.

➤ **Les indicateurs de profitabilité** : On recense ici, le profit réalisé et le rendement des capitaux investis :

- **Le profit** : c'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrée pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée.

➤ **Le rendement des capitaux investis** : la vente d'un bien ou d'un service nécessite au préalable, la réalisation de certains investissements dans le stockage, le transport, la production ou autres. Les capitaux investis pour la réalisation de ce produit ou service doivent rentabiliser, sinon on ne saurait parler de performance.

➤ **Les indicateurs de volume en valeur : cas du chiffre d'affaire** : Il se définit comme le montant global des ventes des produits et services effectuées par un agent économique et mesurées par leur prix de cession, au cours d'une période. La performance dans ce cas, se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnel (appréhendé par rapport aux prévisions de vente) et le chiffre d'affaires réalisé (appréhendé avec les réalisations). La formule est la suivante :

II.2.2.2. Les indicateurs qualitatifs

On distingue comme l'indicateurs qualitatifs, l'image de l'entreprise et la satisfaction du client, la fidélisation client, l'attrait de nouveau client, l'adaptation.

➤ **L'image de l'entreprise** : les facteurs d'image ont un pouvoir attractif assez important sur le client. Ils facilitent le choix du client et suscitent la confiance chez celui-ci. La promotion de l'image de l'entreprise contribue à la réalisation des objectifs. Elle est mesurée à l'aide des études sur la perception. « *L'image est un ensemble de représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque ou d'un produit qui le connote dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes* » (Moulinier, 1998).

➤ **La satisfaction du client** : selon Kotler et Dubois (2000), « *la satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes* » ainsi la

satisfaction serait fonction d'une différence. Cet indicateur est très important pour le responsable commercial qui doit mesurer le degré de satisfaction de ses clients afin de les fidéliser.

- **L'adaptation** : il s'agit de la capacité innovatrice des revendeurs pour faire face aux évolutions de l'environnement.

II.2.3. L'évaluation de la performance commerciale

Selon Kaplan et Norton (1998), « *ce qui ne se mesure pas ne peut pas être géré, mesurer est donc essentiel* » ainsi pourrait se justifier la nécessité pour les entreprises qui veulent se démarquer des concurrents de mesurer leur niveau de performance dans la poursuite de leurs objectifs stratégiques.

Selon le petit Larousse (2001), évaluer consiste à mesurer à l'aide de critères déterminés. L'évaluation de la performance commerciale revient donc à mesurer, sur la base d'indicateurs définis, l'atteinte d'objectifs commerciaux, tant sur le plan de l'efficacité et de l'efficience. Nous verrons par la suite quel rôle joue cette évaluation, et quels sont les différents modes d'évaluation de la performance commerciale pour une organisation.

II.2.3.1. Rôle d'une évaluation

Savall et Zardet (1995), énoncent que l'évaluation de la performance commerciale présente un double intérêt :

- Sur le plan scientifique, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints ;
- Sur le plan opératoire, l'intérêt premier est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

L'évaluation de la performance commerciale de la force de vente permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes. Elle est surtout essentielle dans l'établissement des prévisions de vente. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde : elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle. L'évaluation permet surtout à l'entreprise de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents et autres. Les indicateurs de volume en valeur tel que le chiffre d'affaire.

II.2.3.2. La qualité d'une bonne évaluation

Les qualités d'une évaluation sont :

- Le respect des délais et la pertinence de l'information apportée constituent les points essentiels d'une bonne évaluation ;
- Une évaluation passée délai n'apporte pas les informations nécessaires à l'entreprise et par ailleurs peut constituer un handicap pour le décideur ;
- Une évaluation est importante, en ce sens qu'elle apporte des informations précises sur une situation constatée ou présente.

II.2.3.3. Modes d'évaluation de la performance commerciale

Il existe en général deux méthodes pour évaluer la performance commerciale :

- **L'évaluation à partir d'un indicateur** : les indicateurs trouvent leur importance dans une évaluation, en ce sens qu'ils apportent des informations précises pour le gestionnaire. Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision. Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation, ce qui en fait un tableau de bord.
- **L'évaluation à travers le tableau de bord** : le tableau de bord est un guide, permettant au responsable de contrôler l'évolution des activités. Pour le responsable des ventes, il permet de déterminer le niveau des ventes en un moment précis et de contrôler les résultats des actions commerciales. C'est l'outil le plus approprié pour une évaluation. Il est structuré d'une grille d'indicateurs, permettant de mesurer le niveau d'efficacité de toutes les activités à une période précise.

De ce qui précède, force est de constater que l'analyse des travaux antérieurs fait ressortir que la performance commerciale d'une entreprise peut s'expliquer par un management habile de sa force de vente. Il s'agit dans cette logique d'un choix judicieux de personnel et d'une exploitation habile de leurs compétences. Cela passe donc entre autres par le recrutement, la formation, la rémunération, la motivation. Pour envisager une des meilleures performances commerciales, il est primordial de bien manager la force de vente de l'entreprise, pour notre cas, nous retenons comme variable la formation et la rémunération. Le concept de performance commerciale, comme l'a montré cette recension de la littérature, constitue un élément important dans la performance globale de l'entreprise et l'améliorer demeure donc l'objectif principal de notre recherche. Celle-ci est influencé par plusieurs variables donc nous allons retenir les parts de marché et le chiffre d'affaire. La relation entre ces différentes variables fera l'objet du chapitre II.

CHAPITRE II : LA FORCE DE VENTE COMME LEVIER DE PERFORMANCE COMMERCIALE DANS L'ENTREPRISE : VISIONS DES THÉORICIENS

Ce chapitre est consacré aux liens théoriques qui existent entre nos variables notamment la force de vente et la performance commerciale. Comme dimensions de la force de vente, nous travaillerons dans notre recherche sur la rémunération des vendeurs et leur formation. Pour ce qui est de la performance commerciale, nous travaillerons avec les parts de marché et le chiffre d'affaire. À cet effet, nous allons mettre en relation la formation et parts de marché de l'entreprise d'une part et d'autres part la rémunération et le chiffre d'affaire.

SECTION I : RELATIONS THÉORIQUES ENTRE LA FORMATION ET LES PARTS DE MARCHÉ

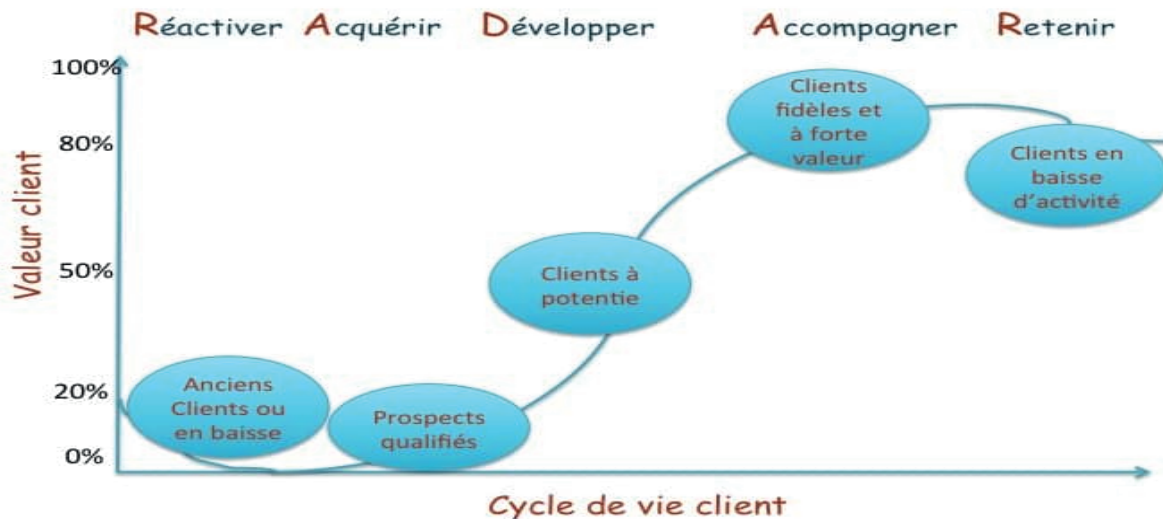
Le métier de la vente a beaucoup évolué et cela implique pour tous les commerciaux de s'adapter. Ils attendent donc des entreprises, des formations pour les aider à mieux cerner les nouveaux enjeux des clients et pour améliorer leurs discours et leurs compétences, tout simplement pour conquérir le plus de clients possibles. La formation a également un objectif de développement personnel : c'est ce qui permet à un employé de continuer à prendre de la valeur sur le marché et ne pas devenir obsolète. Bénéficiaire de formations, est un fort levier de reconnaissance pour le commercial qui va y voir une source de confiance et d'investissement de la part de son employeur : Celui-ci consacre ses ressources pour me former, en retour je suis plus disposé à engager ma force de travail. L'enjeu pour les organisations est de pouvoir former en continu ses vendeurs et d'assurer leur montée en compétences sur des aspects soit techniques, soit généraux. Afin qu'ils puissent assumer facilement la position d'expert ou de spécialiste face aux clients prospects, de pouvoir satisfaire les clients et de fidéliser ceux qui y sont déjà. Un vendeur bien formé doit pouvoir maîtriser les techniques de gestion de portefeuille client, il doit avoir la capacité de travailler en équipe. Pour Aguilar (2018) la FDV n'a d'impact sur la performance commerciale que si elle maîtrise les techniques de vente et si elle est bien formée en permanence. D'autres auteurs tels que Dayan et Zeyl (2003) lui emboitent le pas dans cette approche.

I.1. Quelques modèles explicatifs

Il sera question ici de présenter les modèles RADAR et le SONCAS.

I.1.1. Le modèle RADAR

Ce modèle a été mis au point par Vanlaethem (2004), c'est un plan marketing qui vise à mieux cibler la clientèle et garantir un suivi personnalisé de ses besoins et de ses exigences. Ceci afin de classer chaque type de client et d'anticiper la réponse à chacune de ses demandes. Les entreprises commerciales tendent à satisfaire à satisfaire leur client. Pour elles, le client est roi, aussi elles font en sorte d'être au petit soin depuis son premier contact avec l'entreprise.



Auteur: Nathalie Vanlaethem www.marketing-strategie.fr

Figure 1 : Le modèle RADAR : 5 stratégies clients

Source : Vanlaethem (2004)

Ce modèle vise à percer les segments cibles des clients en fonction de leur cycle de vie et de leurs transactions avec l'entreprise ; ceci afin d'assurer que leur but relationnel à travers ces cibles correspond réellement à la valeur de l'entreprise. Grâce au modèle RADAR, une entreprise met en place un système marketing basé sur les attentes et la valeur de chaque client. Ce système tend à mettre en place des actions spécifiques sur le long terme aussi bien pour les clients que les prospects.

- Réactiver d'anciens clients ou des clients dont le carnet de commande est en baisse. Ainsi, on fixe un seuil d'activité en dessous duquel seront identifiés les clients de ce segment ;
- Acquérir de nouveaux clients. Ce sont les clients identifiés comme prospects qualifiés à partir de caractéristiques telles que le potentiel, l'affinité avec l'entreprise et bien d'autres ;
- Développer le panier moyen ou le chiffre d'affaire des clients déjà acquis. Ces clients sont identifiés comme ayant une activité faible ou moyenne avec l'entreprise ou la marque ;
- Accompagner les clients à fidéliser. Ce sont les clients qui confient la majorité de leur achat à la marque ou l'entreprise ;
- Retenir les clients à forte valeur et réduire le taux d'attrition.

I.1.2. La méthode SONCAS

La méthode SONCAS désigne une technique pour construire un argumentaire de vente. Elle permet de répondre aux principales objections du client et faciliter l'acte d'achat. Cette technique vise à comprendre les motivations d'achat de l'interlocuteur, et à en réaliser une typologie, pour mettre sur pied un argumentaire de vente mieux ciblé. En intégrant chacune d'elle dans l'argumentaire, les chances de convaincre l'interlocuteur sont élevées.

