

## Performances des vendeurs et styles de vente attendus

Alfred Zeyl <sup>a</sup>

<sup>a</sup> *Professeur Émérite – Département Marketing Vente – Groupe ESC Dijon Bourgogne – BP 50 608 – 21006 Dijon cedex*

papier reçu le 30 septembre 2003, accepté le 15 décembre 2003

### Résumé

*Avant de vouloir améliorer la performance des vendeurs et piloter cette performance, il est préférable de réfléchir d'une part à sa définition, à la façon de la cerner, de la mesurer, et d'autre part de prendre en compte les importantes évolutions du management, du marketing et des méthodes d'évaluation de l'entreprise et de ses personnels pour suggérer des dimensions à intégrer dans cette mesure de la performance.*

### Abstract

*Before trying to influence and control the salesman's performance, we should begin to clarify the performance concept and its measure. The paper tries to integrate the main concepts evolutions in the management, marketing and control fields and see how the salesmen's performance can integrate them.*

La performance des vendeurs a, de tout temps, été l'objet de nombreuses approches publiées dans les revues consacrées au marketing et à la force de vente ; elle préoccupe professionnels et chercheurs. Cet intérêt si fort est dû au lien, évident, entre résultat des ventes et résultat de l'entreprise. Certes, le vendeur occupe une place unique à l'interface entreprise – clients, ce qui explique que le vendeur soit souvent perçu comme ayant un rôle central dans l'effort de l'entreprise pour produire de la valeur.

La multiplicité des approches et leurs diversités, a fourni de nombreuses dimensions, plus supplémentaires que complémentaires, rendant encore plus complexe le problème à résoudre. Loin de décourager les chercheurs, cela les interpelle et on découvre récemment un renouveau d'intérêt pour le sujet.

Plutôt que d'apporter une énième dimension, nous essayons de prendre du recul par rapport au sujet et remontons aux définitions ; il s'agit de détecter les causes de cette complexité en examinant à la fois les mesures de la performance et les relations de cette dernière avec le comportement du vendeur, de l'organisation, etc. Le renouveau de cet intérêt pour le sujet (économie, évolution des concepts managériaux, etc.) est expliqué. Enfin, notre approche situe cette notion de performance au sein du management et du marketing modernes :

l'orientation vers le client, en l'enrichissant grâce aux nouvelles méthodes et outils développés par les gestionnaires de ressources humaines.

### I – le concept de performance

Pour le Petit Robert, la performance est un « résultat chiffré obtenu dans une compétition » ; pour le Dictionnaire de Gestion Foucher, « Une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est modeste ou une mauvaise performance si l'objectif est ambitieux. Le niveau de performance est mesuré grâce à des indicateurs. L'évaluation des performances sert à mettre en œuvre le système de sanction récompense du contrôle de gestion ».

Une évaluation positive du lien entre une action et un résultat produit donc une représentation de la performance.

Travaillant sur la performance des équipes commerciales, Rive (2001) montre :

- que la notion de performance est caractérisée par « une grande pauvreté des définitions dans la littérature de gestion » et « la luxuriance des tentatives d'explication dont elle fait l'objet » (Desreumaux, 1986),
- que cette notion de performance, dans son approche globale, fait l'objet d'un relatif consensus autour d'une définition rapportant les résultats

obtenus aux moyens développés et mis en œuvre pour l'obtenir,

- qu'il existe « indéniablement différents types de performance : performance organisationnelle, performance des systèmes de gestion, performance commerciale, performance des équipes commerciales ou encore performance individuelle »,
- que des « divergences fortes se font jour du point de vue du contrôle et de la mesure de la performance » (Martory, 1990). Nous approfondirons ces aspects plus loin.