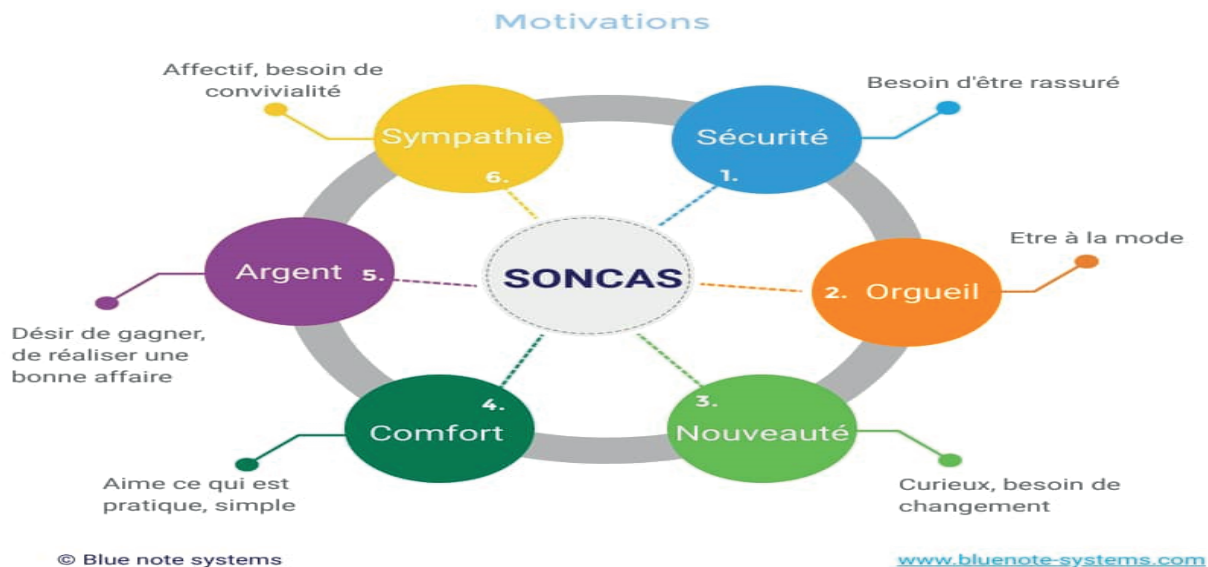


Figure 2 : La méthode SONCAS

Source : Larradet 1993

- **Sécurité** : Aime réfléchir, hésite, méfiant, fidèle prend rarement la décision seul, le client a constamment besoin d'être rassuré. L'argumentation justifiant la qualité du produit ou du service, la notoriété de l'entreprise ou de la marque sont d'autant plus important que la motivation d'achat de l'interlocuteur est accés sur la sécurité.
- **Orgueil** : Fier, dominant, ambitieux, cassant, a des certitudes, individualiste. L' esthétisme, le prix élevé ou la marque de certains produits peuvent flatter et influencer celui qui veut être à la mode, faire preuve d'un certain standing ;
- **Nouveauté** : Curieux, recherche d'originalité, anticonformiste, goût du modernisme. Tous ces facteurs peuvent jouer un rôle déterminant dans un achat.
- **Confort** : Calme, aime ce qui est pratique ; simple, assez conservateur. Ce besoin est un des moteurs du monde moderne, l'optimisation ;
- **Argent** : Matérialiste, recherche le gain, aime comparer, analyser. Cette motivation caractérise le désir de gagner, de réaliser une bonne affaire.
- **Sympathie** : Bavard, sympa, convivial. Le côté affectif joue un grand rôle dans l'aspect comportemental, souvent à l'encontre du côté objectif.

I.2. Théorie des rôles en équipe de Belbin

C'est un modèle qui peut être utilisé pour décrire et comprendre le comportement d'un membre d'une équipe dans sa relation avec l'autre. Il comptabilise 9 rôles : 3 rôles de réflexion, 3 rôles d'action et 3 rôles de relation. Tous ces rôles se complètent et forment un certain équilibre. Une « équipe sera performante si les 9 rôles se retrouvent dans l'ensemble des personnes (Belbin, 2006) et (Belbin, 2012). Il est admis aujourd'hui que les entreprises traversent successivement au cours de leur histoire des périodes de croissance, de stabilité et des phases de changement profonds. Pour réussir dans cet environnement, l'action exige de combiner des compétences, des connaissances et des avis multiples. C'est à ce prix que les organisations peuvent

espérer résoudre les problèmes complexes qui se présentent quotidiennement, prendre les bonnes décisions et offrir des solutions puissantes et efficaces à leurs clients (Hardy, 1993).

Tableau III : Les rôles en équipes de Belbin (2006)

Concepteur	Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste, il propose de nouvelles idées et des solutions créatives. Il a souvent un quotient intellectuel élevé et résout les problèmes complexes. Il a tendance à négliger les détails pratiques. Trop absorbé pour se soucier de communiquer.
Priseur	Modéré, stratégique. Il fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Évalue avec précision et de manière objective si les idées sont réalistes et bénéfiques. Perçu comme manquant de dynamisme, il a tendance à être trop rationnel, et parfois trop critique.
Expert	Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif. Il possède une source de connaissances et de compétences techniques peu communes et utiles à l'équipe. Il possède un champ de compétence généralement étroit. Il capitalise sur les aspects techniques. Il a tendance à négliger la "vision globale" en montrant peu d'intérêt aux sujets des autres
Organisateur	Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace. Il transforme les idées en action concrètes et pratiques que les membres de l'équipe pourront réaliser. Peu conciliant, lent à réagir dans les nouvelles opportunités.
Propulseur	Il aime les défis. Dynamique et fonceur, il travaille bien sous pression. Il a le courage et la capacité de surmonter les obstacles. Il pousse les autres à l'action et aide l'équipe à recentrer son travail. Il peut provoquer les autres et être parfois blessant, mais sans intention malveillante. Attention, deux ou trois propulseurs dans un groupe peut être une source de conflits, chacun luttant pour être en position dominante.
Perfectionniste	Il s'assure que le travail est bien fini. Conscientieux, à la recherche des erreurs et omissions, il a le souci de la perfection. Il fait en sorte que le programme et les délais soient respectés. Enclin à s'inquiéter pour chaque détail, il a des difficultés à déléguer. Il est parfois perçu comme quelqu'un qui coupe les cheveux en quatre.
Coordonnateur	Mature, confiant. Attentif aux autres et diplomate. Il clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision. Il s'assure que les efforts et les qualités des coéquipiers sont utilisés au mieux. Le coordonnateur est quelqu'un d'assez tolérant, toujours à l'écoute des autres, mais assez fort pour rejeter leur conseil. Il est parfois perçu comme manipulateur. Il a tendance à déléguer le travail personnel qu'il n'aime pas faire.
Promoteur	Extraverti, enthousiaste et communicatif. Il n'est jamais dans son bureau, et s'il y est, il est au téléphone... Il explore les opportunités et développe les contacts à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Il tire profit des idées, des informations et des développements
Soutien	Sociable, coopératif, posé, sensible et conciliant. Il est attentif aux autres et à leurs besoins. Il est plein de tact. À l'écoute, il évite les frictions et recherche les consensus. Il bâtit le relationnel dans l'équipe. Indécis dans les situations cruciales, il est facilement influençable. Il est souvent mal à l'aise dans les situations de crise ou conflictuelles.

Source : Construction de l'auteur

En effet, le fruit de ses observations sur de nombreux managers en situation révéla que chacun des membres d'une équipe joue un rôle spécifique qui correspond à ses préférences. C'est à dire que chacun a tendance à agir, contribuer et interagir avec les autres d'une manière particulière pour faire avancer l'équipe. Un moyen de découvrir quel rôle serait idéal pour une personne, ou au contraire néfaste, est de recourir au questionnaire spécialement conçu à cet effet par M. Belbin, sur la base de ses observations, dont le dépouillement fournit des indications précieuses sur le positionnement de la personne en termes de rôles en équipe. La performance d'une équipe dépend de l'équilibre des rôles tenus par chacun de ses membres. En effet, c'est dans la diversité des approches qu'elle est capable de fournir que réside la véritable force d'une équipe (Piau, 2011). La méthode Belbin est un outil rationnel et rigoureux qui permet d'évaluer, de manière non intuitive, la coopération des membres dans une équipe. En identifiant les rôles endossés par chacun, on peut augmenter l'efficacité de l'équipe en jouant, à bon escient, sur sa composition ou sur son fonctionnement interne.

SECTION II : LIENS THÉORIQUES ENTRE LA RÉMUNÉRATION ET LE CHIFFRE D'AFFAIRE

La rémunération est l'outil principal pour motiver les commerciaux. Il est important pour une entreprise qui se veut performante de mettre en place une politique de rémunération qui soit simple et clair, mais surtout juste. Ladite politique doit récompenser l'effort et la réussite afin que les commerciaux adhèrent vraiment. Pour Churchill et *al.* (1976) la performance commerciale de l'entreprise par un bon management de la FDV à travers des mesures incitatives notamment la rémunération. Chowdhury (1993) poursuit dans cette logique en confortant l'idée selon laquelle la motivation d'une FDV impacte positivement sur la performance commerciale d'une entreprise à travers l'augmentation de son Chiffre d'Affaires (CA). Selon Fournier (2016), l'atteinte de la performance commerciale passe par l'adoption d'un comportement éthique de la part des commerciaux de la FDV dans leurs rapports avec les clients. Pour lui, les systèmes de rémunération en vigueur reposant sur les ventes réalisées, certaines actions incitatives telles que les concours de vente ou encore la mise en œuvre de quotas peuvent pousser certains commerciaux à proposer des produits qui ne répondent peut-être pas totalement aux attentes du client. Compte tenu de ce contexte changeant, il est essentiel de mettre en place un management adapté et pertinent qui comprend prioritairement les principes de base du management de la force de vente (FOURNIER, 2016). Plusieurs théories mettent en relation l'impact de la rémunération sur le chiffre d'affaire de l'entreprise.

II.1. Les théories du capital humain, pyramide de Maslow et la théorie bi factorielle de Hersberg

Il sera question de vous présenter ces différentes théories suscitées.

II.1.1 Théorie du capital humain (Becker, 1964 et Schultz, 1961)

La théorie du capital humain soutiendra le raisonnement sur l'efficience de salaire en ce sens que cette théorie voudrait que le niveau d'éducation des travailleurs ait pour effet d'accroître leurs

compétences. Ces dernières étant elles-mêmes source de meilleure productivité donc l'option pour un salaire d'efficience s'impose, le salaire étant directement lié à la productivité individuelle.

Le salaire d'efficience en économie du travail, est une théorie expliquant la fixation d'un niveau de salaire supérieur à ce qu'expliquerait la seule loi de l'offre et de la demande sur un marché en concurrence pure et parfaite, expliquant ainsi une partie du chômage. L'idée de salaire d'efficience avance que la productivité d'un travailleur dépend du salaire qui lui est versé. Cette notion apparait dans les travaux d'économie du développement de Leibenstein (1957), et elle se diffuse dans les années 1980, notamment à partir de l'article de Yellen (1984) « *Efficiency Wage Models of Unemployment* ».

II.1.2. La pyramide de Maslow (1947)

Le désir qu'éprouve un individu à faire quelque chose découle de ses besoins : les hommes agissent de manière à satisfaire leurs besoins. En d'autres termes : les hommes ont généralement des raisons pour faire ce qu'ils font. Ainsi, besoin, action et satisfaction des besoins sont en étroite corrélation et ce sont des facteurs étroitement liés à la motivation et pouvant permettre aux vendeurs d'accroître les ventes de l'entreprise. Maslow a classé les besoins humains en 5 catégories ascendantes, se présentent sous forme d'une pyramide.



Figure 3 : La pyramide de Maslow

Source : Maslow (1947)

- **Les besoins physiologiques :** Ce sont des besoins d'alimentation, de repos, d'air, et de protection contre les intempéries. La satisfaction de ces besoins est essentielle à la survie. S'ils ne sont pas satisfaits, ils dominent le comportement de l'homme. Ainsi un homme qui a faim ne peut pas penser au-delà de son besoin de nourriture. Autrement dit, à ce stade de la vie du vendeur, il a juste besoin d'un salaire lui permettant de vivre décemment afin de mener à bien son activité de vente.

- **Les besoins de sécurité :** À ce stade de la vie, les vendeurs recherchent la stabilité en termes d'emploi, ils veulent un environnement et les conditions de travail sécurisant.
- **Les besoins d'appartenance :** Lorsque les besoins de sécurité d'un homme sont satisfaits et lorsque son bien-être physique est raisonnablement assuré, ses besoins sociaux commencent à le motiver notamment être intégré dans un groupe de collègue, être informé régulièrement de la vie de l'entreprise.
- **Les besoins d'estime :** Ici, les collaborateurs (les vendeurs) ont besoin d'être reconnu par leur manager (directeurs commercial ou le responsable des ventes), par ses collègues. Aussi, ils veulent exercer un métier utile, posséder un titre valorisant, exercer dans un espace de travail prestigieux.
- **Les besoins d'accomplissement :** Ce sont les besoins qui se situent au plus haut niveau de la pyramide de Maslow. À ce niveau, les commerciaux se lancent les défis, ils veulent atteindre les objectifs particulièrement difficiles non pas pour gagner plus d'argent, mais pour avoir plus de contact avec la clientèle, pour être respecté et admirer par ses collègues et son manager ; se perfectionner est leur priorité, ils veulent élargir leurs compétences, devenir des experts dans le domaine de la vente. Les commerciaux qui sont à ce stade ont la volonté de résoudre des problèmes complexes mais aussi être autonome à leur poste de travail.

II.1.3. La théorie des deux facteurs de Hersberg (1971)

Hersberg a distingué deux types de facteurs :

- **Les facteurs d'hygiène :** Ces facteurs sont associés à des éléments d'encouragement des pour donner une performance satisfaisante. Ces facteurs sont liés au contexte dans lequel s'accomplissent les tâches à savoir :
 - Le salaire et les avantages sociaux ;
 - Les conditions physiques de travail ;
 - La sécurité de l'emploi ;
 - Le comportement du responsable hiérarchique ;
 - Les relations interprofessionnelles au milieu du travail.
- **Les facteurs de motivation :** Ils font appel aux désirs de chaque personne de se réaliser et d'améliorer ainsi sa satisfaction :
 - La complexité des tâches ;
 - La réalisation d'un travail difficile ;
 - La responsabilité associée à l'emploi occupé ;
 - La considération des autres à la suite d'un effort ou d'un Succès ;
 - Les promotions et l'avancement.

II.2 L'approche de Milland et la théorie des objectifs de Locke

II.2.1 L'approche de Milland (1965)

Milland (1965) professeur de psychiatrie a fait des expériences pour savoir si les facteurs d'environnement peuvent créer, ou réveiller la motivation chez un individu. Plus particulièrement, il a étudié les facteurs qui créent la motivation désirée. Ces facteurs sont :

- **La connaissance des résultats** : les gens sont plus enclins à se fixer des objectifs plus élevés s'ils savent qu'ils pourront voir le résultat de leur travail. C'est-à-dire qu'ils désirent connaître le rapport entre leurs propres efforts et le produit fini. Autrement dit, les vendeurs d'une banque doivent être informés du niveau des ventes de l'entreprises ; connaître si le chiffre d'affaire prévisionnel de la période a été atteint voir dépassé.
- **La connaissance de la réaction** : lorsqu'un agent commercial par exemple se fixe des objectifs élevés, il désire avoir un rapport concret sur son travail. En d'autres termes, il a besoin d'une réaction. Pour être efficace, cette réaction doit être objective, positive et spécifique.
- **Le sentiment du devoir accompli** : Enfin, les vendeurs par exemple ont quelque fois besoin d'un petit " coup de pouce" de la part de l'environnement. Ils ont besoins de se trouver dans des situations où ils auront à faire un peu plus qu'ils ne se sentent capable de faire. Une fois qu'ils en auront fait la découverte, en voyant le résultat de leurs efforts notamment le niveau de vente et en ayant connaissance de la réaction, ils seront incités à faire un peu plus, puis encore un peu plus, et ainsi de suite. C'est une façon de dire qu'il n'y a pas de meilleure réussite que le succès. Cela suggère que le devoir accompli soit une motivation très puissante.

Si un individu n'est pas activement encouragé à se surpasser, il risque de passer à côté des occasions qu'il aurait pu saisir. L'étude de Milland approfondi cette idée que l'environnement doit faire plus que simplement prévoir des occasions qui satisfassent les besoins de leur force de vente. Pour que les hommes soient motivés à accomplir quelque chose, ils doivent avoir une réaction de la part de l'environnement. Ils doivent voir, dans cet environnement des changements qui sont dus à ses propres efforts. Et quelque fois, l'environnement devra les obliger à faire un plus gros effort ; ce qui impactera sur le chiffre d'affaire de l'entreprise.

II.2.2. La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968)

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié. La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **Clarté** : Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- **Challenge** : L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- **Engagement** : Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu d'engagement. Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- **Feedback** : Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être SMART pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telles que :

S = Simple	}	Conditions de réussite de motivation des vendeurs dans leur travail.
M= Mesurable		
A = Acceptable		
R = Réalisable		
T= défini dans le Temps		

La motivation des vendeurs à travers la rémunération doit devenir une préoccupation centrale au sein des organisations, vu l'impact qu'elle a tant à avoir sur la qualité du travail que sur l'efficacité des collaborateurs. Après avoir vu de manière non exhaustive quelques une des théories de la rémunération et la performance commerciale, nous allons maintenant aborder la section II sur la relation entre la formation et la performance commerciale.

Durant ce chapitre, nous avons présenté les différentes théories et modèles proposés permettant d'analyser l'impact de la force de vente sur la performance commerciale. Les théories retenues pour la relation entre la formation des vendeurs et les parts de marché de l'entreprise, nous avons retenus le model RADAR, le SONCAS et la théorie des rôles en équipe de Belbin. Pour ce qui est de la relation entre la rémunération et le chiffre d'affaire sont celles de du capital Humain, de Maslow, la théorie bifactorielle de Hersberg, l'approche de Milland, et la théorie de la fixation des objectifs de Locke. À la suite de notre travail, nous allons procéder une étude de l'incidence de la FDV sur la performance commerciale.

Dans cette partie, il était question de faire une analyse conceptuelle de la force de vente et de la performance commerciale et aussi de faire une étude des relations théoriques entre ces deux variables. Il ressort que pour la réussite d'une gestion efficace de

la force de vente, chaque responsable doit recruter les bonnes personnes à la bonne place, les former pour développer leurs compétences, les motiver par un système de rémunération et d'animation adéquat et enfin les contrôler et les évaluer pour détecter les écarts entre les prévisions et les réalisations ce qui permettra à l'entreprise d'améliorer sa performance. Pour ce qui est de la performance commerciale, son évaluation passe par une maîtrise de ces indicateurs qualitatifs et quantitatifs. L'étude des relations théoriques révèle plusieurs méthodes et techniques permettant de bien gérer la clientèle, de booster le portefeuille client et les ventes.

DEUXIÈME PARTIE
**INCIDENCE DE LA FORCE DE VENTE SUR LA PERFORMANCE
COMMERCIALE À LA SOCIÉTÉ ANONYME DES BRASSERIES DU
CAMEROUN (SABC)**

La première partie traitait des fondements théoriques de la relation entre la force de vente et la performance commerciale. Il découle que la gestion de la force de vente peut impacter sur la performance commerciale. Il nous revient donc de la mettre en pratique en traitant de l'incidence de la force de vente sur la performance commerciale de la SABC qui s'articule autour de deux chapitres. Le premier porte sur la démarche d'analyse du modèle de performance commerciale dans ladite société et le second sur les réalités de son organisation commerciale, des implications managériales et les propositions de recommandations.

CHAPITRE III : DÉMARCHE D'ANALYSE DU MODÈLE DE PERFORMANCE COMMERCIALE À LA SABC

Pour que la performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer un ensemble d'actions leur permettant de offrir de la valeur à leurs clients. Dans un environnement à forte intensité concurrentielle, l'entreprise crée cette valeur lorsqu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes du client. Ce chapitre traite de la modélisation du management de la FDV à la SABC. Il nous amène à retranscrire le vécu quotidien ou encore la pratique effective de la gestion de la FDV aux Brasseries du Cameroun. Nous présentons d'abord le cadre d'application du modèle d'organisation de la FDV. Ensuite nous insistons sur les aspects méthodologiques qui sous-tendent notre démarche empirique.

SECTION I : PRÉSENTATION DU CAS ÉTUDIÉ ET PROCÉDURE D'ÉCHANTILLONNAGE

Bon nombre d'entreprises sont amenées à mettre en place une véritable FDV pour améliorer leur performance commerciale. Dans ces conditions, la performance commerciale nécessite une connaissance précise de l'environnement de l'organisation, qui passe par la veille commerciale sur les clients, les produits, les concurrents et les distributeurs. Tel est le cas de la SABC qui est par ailleurs une grande structure pourvoyeuse d'emplois dont l'histoire et l'évolution méritent d'être présentées. À la suite de cette présentation, nous nous attardons sur la procédure ayant conduit au choix de notre échantillon.

I.1. Présentation de la SABC

Motivée davantage par la maximisation de sa performance commerciale tant en matière de chiffre d'affaires, de part de marché, de satisfaction et de fidélisation, de la valeur client, de l'efficacité de la force de vente, la SABC est toujours à la recherche d'une meilleure combinaison de ses ressources pour atteindre l'ensemble de ses objectifs. Cependant, comme toute organisation, la SABC a une histoire et un vécu que l'on appréciera depuis sa création et son évolution dans le temps, ainsi que dans ses interactions avec son environnement.

I.1.1. Naissance et structuration

C'est à Douai, dans le Nord de la France, que l'histoire débute. Au début du XX^{ème} siècle, il existait à cet endroit une brasserie locale et familiale : « La Nationale », tenue par les BUTRUILLE. La « Nationale » n'échappe pas aux bombardements de la seconde guerre mondiale. Georges BUTRUILLE, troisième du nom (1913-1992), fils de Paul BUTRUILLE, avocat et résistant durant l'occupation, rentre à la fin de la guerre. Décide à sauvegarder l'affaire de la famille de brasseurs dont il est l'héritier, Georges BUTRUILLE met sur le cap sur le Cameroun dès la fin de la guerre. Un bateau transporte tout ce qui reste de « La nationale ».

Une fois au Cameroun, Georges BUTRUILLE rencontre Jacques Robert LALO, une connaissance déjà installée à Douala. Ensemble, ils repensent son projet d'installation d'une brasserie dans le pays. Avant de repartir pour Douai, Georges BUTRUILLE donne mandat à Jacques Robert LALO, pour le suivi du projet. Avec les fonds familiaux, le fils BUTRUILLE

concrétise son projet. Lors de la première assemblée générale constitutive des actionnaires, le 26 janvier 1948, 195 actionnaires s'arrachent les soixante mille actions de mille francs composant le capital comme des petits pains. La Société Anonyme des Brasseries du Cameroun est née, avec un capital de 60 000 000 francs CFA.

À l'époque, Georges BUTRUILLE vient de temps en temps inspecté le travail fait sur place par les frères LALO, Jacques et Pierre, premiers directeurs de la jeune entreprise basée à Douala. Ce qui tient lieu d'entreprise, à ce moment-là, installe ses bureaux sur la véranda de la maison de Jacques LALO, rue des manguiers, à Koumassi où les premiers recrutements sont effectués. La première bière fabriquée au Cameroun arrive bientôt, la Bull Béer. Les brasseries et glaciers d'Indochine, qui quittent cette partie du monde, s'installent donc en Afrique où elles deviennent, les Brasseries et Glaciers Internationales (BGI). En 1990, le groupe Castel rachète BGI. L'entreprise qui avait commencé sous la paillote est, depuis, mastodonte.

Filiale du groupe Castel, la Société Anonyme des Brasseries du Cameroun est le leader du secteur agroalimentaire au Cameroun. Créée à Douala le 3 février 1948, la SABC ambitionne de « Devenir l'entreprise performante de référence en Afrique noire ». Conformément à cette vision, la SABC, certifiée ISO 9001 en 2008, s'est inscrite dans un processus de modernisation constante de son système de management et de gestion, pour renforcer son engagement en faveur de la qualité.

La SABC est constituée principalement du groupe BGI et des deux filiales SOCAVER et SEMC. On y retrouve six (06) principales directions :

- La direction des ressources humaines ;
- La direction de l'audit ;
- La direction administrative et financière ;
- La direction commerciale et marketing ;
- La direction générale adjointe ;
- La direction générale de SOCAVER.

Le réseau de distribution des brasseries du Cameroun couvre l'ensemble des dix régions du pays. Il est fondé sur une stratégie qui favorise la création des PME et l'embauche des jeunes. Il se présente comme suit :

Tableau IV : Régions d’implantation SABC

Régions	Centres de distribution	Partenaires locaux
Littoral	Ndokoti, Bonabéri, Koumassi, Mbanga et Nkongsamba	
Centre	Yaoundé, Mbalmayo, Ebolowa, Sangmélima, Bafia, Sa'a, Akonolinga, Bertoua et Éséka	DT AZIMUT SARL
Ouest	Bafoussam, Foumban, Bangangté, Bamenda, Dschang et Mbouda.	SODIBO, JACAM, COMMERCIAL ONE ENTERPRISE, PLDE, ETS FOKOUA Siméon.
Nord	Garoua, Ngaoundéré, Maroua.	SODIBONO, CDEN EBEME, ETS KEUMEGNE Emmanuel
Sud-ouest	Ombe, Kumba, Muyuka	ETA VENTURES, GLOBAL BUSINESS EMPIRE.

Source : Construction de l’auteur

En 2019, le chiffres d’affaires consolidé hors taxe de la production vendue était d’environ 310 milliards de francs CFA en baisse d’environ 6 à 7 % par rapport à celui de 2018 qui était de 333 milliards de francs CFA.

Les différentes actions sont détenues par quatre principaux groupes à savoir :

- Les Brasseries et Glacières d’Indochine (BGI) : 4 225 610 actions soit 73,66% ;
- Société Nationale d’Investissement (SNI) : 573 727 actions soit 10,00% ;
- Heineken International BV : 501 977 actions soit 8,75% ;
- Public : 435 049 actions (136 016 actions au porteur et 299 033 actions nominatives) soit 7,58% ;

I.1.2. Environnement de l’organisation

L’étude de l’environnement de la structure nous permet de dégager ses métiers et ses différentes parties prenantes (clients, concurrents, partenaires).

➤ Les métiers de l’entreprise

Tableau V : Métiers SABC

Boissons hygiéniques	Date de création : 3 février 1948 à Douala	Spécialisée dans la production et la commercialisation des boissons gazeuses.
Verrerie	Date de création : 28 juin 1966 à Douala	La SOCAVER fabrique et commercialise près de 100 marques de produits en verre creux comprenant des bouteilles, flacons, pots et bocaux.
Distributeur d'eau minérale naturelle	Date de création : 10 janvier 1979	Elle produit l'eau minérale naturelle source Tangui.
Vins fins Spiritueux et champagnes		La SABC commercialise également une large gamme de vins fins de qualité supérieure, à travers « la clé des châteaux ».

Source : www.lesbrasseriesducameroun.com

La figure ci-dessous nous donne un aperçu de quelques chiffres de la SABC en 2019.

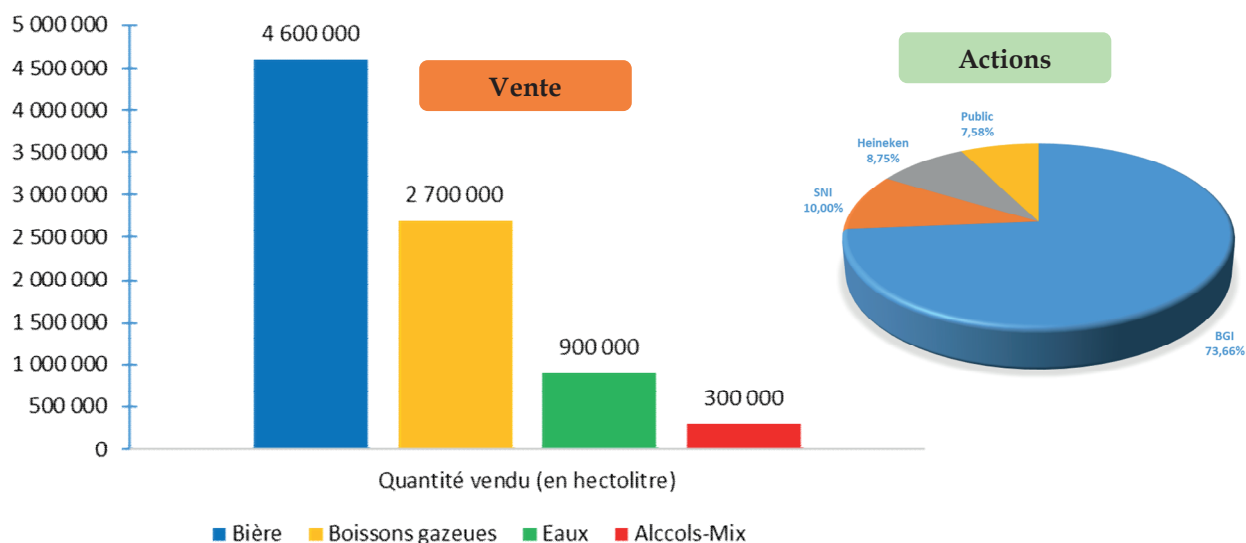


Figure 4 : Quelques chiffres de la SABC en 2019

Source : www.lesbrasseriesducameroun.com

➤ Les parties prenantes

Tableau VI : Les partenaires SABC

Coca-cola		Leader mondial des boissons rafraîchissantes, sans alcool, propriétaire entre autres, des marques coca cola, Fanta, Sprite et Schweppes.
Heineken		Leader hollandais du marché de la bière. Propriétaire des marques Mutzig, Amstel et Heineken.
SAB Miller		Leader Sud-africain de l'industrie brassicole et deuxième brasseur mondial. Propriétaire de la marque Castle Milk stout.
Warsteiner		Troisième brasseur allemand, propriétaire de la marque Isenbeck.
Pernod Ricard		Coleader mondial des vins et spiritueux
Orangina SCHWEPES		Premier acteur du marché des boissons plates non alcoolisées aux fruits en Europe de l'ouest. Propriétaire de la marque Orangina.

Source : www.lesbrasseriesducameroun.com

- **Les clients** : Les clients sont répartis en trois réseaux en l'occurrence les réseaux VAC (Ventes à consommer), VAE (Ventes à emporter), le réseau VIP et grossistes. Le tableau suivant présente les différentes typologies de clients et leur segmentation.

Tableau VII : La clientèle de la SABC

Clients	Typologies	Segmentation
VAC	Bars, sous-dépôt, snack, restaurants, restaurant local (chantier), cantines scolaires, cabarets, sous-dépôts avec bar, bar dancing	TOP 300 : 300 meilleurs vendeurs du Cameroun TOP 500 : 301 à 800 TOP 70 : 70 premiers clients d'un secteur TOP 5 opportunités : 5 meilleures progressions de l'univers du secteur et susceptibles d'intégrer le TOP 70
VAE	Supermarchés, stations-services, boulangeries, alimentations, bars, superettes et épicerie.	TOP 500 : 500 meilleurs vendeurs du Cameroun
VIP	Hôtels, boîtes de nuit, restaurants	
Grossiste	Un client qui utilise ses propres moyens logistiques pour acheter ses produits dans un centre conventionnel de la SABC afin de les commercialiser dans une zone géographique bien définie.	

Source : www.lesbrasseriesducameroun.com

- **Les principaux concurrents** : Les ventes globales de bière au Cameroun en 2018 sont estimées à environ 6 500 000 hectolitres, importations comprises et se répartissent comme suit :
 - SABC : 4 655 000 hectolitres soit 71,61% des ventes ;
 - GUINNESS : 1 190 000 hectolitres soit 18,31% des ventes ;
 - UCB : 655 000 hectolitres soit 10,08% des ventes.

I.2. Procédure d'échantillonnage

Notre échantillon final a été constitué à partir de méthodes non probabilistes. Les approches boule de neige et de convenance ont été combinées dans le choix des vendeurs. Certains ont été retenus sur proposition de responsables commerciaux SABC lors d'un échange préliminaire. D'autres ont été retenus en raison de leur accessibilité et de leur disponibilité à la fin des réunions de débriefing dans l'après-midi.

I.2.1. Constitution de l'échantillon

L'évaluation des performances commerciales des vendeurs et autres représentants peut se faire de manière interne ou externe. Sur le plan externe, l'évaluation se fait en posant des questions à ses clients grâce à une étude de satisfaction clientèle. Il s'agit de mesurer le niveau de satisfaction des clients et détecter leurs attentes. Ce type d'étude est à comparer avec les analyses internes et celles du terrain. Elles mettent en évidence les forces sur lesquelles l'entreprise doit capitaliser, les corrections et développement à mettre en place. Faute de temps, nous ne prenons pas en compte ce type d'enquête.

L'évaluation interne nous amène à poser des questions aux commerciaux. Cette analyse permet de connaître la force commerciale, notamment la manière dont elle se déploie au quotidien. Ce type de test permet de définir les actions nécessaires pour améliorer l'organisation et accroître l'efficacité de l'équipe commerciale. La constitution de notre échantillon interne prend en considération les deux types de canaux de distribution mis en place par SABC : le canal grossiste et le canal livré. Chacun de ces canaux est pris en charge par une catégorie de FDV particulière.

Dans le canal grossiste, on retrouve les grossistes, les concessionnaires et les clients export. Il est desservi par les transporteurs-livreurs dont certains utilisent leurs propres moyens logistiques pour acheter les produits auprès d'un centre conventionnel SABC et les commercialiser dans une zone géographique déterminée. Cette catégorie de FDV constitue une part considérable de notre échantillon, environ 40%.

Le canal livré englobe les clients *Prestige* et les clients *PAP* (Porte À Porte). La clientèle *Prestige* est constituée des Cafés-Hôtels-Restaurants (CHR) et des Grandes-Moyennes-Petites Supérettes (GMPS). Les clients *PAP* représentent l'ensemble des clients qui ne passent pas les commandes. Le livreur fait du porte à porte pour les desservir. Elle est desservie par les autres vendeurs tels les hôteses et les stewards et représente également 60% de notre échantillon final.

1.2.2. Déroulement de l'enquête et caractéristiques de l'échantillon

L'enquête en interne a été réalisée sur une période relativement courte, environ deux semaines. Les vendeurs étaient approchés dès leur retour de tournée dans l'après-midi. Il était quasiment impossible de les solliciter en matinée, car dès leur arrivée le matin il fallait préparer la journée au cours d'une réunion avec les responsables commerciaux. L'échange n'allait pas au-delà de 15 minutes. Il se déroulait dans les locaux de SABC situés à Mvan. Nous interrogeons à la fois les responsables commerciaux, les transporteurs-livreurs et les hôteses/stewards sur la base d'un questionnaire abordant des thèmes dont l'opérationnalisation est effectuée dans la section suivante. Au total 36 transporteurs-livreurs et 55 hôteses/stewards ont été approchés, soit un échantillon de 91 individus distribués ainsi :

Tableau VIII : Sexe des répondants

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Femme	53	58,24	58,24
	Homme	38	41,76	100,0
Total		91	100,0	

Source : Données de l'enquête

La répartition de l'échantillon selon le sexe laisse apparaître une meilleure représentation du genre féminin, soit 58,24% contre 41,76 % d'hommes.

Tableau IX : Tranches d'âge

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	20-30	44	48,35	48,35
	30-40	27	29,67	78,02
	Supérieur à 40	20	21,98	100,0
Total		91	100,0	

Source : Données de l'enquête

Concernant l'âge des répondants, la majorité de la population échantillonnée est relativement jeune. Près de 50% (soit 48,35%) des répondants ont au maximum 30 ans ; une caractéristique qui semble bien en adéquation avec le métier de commercial.

Tableau X : Niveau d'étude

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Baccalauréat	39	42,86	42,86
	Licence	35	38,46	81,22
	Master	17	18,68	100,0
Total		91	100,0	

Source : Données de l'enquête

Le niveau d'étude est bien valorisé. Nous avons une population d'étude qui présente dans l'ensemble un bon niveau d'instruction, majoritairement dominée par le niveau Baccalauréat (42,86%) et Licence (38,46%).

Tableau XI : Formation initiale des répondants

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Commercial	16	17,58	17,58
	Gestionnaire	19	20,88	38,46
	Logistique	15	16,48	54,94
	Marketing	15	16,48	71,42
	Technicien	26	28,58	100,0
Total		91	100,0	

Source : Données de l'enquête

La formation initiale représente également une caractéristique importante de notre échantillon. Globalement, les techniciens, les gestionnaires et les commerciaux sont plus représentés soit respectivement : 28,58 %, 20,88 % et 17,58%.

SECTION II : OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES ET OUTILS DE TRAITEMENT DES DONNÉES

L'approche méthodologique nous amène à distinguer deux moments forts, l'opérationnalisation des variables qui précède la collecte des données, et les outils (statistiques) de traitement des données collectées.

II.1. Opérationnalisation des variables

L'opérationnalisation est une démarche qui consiste à traduire une variable en un ensemble d'indicateurs objectifs et observables. Elle est réalisée pour la variable explicative et la variable expliquée

II.1.1. Variable dépendante ou expliquée : performance commerciale

La performance de la force de vente a précédemment été définie comme une évaluation de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise (Churchill et *al.* 1985). 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 des vendeurs à l'origine des résultats (Morris et *al.*1991). C'est pourquoi notre modèle distingue d'une part, la performance en termes de résultats et, d'autre part, la performance en termes de comportements.

II.1.1.1. Évaluation de la performance au travers des variables quantitatives

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'affaires, volume de vente, part de marché) sont la mesure historique de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Trois items sont retenus pour appréhender cette dimension quantitative :

- 1) Générer une très forte part de marché pour votre entreprise ;
- 2) Générer un chiffre d'affaires très élevé ;
- 3) Dépasser systématiquement tous les objectifs de vente et les autres objectifs fixés sur l'année.

Toutefois, dans un environnement commercial de plus en plus complexe (négociation à long terme) et marqué par une forte diversification des canaux de distribution (call centers, marketing direct, canal livré, canal grossiste) 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.

II.1.1.2. Évaluation de la performance à la lecture des comportements des vendeurs

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 (Weitz et Bradford, 1999) :

➤ 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 ». 02 items de la performance client sont retenus :

4) Écouter attentivement la clientèle afin d'identifier et de comprendre les besoins réels du client ;

5) Toujours convaincre la clientèle qu'ils ont compris leurs besoins et leurs problèmes spécifiques.

➤ 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 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. Ses items sont :

6) Toujours fournir des rapports complets et précis concernant les commandes, les frais et les rapports journaliers ;

7) Toujours transmettre les rapports demandés en temps et en heures ;

8) Mettre systématiquement à jour les données de l'entreprise de façon complète et précise.

➤ 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 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 (Anderson, 1996). Les items liés au contrôle budgétaire sont :

9) Respecter scrupuleusement le budget de dépenses fixé par l'entreprise ;

10) Faire systématiquement attention aux frais de déplacements (voyage, hébergement, prospection, visite, livraison...);

11) Utiliser avec intégrité les notes de frais.

➤ 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. Les items de la performance produit sont :

12) Connaissance approfondie des différents modèles et des caractéristiques des produits de l'entreprise ;

13) Connaissance parfaite des fonctions et des applications des produits.

Ces outils de mesure des construits sont repris de la recherche anglo-saxonne sur le contrôle de la force de vente (Sprimont, 2003). Une traduction de ces échelles a été réalisée et deux pré-tests

effectués pour s'assurer de la validité des outils (compréhension, cohérence interne, distribution). Toutes les réponses sont recueillies sur une échelle de Likert en 7 points.

La performance de la force de vente est mesurée dans cette étude grâce au construit multi-items de Behrman et Perreault (1982). L'avantage de cet outil est de neutraliser certaines externalités (taille, part de marché, secteur d'activité), car il s'appuie sur le jugement des directeurs commerciaux et vendeurs, et non sur des critères quantifiés de la performance (Rich et *al.*, 1999), par ailleurs difficiles d'accès à la SABC.

II.2. Variable indépendante ou explicative : la FDV

L'organisation de la force de vente passe par un ensemble de mécanismes, allant du recrutement au contrôle et évaluation. Les aspects de la gestion de la force de vente que nous retenons sont la formation et le système de rémunération.

II.2.1. La formation de la FDV

Les méthodes de formation des vendeurs font office d'indicateurs de mesure de la formation. À ceux-ci, nous ajoutons les outils d'animation et les mécanismes de motivation (non financiers). Nous retenons la formation initiale et la formation continue (en salle ou sur le terrain), les réunions et discussions (individuelles ou de groupes avec le directeur des ventes), les concours de vente, les félicitations, la promotion, les cadeaux, les distinctions honorifiques (titres, médailles). Les items formulés sur ces différents indicateurs de la formation sont :

➤ Formation / Animation

- 1) Avez-vous reçu une formation initiale à votre arrivée en entreprise ? *Oui / Non* ;
- 2) Avez-vous reçu une formation continue depuis votre arrivée en entreprise ? *Oui / Non* ;
- 3) Où se déroulaient ces formations ? *En salle / Sur le terrain* ;
- 4) Échangez-vous avec l'encadrement au cours de réunions ? *Oui / Non*
- 5) A quelle fréquence ces échanges avec le manager ont-elles lieu ? *Régulièrement / Annuellement / Occasionnellement* ;

➤ Motivation

- 6) Votre poste offre-t-il un plan de carrière (possibilité de promotion) ? *Oui / Non* ;
- 7) L'entreprise organise-t-elle des concours de vente ? *Oui / Non* ;
- 8) Recevez-vous des félicitations, cadeaux, distinctions honorifiques en guise de reconnaissance à vos efforts ? *Oui / Non*

II.2.2. Le système de rémunération de la FDV

La rémunération du vendeur comprend une partie fixe (salaire de base), une partie variable (primes, commissions, intéressement) et les périphériques de la rémunération (retraite, formation, participation aux bénéfices, tickets restaurants, véhicule de fonction). Le système de rémunération retenu doit représenter le point d'équilibre entre l'offre de l'entreprise et la demande des vendeurs en matière de salaire. À la SABC, les composantes d'un système de rémunération sont le fixe, la

commission, la prime. C'est davantage les combinaisons fixe-prime et fixe-commission qui ont cours.

1) Comment percevez-vous les différents types de rémunération suivants ?

- Salaire fixe : *Pas intéressant / Moyennement intéressant / Fortement intéressant*
- Salaire fixe + Commission : *Pas intéressant / Moyennement intéressant / Fortement intéressant*
- Salaire fixe + Prime : *Pas intéressant / Moyennement intéressant / Fortement intéressant*

2) Estimez-vous être payé(e) de façon équitable? *Oui / Non*

3) Estimez-vous que votre entreprise explique bien les différents niveaux de rémunération? *Oui / Non*

4) Estimez-vous que certains employés dans votre organisation soient mieux payés que d'autres pour le travail qu'ils font? *Oui / Non*

II.3. Outils de traitement des données

La démarche statistique est une étape logique dans une étude exploratoire et intervient naturellement à la suite de la phase de collecte de données. Après avoir présentés les critères de qualité de l'outil de collecte des données, nous nous attarderons sur les différentes analyses statistiques retenues

II.3.1. Critères de qualité de l'instrument de mesure

Le traitement statistique de notre questionnaire nécessite le codage sous SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, version 21.0). Il s'agit de traduire l'information contenue dans chacune des observations en un langage informatique comestible par l'ordinateur. Le codage du questionnaire débouchera sur des analyses notamment descriptives, factorielles, et d'homogénéité des échelles de mesure.

L'analyse descriptive permettra non seulement de contrôler la qualité du codage et de la saisie des données, mais aussi de ressortir les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon. Parmi les techniques d'analyse factorielle existantes, nous avons retenu l'Analyse en Composantes Principales (ACP). Celle-ci nous permettra de passer à l'agrégation et à l'épuration des items du questionnaire. Autrement dit, nous procéderons à la contraction des variables du modèle en un petit nombre de facteurs résumant plus ou moins l'ensemble de l'information contenue dans ces dernières. Pour finir, les tests d'homogénéité nous permettront d'apprécier la cohérence interne des échelles de mesure pour chaque indicateur de la variable performance commerciale. Nous retenons l'analyse de fiabilité pour nos échelles de mesure.

La fiabilité représente « *le degré avec lequel les instruments de recherche utilisés mesurent, de façon constante, le construit étudié* » (Perrien et al., 1984). Les indicateurs classiques de fiabilité sont l'alpha de Cronbach (1951) et Rho de Jöreskog (1971). Nous nous limiterons à la présentation de l'indicateur de Cronbach. Le coefficient alpha de Cronbach est une mesure de la cohérence interne d'une échelle à plusieurs items, à partir de la corrélation entre ces items. Il est compris entre

0 (Absence de corrélation) et 1 (Parfaite corrélation). Le seuil minimum permettant de juger acceptable une échelle est généralement fixé à 0,7 (Emin, 2003). Igalens et Roussel (1998) suggèrent la valeur 0,60 comme seuil minimum de signification. Dans le cas d'une recherche exploratoire, Gavard-Perret et *al.* (2008) recommandent un coefficient alpha supérieur à 0,50. Nous retenons cette dernière proposition.

II.3.2. Description des tests statistiques envisagés

Outre les analyses en composantes principales, les tests d'homogénéité et de fiabilité ci-dessus mentionnés, l'ensemble de nos hypothèses sont traitées à partir de l'analyse de la variance. Couramment désignée ANOVA (ANALYSIS OF VARIANCE), l'analyse de la variance permet de tester l'impact d'une variable explicative (appelée facteur), mesurée sur une échelle nominale, sur une variable à expliquer mesurée sur une échelle d'intervalle ou de rapport (métrique). Elle peut plus largement être utilisée pour identifier des différences de moyennes entre différents groupes d'observations.

Les résultats de l'analyse de la variance à un facteur affichent une significativité associée au test de Fisher. Lorsque celle-ci est inférieure ou égale à la marge d'erreur alpha, l'hypothèse d'absence d'effet du facteur est rejetée. Dans le cas contraire, on conclura à l'absence d'effet du facteur étudié sur la variable à expliquer. Les conditions d'application de l'ANOVA à un facteur sont les suivantes :

- Test de l'homogénéité des variances, ayant comme indicateur la statistique de Levene. Il est nécessaire que la variance de la variable à expliquer (variable dépendante) soit homogène à travers les groupes définis par le facteur (variable indépendante), sans quoi les résultats peuvent s'en trouver artificiellement affectés. Le test est significatif lorsque la significativité associée est supérieure au seuil alpha fixé par le chercheur ($\alpha=0,05$).
- Test de normalité, dont les indicateurs sont : Histogramme, Test de Kolmogorov Smirnov et test W de Shapiro – Wilk. La variable à expliquer doit être normalement distribuée au sein de chaque groupe défini par la variable explicative.
 - Histogramme doit présenter une distribution en forme de cloche ;
 - Le test de Kolmogorov Smirnov et le test W de Shapiro-Wilk doivent être inférieurs au seuil alpha fixé par le chercheur ($\alpha=0,05$).

Dans notre étude, nous retiendrons les tests de Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-Wilk. Selon Gavard-Perret et *al.* (2008), l'ANOVA est réputée être robuste à la violation des conditions de normalité et d'homogénéité, c'est-à-dire qu'une distorsion modérée des valeurs des indicateurs retenus est acceptable et n'altère pas les résultats obtenus.

Ce chapitre nous a permis d'aborder tour à tour le cas particulier que nous étudions, la SABC et la méthodologie permettant la modélisation du management de la FDV au sein de cette structure. Nous avons rapporté la naissance de l'organisation, son évolution et sa structuration, ainsi que l'environnement au sein duquel elle évolue. Nous avons par ailleurs précisé la population

étudiée, les concepts mesurés ainsi que les différents traitements applicables aux données collectées. Les résultats de cette démarche sont apportés dans le chapitre IV ci-après.

CHAPITRE IV : LES RÉALITÉS DE L'ORGANISATION COMMERCIALE À LA SABC, IMPLICATION MANAGÉRIALE ET RECOMMANDATIONS

L'organisation de la fonction commerciale amène l'entreprise à définir une structure de la FDV qui tienne compte à la fois de la qualité des vendeurs et du coût de gestion de cette FDV. La modélisation du management de la FDV précédemment élaborée est testée et les résultats seront présentés une fois appréciée la dimensionnalité de la variable dépendante. À la suite de cette présentation, nous commenterons les résultats avant de dégager les implications managériales qui en découlent.

SECTION I: ANALYSE DE LA DIMENSIONNALITÉ ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

La réalisation de l'Analyse en Composantes Principales (ACP) permet de dégager le caractère multidimensionnel de la performance commerciale, à laquelle nous associons le calcul d'un indice de fiabilité des dimensions retenues. C'est donc sur ces dimensions que l'effet des indicateurs de management sera apprécié.

I.1. Dimensionnalité et fiabilité de l'échelle de mesure

I.1.1. Analyse en Composantes Principales

L'analyse en composantes principales fait partie des analyses descriptives multivariées (Gavard-Perret et *al*, 2008). Son but est de résumer le maximum d'informations en en perdant le moins possible pour, d'une part, faciliter l'interprétation d'un grand nombre de données initiales et, d'autre part, donner plus de sens aux données réduites. L'ACP permet donc de réduire des tableaux de grande taille en un petit nombre de variables tout en conservant un maximum d'informations. Les variables de départ doivent être métriques. L'interprétation des résultats d'une ACP revient à répondre à trois grandes interrogations (Gavard-Perret et *al*, 2008) : les données sont-elles factorisables ? Combien de facteurs ou composantes principales retenir ? Comment interpréter les résultats ?

Pour répondre à la première question, il faut examiner trois conditions :

- Premièrement, observer la matrice des corrélations. Si plusieurs variables sont corrélées (valeurs supérieures à 0,50), la factorisation est possible. Dans le cas contraire, elle n'a pas de sens et n'est pas conseillée.
- Deuxièmement, observer l'indice Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) qui doit tendre vers 1. Si ce n'est pas le cas, la factorisation n'est pas conseillée. Pour juger de l'indice KMO, on peut utiliser l'échelle suivante :

- Inférieur à 0,60, il est *misérable* ;
- Compris entre 0,60 et 0,70, il est *médiocre* ;
- Compris entre 0,70 et 0,80, il est *moyen* ;
- Compris entre 0,80 et 0,90, il est *très bon* ;
- Supérieur à 0,90, il est *excellent*.

- Troisièmement, examiner le test de sphéricité de Bartlett. L'hypothèse nulle associée à ce test est que les variables sont indépendantes les unes des autres, c'est-à-dire que leur matrice identité contient des 1 sur la diagonale et des 0 partout ailleurs (Gavard-Perret et al, 2008). Si la signification tend vers 0, le test est très significatif ; inférieure à 0,05, il est significatif ; entre 0,05 et 0,10, il est acceptable ; au-dessus de 0,10, la factorisation n'est pas conseillée.

La règle de décision est la suivante : si l'ACP satisfait à au moins deux de ces trois conditions, il est recommandé de poursuivre l'analyse. Concernant le nombre de facteurs à retenir, trois règles sont envisageables :

- La règle de Kaiser (1960, cité par Emin, 2003), qui veut qu'on ne retienne que les facteurs aux valeurs propres supérieures à 1.
- On également peut choisir le nombre d'axes factoriels en fonction de la restitution minimale d'informations que l'on souhaite. Gavard-Perret et al. (2008) recommande de considérer une solution factorielle restituant un minimum de 60% de la variance totale expliquée comme satisfaisante. Pour sa part, Saleh (2011) soutient que les axes retenus doivent expliquer un pourcentage de variance totale au moins égal à 50%. Nous retenons cette seconde suggestion du fait de la proximité de notre étude avec celle de ce dernier auteur.

Pour ces deux premières règles, on examine le tableau de la variance totale expliquée issu de l'ACP.

- La dernière règle est relative au « *scree-test* » ou *test de coude* (Cattell, 1966 ; cité par Gavard-Perret et al, 2008). Ici, on observe le graphique des valeurs propres et on ne retient que les valeurs qui se trouvent à gauche du point d'inflexion.

L'interprétation des résultats est la phase la plus délicate de l'analyse. Les résultats de l'ACP sont présentés pour la variable dépendante.

On observe que la mesure de précision de l'échantillonnage selon la procédure KMO renvoie un indice égal à 0,821. Il est compris entre 0,80 et 0,90, ce qui est très bon et satisfaisant pour l'analyse factorielle. D'autre part, le test de sphéricité de Bartlett étant très significatif au seuil de 0,000, nous rejetons l'hypothèse de sphéricité des données, qui est une hypothèse d'indépendance des variables les unes des autres. Deux conditions se trouvent ainsi satisfaire aux exigences de l'ACP. Les données sont par conséquent factorisables et les résultats peuvent être considérés.

Tableau XII : Indice KMO et test de Bartlett-désirabilité

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,821
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2085,733
	Ddl	136
	Signification de Bartlett	,000

Source : Données de l'enquête

Au terme de deux rotations Varimax, la structure factorielle à cinq facteurs (ou composantes) suivante a été retenue.

Tableau XIII : ACP sur les items de performance commerciale (rotation Varimax)

Items	Contributions factorielles	Interprétation du facteur
-Toujours fournir des rapports complets et précis concernant les commandes, les frais et les rapports journaliers.	0,87	<u>Facteur 1</u> Performance information
-Toujours transmettre les rapports demandés en temps et en heures.	0,87	
-Mettre systématiquement à jour les données de l'entreprise de façon complète et précise.	0,78	
-Respecter scrupuleusement le budget de dépenses fixé par l'entreprise	0,78	<u>Facteur 2</u> Performance budget
-Faire systématiquement attention aux frais de déplacements (voyage, hébergement, visite...)	0,89	
-Utiliser avec intégrité les notes de frais	0,76	
-Générer une très forte part de marché pour votre entreprise	0,77	<u>Facteur 3</u> Performance vente
-Générer un chiffre d'affaires très élevé	0,84	
-Dépasser systématiquement tous les objectifs de vente et les autres objectifs fixés sur l'année	0,76	
-Écouter attentivement la clientèle afin d'identifier et de comprendre les besoins réels du client	0,91	<u>Facteur 4</u> Performance client
-Toujours convaincre la clientèle qu'ils ont compris leurs besoins et leurs problèmes spécifiques	0,88	
-Connaissance approfondie des différents modèles et des caractéristiques des produits de l'entreprise	0,87	<u>Facteur 5</u> Performance produit
-Connaissance parfaite des fonctions et des applications des produits.	0,89	

Source : Données de l'enquête

Variance totale expliquée : 73,079% ; KMO=0,821 ; Bartlett=0,000

I.1.2. Fiabilité des échelles de mesure

Pour confirmer la qualité des résultats ci-dessus, nous avons déterminé la fiabilité de l'ACP par le calcul du coefficient α de Cronbach pour chaque composante au terme de. Ce coefficient est satisfaisant sur les cinq facteurs. Globalement, nous affirmons que l'ACP est fiable, c'est-à-dire que les items affectés aux facteurs retenus présentent une bonne cohérence interne.

Tableau XIV : Statistiques de fiabilité-performance commerciale

Facteurs	Alpha de Cronbach (α)	Nombre d'éléments (Items)
Facteur 1 : performance information	0,84	03
Facteur 2 : performance budget	0,79	03
Facteur 3 : performance vente	0,73	03
Facteur 4 : performance client	0,86	02
Facteur 5 : performance produit	0,80	02

Source : Données de l'enquête

I. 2. Présentation des résultats de l'enquête

Les résultats du test d'ANOVA conservent toute leur pertinence et leur crédibilité lorsque les conditions d'application, en particulier la condition de normalité, sont observées. La condition de normalité (Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk) suppose que la variable performance commerciale soit normalement distribuée au sein des différentes catégories de la formation (initiale et continue) et de la rémunération (structure 1 et structure 2). La condition d'homogénéité (Levene) des variances voudrait que la variance de la variable performance commerciale soit homogène à travers les différentes catégories ci-dessus. Le tableau suivant présente les résultats de ces tests.

Tableau XV : Conditions d'application : tests de normalité et d'homogénéité des variances

Variabiles	Catégories	Kolmogorov-Smirnov ^a	Shapiro-Wilk	Levene
Formation/Animation	Formation de base	0,25 (0,00)**	0,73 (0,00)**	0,81 (0,36)*
	Formation continue	0,30 (0,00)**	0,50 (0,00)**	
Système de rémunération	Structure 1 Fixe + commission	0,19 (0,05)**	0,82 (0,00)**	9,82 (0,00) ns
	Structure 2 Fixe + prime	0,25 (0,00)**	0,65 (0,00)**	

Source : Données de l'enquête

Légende : ** $p < 0,01$; * $p > 0,05$; ns : Non Significatif

On observe que la condition de normalité est respectée dans tous les cas. Par contre, seules les catégories de la variable formation observent la condition d'homogénéité des variances. Les résultats ne se trouvent cependant pas affectés.

I.2.1. La formation de la FDV et les parts de marche

Le test de l'ANOVA nous permet d'apprécier la façon dont les deux modalités de formation influencent la performance de la FDV dans ses différentes composantes. Le tableau suivant présente la synthèse de ces relations en insistant sur la valeur prise par la statistique de Fischer et la signification associée.

Tableau XVI : ANOVA Formation FDV et performance commerciale

Variable indépendante (Formation de la FDV)	Variable dépendante (Performance commerciale)	F	Sig.
Formation de base	Performance information	0,030	0,863 ns
	Performance budget	0,393	0,532 ns
	Performance vente	5,037	0,026***
	Performance client	10,745	0,001**
	Performance produit	35,721	0,000**
Formation continue	Performance information	40,540	0,000**
	Performance budget	92,120	0,000**
	Performance vente	42,939	0,000**
	Performance client	101,441	0,000**
	Performance produit	8,639	0,004**

Source : Données de l'enquête

Légende : ** $p < 0,01$; *** $p < 0,05$; s: Significatif ($p > 0,05$) ; ns: Non Significatif

F : Test de Fisher

Sig. : Signification (p)

La formation influence différemment la performance commerciale selon qu'elle est initiale ou continue. L'impact de la formation de base n'est significatif que sur trois des cinq composantes de la performance commerciale. Ainsi, une bonne formation de base assure au commercial :

- Une performance vente acceptable : le commercial fournit des résultats quantitatifs à la hauteur des attentes de l'entreprise en termes de part de marché et de chiffre d'affaires ;
- Une bonne performance-client : le vendeur a su établir une relation de proximité avec sa clientèle ;
- Une bonne performance-produit : le vendeur dispose d'une parfaite maîtrise des produits de l'entreprise, de leurs caractéristiques, fonctionnalités et applications.

À l'inverse, la formation continue est d'un meilleur apport. Elle assure au commercial un niveau de performance totale. Outre les niveaux de performance précédents, le commercial développe en plus :

- Une bonne performance information : le vendeur fournit à sa hiérarchie des documents de vente complets, à jour et en temps opportun ;
- Une bonne performance budget : le commercial a le souci de l'efficacité, en respectant le budget affecté à l'exercice de sa charge.

Nous pouvons donc affirmer que l'hypothèse 1, relative à l'influence de la formation sur la performance commerciale, est vérifiée. Autrement dit, la formation de la FDV a un impact statistiquement significatif sur les parts de marché de la SABC.

I.2.2. Le système de rémunération de la FDV et le chiffre d'affaire

Le test de l'ANOVA nous permet d'apprécier la façon dont les deux modalités du système de rémunération influencent la performance de la FDV dans ses différentes composantes. Le tableau suivant présente la synthèse de ces relations en insistant sur la valeur prise par la statistique de Fischer et la signification associée.

Tableau XVII : ANOVA Rémunération FDV et performance commerciale

Variable indépendante (Rémunération de la FDV)	Variable dépendante (Performance commerciale)	F	Sig.
Structure 1 Fixe + commission	Performance information	126,752	0,000**
	Performance budget	215,915	0,000**
	Performance vente	11,766	0,001**
	Performance client	104,413	0,000**
	Performance produit	187,875	0,000**
Structure 2 Fixe + prime	Performance information	31,119	0,000**
	Performance budget	80,034	0,000**
	Performance vente	4,789	0,033***
	Performance client	20,326	0,000**
	Performance produit	6,038	0,030***

Source : Données de l'enquête

Légende : ** p<0,01 ; ***p<0,05 ; s: Significatif (p>0,05)

F : Test de Fisher

Sig. : Signification (p)

Les résultats de l'ANOVA résumés dans le tableau ci-dessus montrent que le système de rémunération influence significativement la totalité des composantes de la performance commerciale à la SABC. Que l'on adopte une structure de rémunération constituée du salaire fixe plus commission, ou encore constituée du salaire fixe plus prime, l'effet sur le rendement (quantitatif et qualitatif) des commerciaux reste identique. À la différence de la formation, dont l'effet sur la performance est partiel, la structure de la rémunération permet au vendeur d'être performant en matière :

- De remontée d'informations quantitatives et/ou qualitatives ;
- De gestion optimale du budget alloué à sa fonction ;
- De respect des objectifs de vente (part de marché et chiffre d'affaires) ;
- De satisfaction de la clientèle ;
- De maîtrise de l'offre commerciale de l'entreprise.

L'hypothèse 2, relative à l'impact du système de rémunération de la FDV sur le chiffre d'affaire, est entièrement vérifiée au sein de notre échantillon. Autrement dit, la rémunération de la FDV a une influence statistiquement significative sur le chiffre d'affaire à la SABC. Ces résultats méritent d'être discutés au regard des différences de poids observées dans les tableaux, mais aussi en comparaison aux pratiques existantes dans la littérature.

SECTION II : DISCUSSIONS, IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET RECOMMANDATIONS

L'enquête réalisée auprès des commerciaux de la SABC a produit des résultats conduisant à la confirmation des hypothèses précédemment formulées. Ces résultats méritent d'être discutés et entraîner des actions de la part de la SABC.

II.1. Discussion des résultats

Nous observons dans l'ensemble que les deux aspects de la performance de la FDV au sens de Berhman et Perreault (1982) sont assez bien valorisés au sein de la SABC. La performance en termes de résultats, dont les indicateurs sont essentiellement les ventes en termes de part de marché et de chiffre d'affaires, est tributaire à la formation des commerciaux et à leur système de rémunération. Dès lors, on peut s'interroger sur la contribution relative des variables du management de la FDV à l'atteinte de ce type de performance. L'analyse des deux tableaux précédents nous amène à établir la classification suivante :

Tableau XVIII : Contribution relative des catégories à la performance en termes de résultats

Variables catégorielles	F	Sig.	Classement
Formation initiale	5,037	0,026***	3 ^e
Formation continue	42,939	0,000**	1 ^{er}
Fixe + commission	11,766	0,001**	2 ^e
Fixe + prime	4,789	0,033***	4 ^e

Source : Données de l'enquête

Légende : ** p<0,01 ; ***p<0,05 ; s: Significatif (p>0,05)

F : Test de Fisher

Sig. : Signification (p)

À partir de ce tableau, l'on observe clairement que c'est la formation continue qui contribue le mieux à l'atteinte de la performance en termes de résultats, car elle affiche la valeur F la plus élevée. Ceci montre que la FDV qui a une meilleure connaissance de son marché et une meilleure maîtrise des outils d'aide à la vente a des résultats de vente plus importants.

En observant la contribution relative des catégories à l'atteinte de la performance en termes de comportements, on se rend compte que c'est la catégorie *salaire fixe + commission* qui s'illustre le mieux, respectivement au niveau du budget ($F=215,915$), du produit ($F=187,875$), de l'information ($F=126,752$) et du client ($F=104,413$).

Sur ces différentes analyses, nous pouvons conclure en soutenant que les deux indicateurs du management de la FDV privilégient chacun un type particulier de performance commerciale. La formation de la FDV, principalement continue, conditionne davantage la performance en termes de parts de marché ; tandis que le système de rémunération, particulièrement fixe + commission, conditionne davantage la performance en termes chiffre d'affaire. Ce dernier résultat est contraire à celui de Sprimont (2003) pour qui il n'existe pas de lien entre la rémunération (partie fixe vs partie variable) et la performance. Cette conclusion est lourde de conséquences sur le plan managérial.

II.2. Implications managériales et recommandations

Nous présenterons d'abord les implications managériales et enfin proposerons les recommandations.

II.2.1. Implications managériales

Cette recherche a mis l'accent sur cinq facettes de la performance commerciale : la performance en termes de résultats (chiffre d'affaire, part de marché), de communication, d'argumentaire, de remontée d'informations et de respect des budgets. Les relations établies entre ces cinq facteurs et les indicateurs de management de la FDV informent globalement sur l'articulation du modèle de performance de la force de vente à la SABC. Nous observons que les critères de performance liés à la remontée d'information, à la maîtrise technique, au respect du budget et à l'efficacité de la communication forment une dimension cohérente nommée performance comportementale des commerciaux. Celle-ci étant majoritairement dépendante du système de rémunération (fixe + commission), la SABC devrait optimiser les composantes de la rémunération de ses commerciaux afin de faciliter la veille informationnelle du marché et de permettre aux vendeurs de mieux analyser leurs missions à partir des rapports d'activité qu'ils produisent régulièrement. Ce dernier point peut contribuer à améliorer leur approche client et leur argumentaire ou proposition technique.

Nos résultats soulignent également un effet significatif de la formation continue sur la performance commerciale. Il apparaît que cet effet est plus prononcé sur la performance en termes de part de marché et de chiffre d'affaire. Cela démontre à quel point les formations supplémentaires en entreprise, en salle ou sur le terrain, sont bénéfiques aux vendeurs et en définitive à l'entreprise. Il convient donc de renforcer les programmes de formation continue adressée à la FDV, mais sans négliger son apport en termes de comportement. Cet aspect comportemental reste très faiblement pris en compte dans les formations initiales, ce qui explique leur effet non significatif sur certains facteurs de la performance comportementale tels que la performance information et la performance budget.

Nous pouvons ainsi penser que le modèle de gestion de la FDV mis en place à la SABC tend à privilégier la formation continue, en ce sens qu'elle permet d'avoir des résultats quantitatifs directs qui demeurent la finalité de l'entreprise. Le lien de dépendance direct que Sprimont (2003) établit entre la performance comportementale et la performance quantitative nous laisse penser que les responsables de vente de la SABC ne doivent pas négliger l'aspect rémunération qui pèse d'un poids considérable sur la performance comportementale.

II.2.2. Recommandations

Afin d'optimiser ses résultats commerciaux, nous suggérons aux responsables de la SABC de renforcer les capacités des vendeurs au moment où ceux-ci sont recrutés. De plus, la SABC devrait optimiser les composantes de la rémunération de ses commerciaux, voire mettre sur pied la théorie du salaire d'efficience ce qui pourra booster d'avantage le chiffre d'affaire de l'entreprise. En bref, dans le souci d'optimiser le rendement de la force de vente, il est nécessaire que la SABC renforce à la fois ses programmes de formation et son système de rémunération.

Nous avons présenté dans ce chapitre le détail des résultats de l'enquête initiée auprès des commerciaux représentant la FDV à la SABC. Globalement, il en ressort que les sujets interrogés présentent des profils variés, tant sur le plan sociodémographique que sur le plan comportemental. Ainsi, le modèle à priori soumis à l'épreuve de l'expérimentation nous a permis de vérifier nos hypothèses de recherche. Les analyses d'ANOVA soutiennent deux principaux résultats dans la présente recherche. Ceux-ci révèlent d'une part que, la formation continue de la FDV a plus d'influence sur les parts de marché de la SABC comparativement à sa formation initiale (ou formation de base). Et d'autre part, le système de rémunération de la FDV a une influence statistiquement significative sur le chiffre d'affaires de la SABC (au seuil de 1%). Autrement dit, relativement à nos deux hypothèses subsidiaires du départ, nous pouvons dire que les deux sont toutes confirmées. Nous retenons en somme que le meilleur modèle explicatif de la performance commerciale est celui qui intègre à la fois une formation continue de la FDV et une bonne structure de rémunération orientée davantage vers le salaire fixe et des commissions.

Nous avons abordé la question de la performance de la FDV sous l'angle des leviers de management susceptibles d'être valorisés en entreprise. Deux hypothèses ont été formulées : la première met en relation la formation et les parts de marché et la seconde, le système de rémunération et le chiffre d'affaire. La modélisation de cette relation de dépendance nous a conduit à administrer un questionnaire auprès d'un échantillon de commerciaux salariés à la SABC. Les résultats de cette enquête ont permis de dresser un modèle de management de la FDV garantissant un niveau de performance à la fois quantitative et qualitative. En définitive, nous retenons que ce niveau de performance peut être amélioré en mettant sur pied un système de management de la FDV qui intègre un savant dosage entre politique de formation et structure de rémunération.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux pour toute entreprise, et un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performante selon plusieurs chercheurs. Cependant, dans le contexte camerounais, la plupart des commerciaux ne représentent pas valablement leurs entreprises respectives, ce qui nous laisse croire qu'ils ne sont pas managés ou alors qu'ils sont mal managés d'où leurs difficultés à atteindre les résultats escomptés. C'est dans ce cadre que l'objectif principal de la présente recherche est d'analyser l'influence du management de la force de vente de la SABC sur sa performance commerciale. Plus spécifiquement il s'agissait d'une part d'analyser l'incidence de la formation de la FDV sur les parts de marché de la SABC et d'autre part d'évaluer l'effet du système de rémunération de la FDV sur le chiffre d'affaire de la SABC. Pour atteindre notre objectif principal, nous avons subdivisés notre travail en quatre (04) chapitres.

Dans le chapitre I nous avons présenté l'analyse conceptuelle de la force de vente et la performance commerciale. Il ressort que la force de vente d'une entreprise recouvre toutes les personnes dont la mission est de conquérir vendre et de fidéliser les clients. La gestion de la force de vente est un ensemble complexe de procédés notamment la sélection, le recrutement, la formation, l'organisation, la direction, l'évaluation et le contrôle qui pour être efficace, doit non seulement être cohérent en lui-même, mais également être adaptés aux caractéristiques des produits vendus et des marchés visés. Son management optimal correspond donc à sa gestion efficace et la performance commerciale traduit la qualité des résultats obtenus par les actions menées par la force de vente.

Dans le chapitre II, nous avons fait une étude des relations théoriques entre d'une part la formation des vendeurs et les parts de marché de l'entreprise et entre la rémunération vendeurs et le chiffre d'affaire de l'entreprise d'autre part. Pour présenter la relation théorique entre formation des vendeurs et parts de marchés nous avons retenu le modèle le modèle RADAR qui est un plan marketing qui vise à mieux cibler la clientèle et garantir un suivi personnalisé de ses besoins et de ses exigences ; le SONCAS qui est une technique pour construire un argumentaire de vente en permettant de répondre aux principales objections du client et faciliter l'acte d'achat ; et la théorie des rôles en équipe de Belbin qui est un modèle qui peut être utiliser pour décrire et comprendre le comportement d'un membre d'une équipe dans sa relation avec l'autre. Pour ce qui est de la relation théorique entre la rémunération et le chiffre d'affaire, nous avons retenu cinq (05) théories explicatives. Il s'agit de la théorie du capital humain, elle soutient le raisonnement sur le salaire d'efficience qui est une source de meilleure productivité ; de la pyramide de Maslow qui montre que les motivations des êtres humains naissent dans des besoins à satisfaire hiérarchisés en cinq (05) niveaux. Il s'agit aussi de la théorie bifactorielle de Hersberg qui met en exergue les facteurs spécifiques qui poussent l'individu à agir ; de l'approche de Miland et de la théorie de la fixation des objectifs de Locke.

Le chapitre III nous a permis d'aborder tour à tour le cas particulier que nous étudions : la SABC et la méthodologie permettant la modélisation du management de la FDV au sein de cette structure. Un échantillon de quatre-vingt-onze (91) commerciaux ont été concernés par cette étude et les méthodes non probabiliste et les approches boules de neige et de convenance ont été combinées dans le choix des vendeurs entre autres. Le traitement statistique de notre questionnaire a été fait sous le logiciel SPSS. L'analyse descriptive nous a permis de contrôler la qualité du codage et de la saisie des données, mais aussi de ressortir les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon. Comme techniques d'analyse factorielle, nous avons retenu l'Analyse en Composantes Principales (ACP) qui a nous permis de passer à l'agrégation et à l'épuration des items du questionnaire. Les tests d'homogénéité nous ont permis d'apprécier la cohérence interne des échelles de mesure pour chaque indicateur de la variable performance commerciale.

Le chapitre IV est consacré à la présentation des résultats et de l'implication managériale. Il ressort de l'hypothèse 1 que l'impact de la formation sur les parts de marché de la SABC, est vérifiée. Autrement dit, la formation de la FDV a une influence statistiquement significative sur les parts de marché de la SABC. L'hypothèse 2, relative à l'incidence du système de rémunération de la FDV sur le chiffre d'affaire, est entièrement vérifiée au sein de notre échantillon. Ce qui veut dire que la rémunération de la FDV a une influence statistiquement significative sur le chiffre d'affaire à la SABC. De façon globale, les hypothèses 1 et 2 sont vérifiées au sein de notre échantillon.

Ce travail aurait été plus robuste si elle avait au préalable suivi une démarche qualitative afin de comprendre en profondeur les aspects étudiés dans la recherche.

De ce qui précède, nous recommandons aux responsables de la SABC de renforcer à la fois ses programmes de formation et son système de rémunération dans le but d'optimiser le rendement de la FDV.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête.....	60
Annexe 2 : Quelques produits de la SABC.....	64

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête

UNIVERSITÉ DE
YAOUNDÉ I

École Normale Supérieure
de l'Enseignement
Technique d'Ebolowa



UNIVERSITY OF
YAOUNDE I

Advanced Teachers'
Training College for
Technical of Ebolowa

QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

Madame/Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire relatif à la fin de notre formation en Marketing à l'ENSET d'EBOLOWA, nous menons une recherche qui porte sur « **Force de vente et performance commerciale de l'entreprise** ». L'objectif ici est d'analyser l'influence du management de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise. Nous vous garantissons ainsi de la confidentialité de vos réponses conformément à la loi N° 91/023 du 16 décembre 1991 sur les recensements et enquêtes statistiques. Nous vous remercions d'avance pour la collaboration (toutes vos réponses sont pertinentes pour nous).

SECTION 0 : ÉQUIPE DE COLLECTE

Numéro du questionnaire |__|__|__|

S0Q01	Date de l'enquête _____	_ _ _ _ _ _ _
S0Q02	Nom de l'enquêteur : _____	_ _ _ _ _

SECTION 1 : Management de la FDV par la Formation/Animation

N°	Énoncés	Code
S1Q01	Avez-vous reçu une formation initiale à votre arrivée au sein de votre entreprise ? 1. Oui 2. Non	_ _
S1Q02	Avez-vous reçu une formation continue depuis votre arrivée dans l'entreprise ? 1. Oui 2. Non	_ _
S1Q03	Où se déroulaient ces formations ? 1. En salle 2. Sur le terrain 3. Autre lieu (à préciser.....)	_ _
S1Q04	Échangez-vous avec l'encadrement au cours des réunions ? 1. Oui 2. Non	_ _
S1Q05	A quelle fréquence ces échanges avec le manager ont-elles lieu ? 1. Régulièrement 2. Annuellement 3. Occasionnellement	_ _

S1Q06	Votre poste offre-t-il un plan de carrière (possibilité de promotion) ? 1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S1Q07	L'entreprise organise-t-elle des concours de vente? 1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S1Q08	Recevez-vous des félicitations, cadeaux, distinctions honorifiques en guise de reconnaissance à vos efforts ? 1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION 2 : Management de la FDV par la Rémunération

S2Q01. Comment percevez-vous les différents types de rémunération suivants ?

N°	Types de rémunération	Appréciation / Perception		
		<i>Pas intéressant</i>	<i>Moyennement intéressant</i>	<i>Fortement intéressant</i>
S2Q01a	Salaire fixe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S2Q01b	Salaire fixe + Commission	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S2Q01c	Salaire fixe+ Prime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

N°	Énoncés	Code
S2Q02	Estimez-vous être payé(e) de façon équitable ? 1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/>
S2Q03	Estimez-vous que votre entreprise explique bien les différents niveaux de rémunération ? 1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/>
S2Q04	Estimez-vous que certains employés dans votre organisation soient mieux payés que d'autres pour le travail qu'ils font? 1. Oui 2. Non	<input type="checkbox"/>

SECTION 3 : Performance commerciale

Veuillez indiquer dans la case le numéro correspondant à votre degré d'accord relativement aux énoncés ci-après.

1= En désaccord total 2=En désaccord 3=Léger désaccord 4= neutre 5= Léger accord 6=Accord 7= En accord total

N°	Énoncés	Degré
S3Q01	Générer une très forte part de marché pour votre entreprise	<input type="checkbox"/>
S3Q02	Générer un chiffre d'affaires très élevé	<input type="checkbox"/>
S3Q03	Dépasser systématiquement tous les objectifs de vente et les autres objectifs fixés sur l'année	<input type="checkbox"/>
S3Q04	Écouter attentivement la clientèle afin d'identifier et de comprendre les besoins réels du client	<input type="checkbox"/>
S3Q05	Toujours convaincre la clientèle qu'ils ont compris leurs besoins et leurs problèmes spécifiques.	<input type="checkbox"/>

S3Q06	Toujours fournir des rapports complets et précis concernant les commandes, les frais et les rapports journaliers	<input type="text"/>
S3Q07	Toujours transmettre les rapports demandés en temps et en heures	<input type="text"/>
S3Q08	Mettre systématiquement à jour les données de l'entreprise de façon complète et précise.	<input type="text"/>
S3Q09	Respecter scrupuleusement le budget de dépenses fixé par l'entreprise	<input type="text"/>
S3Q10	Faire systématiquement attention aux frais de déplacements (voyage, hébergement, prospection, visite, livraison...)	<input type="text"/>
S3Q11	Utiliser avec intégrité les notes de frais	<input type="text"/>
S3Q12	Connaissance approfondie des différents modèles et des caractéristiques des produits de l'entreprise	<input type="text"/>
S3Q13	Connaissance parfaite des fonctions et des applications des produits	<input type="text"/>

SECTION 4 : Force de vente et Performance commerciale

Veillez indiquer dans la case le numéro correspondant à votre degré d'accord relativement aux énoncés ci-après.

1= En désaccord total **2=**En désaccord **3=**Léger désaccord **4=** neutre **5=** Léger accord **6=**Accord **7=** En accord total

N°	Énoncés	Degré
S4Q01	Votre rémunération est motivante pour produire plus	<input type="text"/>
S4Q02	Vous êtes informé sur les objectifs de l'entreprise	<input type="text"/>
S4Q03	Vos tâches sont clairement définies par l'entreprise	<input type="text"/>
S4Q04	Vous-êtes satisfait de votre environnement de travail	<input type="text"/>
S4Q05	Vous êtes assez outillés pour atteindre vos objectifs	<input type="text"/>
S4Q06	Vous êtes informés des résultats réalisés par l'entreprise	<input type="text"/>

SECTION 5 : PROFIL DU RÉPONDANT

N°	Caractéristiques identitaires du répondant	Code
S5Q01	Votre sexe : 1. Masculin 2. Féminin	<input type="text"/>
S5Q02	Votre âge : 1. Moins de 20 ans 2. Entre 20 à 30 ans 3. Entre 30 à 40 ans 4.Plus de 40 ans	<input type="text"/>
S5Q03	Votre statut matrimonial : 1. Célibataire 2. Marié(e) 3. Divorcé(e) 4. Veuf (veuve) 5. Union libre	<input type="text"/>
S5Q04	Votre diplôme le plus élevé : 1. Baccalauréat 2. Licence 3. Master 4. Autre (à préciser).....	<input type="text"/>
S5Q05	Votre poste dans l'entreprise : 1. Transporteurs-livreurs 2.hôtesse/stewards 3.Autre (à préciser).....	<input type="text"/>

S5Q06	Votre formation initiale (de base) : 1. Commercial 2. Marketing 3. Logistique 4. Technicien 5. Gestionnaire 6. Autre (préciser.....)	
-------	--	--

Nous vous sommes très reconnaissants d'avoir bien voulu répondre à ce questionnaire

Annexe 2 : Quelques produits de la SABC

Bières				
				
Doppel Munich	Manyan	Castel Beer	33 Export	Beaufort Lager
				
Beaufort light	Beaufort Tango	Mützig	Amstel Lager	Castle milk
				
Pelforth	Heineken	Isenbeck		
Alcool Mix				
				
Booster cola	Booster tonic	Booster caramel		
Boissons gazeuses				
				
Top ananas	Vimto	Orangina	Malt up	Fanta
				
Sprite	Coca cola	D'jino	Top grenadine	

Boisson énergisante et Eaux

				
XXL	Tangui	Aqua belle		

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGUILAR M, 2018.** *Vendeur d'élite : Les techniques et secrets dévoilés des meilleurs vendeurs.* 6^{ème} édition. Dunod, 288 pages.
- ANDERSON R, 1996.** «Personal Selling and Sales Management in the New Millennium », Journal of Personal Selling and Sales Management. Vol. 16, N° 4. Page 17 à 32.
- BARNARD C.I, 1938.** *The functions of the executive.* Harvard University Press. 350 pages.
- BEHRMAN D.N et PERREAULT W.D, 1982.** « Measuring the performance of industrial salespersons ». Journal of Business Research. Vol 10, N°3. Page 355 à 370.
- BELBIN M, 2012.** *Management Teams. Why they succeed or fail.* 2nd édition. 216 pages.
- BELBIN M, 2006.** *Les rôles en équipe.* Édition d'Organisation. 229 pages.
- BENOUN, 1991.** *Marketing savoir et savoir-faire.* 2^{ème} édition, Economica, 381 pages.
- BOISLANDELLE H, 1998.** *Gestion des ressources humaines dans les PME.* 2^{ème} Édition Économica, 486 pages.
- BONNEFOUS C.M et COURTOIS A, 2001.** *Indicateurs de performance.* Hermès-Lavoisier. 282 pages.
- BRASSART U et PANAZOL J.M, 2001.** *Mercatique et action commerciale.* Édition Hachette, Tome 1. 320 pages.
- CHIROUZE Y, 2003.** *Le marketing : Études et stratégies.* Édition Ellipse, 720 pages.
- CHOWDHURY J, 1993.** « The motivational Impact of Sales quotas on Effort ». Article Journal of Marketing research. Page 28 à 41.
- CHURCHILL G.A, FORD N.M, HARTLEY S.W et WALKER O, 1985.** « The determinants of Salesperson Performance ». Article Journal of Marketing research. Page 103 à 118.
- CHURCHILL G.A, FORD N.M et WALKER O, 1976.** « Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. Article Journal of Marketing Research ». Page 323 à 332.
- DARMON R, 2001.** *Pilotage dynamique de la force de vente.* Édition Village Mondial, 268 pages.
- DAYAN A et ZEYL A, 2003.** *Force de vente. Direction – organisation - gestion.* Édition Organisation Eds, 502 pages.
- DEMEURE C, 1996.** *Marketing.* Édition Dalloz. 256 pages.
- DEMEURE C et BERTELOOT S, 2015.** *Aide-mémoire : Marketing.* 7^{ème} Édition, Dunod, 480 pages.
- EMIN S, 2003).** *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas Français.* Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Grenoble 2. 447 pages.
- FOURNIER C, 2016.** *Management de la force de vente.* Dunod, 128 pages.
- GAVARD-PERRET M.L, GOTTELAND D, JOLIBERT A, et HAON C, 2008.** *Méthodologie de la recherche en gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse.* Édition Pearson, 400 pages.
- GRANSTEDT I, 1980.** *L'impasse industrielle.* Édition du Seuil, 1980, 248 pages.
- HAMON C, LEZIN P et TOULLEC A, 2002.** *Gestion commerciale et management de la force de vente.* 3^{ème} Édition. Dumod, 140 pages.

- HAMON C, LEZIN P et TOULLEC A, 1993.** *Gestion commerciale et management de la force de vente.* Édition Dumod, 482 pages.
- HARDY C, 1993.** « Belbin's Teams ». *Understanding Organizations.* Page 159 à 161.
- HMIOUI A, ALLA L, BENTALHA B et GHALFIKI J, 2019.** « La force de vente à l'épreuve de la performance commerciale : Le cas du profil Technico-Commercial ». *Revue AME Vol 1.* Page 72 à 91.
- IGALENS J et ROUSSEL P, 1998.** *Méthodes de recherches en Gestion des Ressources Humaines.* Éditions Économica. 207 pages.
- KALIKA M, 1988.** *Structure d'entreprise, réalités, déterminants et performances.* Éditions Économica. 436 pages.
- KAPLAN R et NORTON D, 1998.** *Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les quatre axes du succès.* Édition d'Organisation. 63 pages.
- KOLTER P, KELLER K et MANCEAU D, 2015.** *Marketing management.* 15^{ème} Édition, Pearson, 877 pages.
- KOLTER P, DUBOIS J et MANCEAU D, 2003.** *Marketing management.* 11^{ème} Édition, Pearson, 800 pages.
- KOLTER P et DUBOIS J, 2000.** *Marketing management.* 10^{ème} Édition, Publi Union, 800 pages.
- LEBOYER C.L, 1998.** *La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies.* Éditions d'Organisation. 240 pages.
- LE MOIGNE JL, 1999.** *L'évaluation des systèmes complexes.* Édition Harvard Expansion, 203 pages.
- LENDREVIE J, LÉVY J et LINDON D, 2003.** *Mercator : Théorie et pratique du Marketing.* 7^{ème} édition. Dalloz, 1178 pages.
- MARCHESNAY M et FOURCADE C, 1997.** *Gestion de la PME/PMI.* Édition Nathan. 317 pages.
- MASSOT P et FEISTHAMMEL D, 2005.** *Pilotage des compétences et de la formation.* Association française de normalisation. 189 pages.
- MEIER O, 2009.** *Dico du manager.* Édition Dunod. 240 pages.
- MOULINIER R, 1998.** *Les techniques de vente.* 5^{ème} édition, édition d'Organisation. 158 pages.
- MOULINIER R, 1997.** *Les 500 mots de la force de vente.* Dictionnaire encyclopédique du commerce et de la vente. Édition Dunod. 384 pages.
- OUACHERINE H, 2003.** *Gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise.* Mémoire de magistère, INC, 33 pages.
- OUATTARA P.V, 2007.** *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Cote d'Ivoire.* MBA Finance d'Entreprise. École Supérieure de Gestion de Paris.
- PIAU F, 2011.** *Belbin : Théorie des rôles dans une équipe.*
- PLAUCHU V, TAÏROUA, MONNIN B et TERRIER B, 2008.** *Méthode de diagnostic d'entreprise.* L'harmatan. 297 pages.
- RAMOND P, 2002.** *Management opérationnel, direction et animation des équipes.* 2^{ème} édition. Édition MAXIMA LM. 290 pages.
- RICH G, BOMMER W, MACKENZIE S, PODSAKOFF P et JOHNSON J, 1999.** « Apples and Apples or Apples and Oranges? A Meta-analysis of Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance », *Journal of Personal Selling & Sales Management.* Vol 19. Page 41 à 52.

- ROBBINS S et DECENZO D, 2004.** *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques.* Édition Pearson. 550 pages.
- SALEH L, 2011.** *L'intention entrepreneuriale des étudiantes : cas du Liban.* Thèse de Doctorat, Université de Nancy 2. 466 pages.
- SAVALL H et ZARDET V, 1995.** *Maîtriser les coûts et les performances cachés.* 5^{ème} édition. Economica. 448 pages.
- SPRIMONT P.A, 2003.** « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente ». *Revue Finance Contrôle Stratégie : FCS.* Vol 6, N°3. Page 139 à 149.
- TROADEC A et TROADEC L, 1999.** *Gérer et animer un réseau de point de vente.* 2^{ème} édition d'Organisation. 256 pages.
- WEISS D, 1988.** *La fonction ressources humaines.* Édition d'Organisation. 764 pages.
- WEITZ B.A et BRADFORD K.D, 1999.** « Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective ». *Journal of the academy of marketing science.* Vol 27 N°2. Page 241 à 254.
- ZEYL A, DAYAN A et BRASSIER P, 2011.** *Management de la force de vente.* Collection Écogestion. 516 pages.

Webographie :

www.lesbrasseriesducameroun.com

www.statistics-cameroon.org

www.memoireonline.com

www.creg.ac-versailles.fr

www.marketing-strategie.fr

www.ideagency.fr

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
AVERTISSEMENT	ii
DÉDICACE	iii
REMERCIEMENTS	iv
RÉSUMÉ	v
ABSTRACT	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	vii
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
I. CONTEXTE DE LA RECHERCHE	2
II. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	3
III. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	4
IV. REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
V. HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE	6
VI. INTÉRÊT DE LA RECHERCHE.....	6
VII. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	6
VIII. OSSATURE DU TRAVAIL	7
PREMIÈRE PARTIE : FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA RELATION ENTRE FORCE DE VENTE ET PERFORMANCE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE	8
CHAPITRE I : ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA FORCE DE VENTE ET DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE	10
SECTION I : LA NOTION DE FORCE DE VENTE	10
I.1. Mise en place, objectif, mission et composition de la force de vente	10
I.1.1. Mise en place et objectif de la force de vente.....	10
I.1.2. Les missions et composition de la force de vente.....	11
I.2. Gestion de la force de vente	12
I.2.1. Le recrutement des vendeurs	12
I.2.2. La formation de la force de vente	12
I.2.2.1. Les besoins en formation.....	13
I.2.2.2. Les modalités de la formation.....	13
I.2.2.3. Le coût de la formation	14
I.2.3. La rémunération de la force de vente	14
I.2.4. L'animation et la stimulation de l'équipe de vente	15
I.2.5. Contrôle et évaluation de la force de vente	15
SECTION II : GÉNÉRALITÉS SUR LA NOTION DE PERFORMANCE COMMERCIALE ..	16
II.1. La performance : un concept multidimensionnel.....	16

II.1.1. Les définitions de la performance	16
II.1.2. Source de la performance	17
II.1.3. Les notions voisines de la performance	17
II.1.4. Les types de la performance	18
II. 2. La performance commerciale.....	18
II.2.1. Les déterminants de la performance commerciale	19
II.2.2. Les indicateurs de la performance commerciale	19
II.2.2.1. <i>Les indicateurs quantitatifs</i>	19
II.2.2.2. <i>Les indicateurs qualitatifs</i>	20
II.2.3. L'évaluation de la performance commerciale.....	21
II.2.3.1. <i>Rôle d'une évaluation</i>	21
II.2.3.2. <i>La qualité d'une bonne évaluation</i>	21
II.2.3.3. <i>Modes d'évaluation de la performance commerciale</i>	22
CHAPITRE II : LA FORCE DE VENTE COMME LEVIER DE PERFORMANCE COMMERCIALE DANS L'ENTREPRISE : VISIONS DES THÉORICIENS.....	23
SECTION I: RELATIONS THÉORIQUES ENTRE LA FORMATION ET LES PARTS DE MARCHÉ.....	23
I.1. Quelques modèles explicatifs.....	23
I.1.1. Le model RADAR.....	23
I.1.2. La méthode SONCAS.....	24
I.2. Théorie des rôles en équipe de Belbin.....	25
SECTION II: LIENS THÉORIQUES ENTRE LA RÉMUNÉRATION ET LE CHIFFRE D'AFFAIRE	27
II.1. Les théories du capital humain, pyramide de Maslow et la théorie bi factorielle de Hersberg.....	27
II.1.1 Théorie du capital humain (Becker, 1964 et Schultz, 1961).....	27
II.1.2. La pyramide de Maslow (1947)	28
II.1.3. La théorie des deux facteurs de Hersberg (1971).....	29
II.2 L'approche de Milland et la théorie des objectifs de Locke.....	30
II.2.1 L'approche de Milland (1965)	30
II.2.2. La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968).....	30
DEUXIÈME PARTIE : INCIDENCE DE LA FORCE DE VENTE SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE À LA SOCIÉTÉ ANONYME DES BRASSERIES DU CAMEROUN (SABC)	33
CHAPITRE III : DÉMARCHE D'ANALYSE DU MODÈLE DE PERFORMANCE COMMERCIALE À LA SABC.....	35
SECTION I: PRÉSENTATION DU CAS ÉTUDIÉ ET PROCÉDURE D'ÉCHANTILLONNAGE	35
I.1. Présentation de la SABC	35
I.1.1. Naissance et structuration	35

I.1.2. Environnement de l'organisation.....	37
I.2. Procédure d'échantillonnage	39
I.2.1. Constitution de l'échantillon.....	39
I.2.2. Déroulement de l'enquête et caractéristiques de l'échantillon.....	40
SECTION II : OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES ET OUTILS DE TRAITEMENT DES DONNÉES.....	42
II.1. Opérationnalisation des variables	42
II.1.1. Variable dépendante ou expliquée : performance commerciale	42
II.1.1.1. <i>Évaluation de la performance au travers des variables quantitatives</i>	42
II.1.1.2. <i>Évaluation de la performance à la lecture des comportements des vendeurs</i>	42
II.2. Variable indépendante ou explicative : la FDV	44
II.2.1. La formation de la FDV	44
II.2.2. Le système de rémunération de la FDV	44
II.3. Outils de traitement des données	45
II.3.1. Critères de qualité de l'instrument de mesure	45
II.3.2. Description des tests statistiques envisagés.....	46
CHAPITRE IV : LES RÉALITÉS DE L'ORGANISATION COMMERCIALE À LA SABC, IMPLICATION MANAGÉRIALE ET RECOMMANDATIONS	48
SECTION I: ANALYSE DE LA DIMENSIONNALITÉ ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE.....	48
I.1. Dimensionnalité et fiabilité de l'échelle de mesure	48
I.1.1. Analyse en Composantes Principales	48
I.1.2. Fiabilité des échelles de mesure	50
I. 2. Présentation des résultats de l'enquête.....	51
I.2.1. La formation de la FDV et les parts de marche	51
I.2.2. Le système de rémunération de la FDV et le chiffre d'affaire	53
SECTION II: DISCUSSIONS, IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET RECOMMANDATIONS.....	54
II.1. Discussion des résultats	54
II.2. Implications managériales et recommandations	55
II.2.1. Implications managériales	55
II.2.2. Recommandations	56
CONCLUSION GÉNÉRALE	57
ANNEXES.....	59
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	66