Parmi les nombreuses définitions, notons celles introduisant des dimensions spécifiques comme :

- le volume des ventes ; à l'aide d'une étude, Weitz (1981), montre que c'est la mesure préférée des praticiens,
- le temps ou la période ; pour Kane (1986), la performance représente les résultats obtenus en remplissant une fonction vente durant une certaine période,
- un comportement ; Campbell (1991) et Campbell, Mettenry et Wise (1990) la définissent comme les choses observables que les gens font (comportement) et qui sont « relevant » pour l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ces auteurs posent le problème de la mesure,
- parmi ces comportements, l'orientation client ; Flaherty (1999) considère qu'une vente orientée client est un aspect de la performance,
- le MPS, c'est-à-dire Marginally Performing Sales people ; Hyman (1999) introduit cette notion du vendeur qui atteint juste le niveau de performance pour pouvoir continuer à travailler.

Il semble qu'il y ait effectivement un relatif consensus autour d'une définition de la performance rapportant « le résultat aux moyens mis en mesure pour l'obtenir ». Par contre, nous venons de le voir, la nature des résultats recherchés est de nature très diverse ; se pose donc un double problème : comment l'entreprise s'organise-t-elle pour atteindre la performance recherchée et comment la mesure-t-elle ?

L'entreprise met en place un système de pilotage de la performance. Cela suppose qu'on ait défini des objectifs à atteindre, donné des moyens et prévu un système de mesure. Si la notion de moyen ne pose pas de problèmes :

La notion d'objectif est plus complexe. Dans certaines forces de vente, le vendeur n'est qu'indirectement responsable du chiffre d'affaire de son secteur (ex : la vente à de grands comptes). Apparaissent donc des objectifs qualitatifs en complément ou à la place d'objectifs quantitatifs. Se pose alors le problème de la mesure. « La

performance n'existe pas si on ne peut pas la mesurer. » (Lebas, 1995).

## II – La mesure de la performance

Le titre « Pommes et Pommes ou Pommes et Oranges ? Une méta analyse des mesures objectives et subjectives » de l'article écrit par Comer, Bommer, Rich., MacKenzie, Podsakoff et Johnson (1999) est en lui-même évocateur. Ces auteurs l'introduisent en citant une étude de Churchill, Ford, Hartley et Walker (1985) faisant le point sur différentes recherches et études publiées sur le sujet, montrent qu'une moitié des étudiés (53,3 %) mesurait la performance des vendeurs à l'aide d'évaluations subjectives (évaluation par les managers, par les pairs ou auto évaluation), l'autre moitié (46,7 %) la mesurait avec des données objectives telles que le volume des ventes, le pourcentage de quotas, etc.

Leur propre travail, portant sur 21 études, suggère que les mesures objectives et subjectives ne sont pas interchangeable et que le choix de la mesure appropriée nécessite un effort simultané entre un bon construit du domaine de la performance du vendeur et la réduction de l'erreur de mesure.

La mesure objective par excellence part du volume des ventes (Weitz 1981, Bagozzi 1978, Darmon 1993) ; Comer et Dubinsky (1985) la citent comme étant la plus utilisée dans les recherches académiques.

Pour Campbell (1991) comme pour Walker, Churchill et Ford (1979), la performance des vendeurs n'est pas à confondre avec leur efficacité mais est reliée à leur comportement. Il la définit comme un comportement organisationnel pertinent qui, s'il n'est pas observable, doit être inféré des résultats tels que la vente.

La mesure sera objective lorsqu'elle part des volumes de vente, et c'est la mesure préférée des praticiens (Weitz, 1981) et la plus utilisée dans les recherches académiques (Comer et Dubinsky, 1985). On peut se demander si ces observations sont encore pertinentes plus de vingt ans après vu l'évolution (voir partie V)

Dès qu'il y aura inférence, la mesure deviendra subjective et nécessitera un jugement, une évaluation, une appréciation par un responsable, par des pairs ou par le vendeur lui-même. Ce type d'appréciation peut naturellement être biaisé, par les évaluateurs (Levy et Sharma, 1991), par l'attention donnée à des facteurs non pertinents ou des erreurs d'échantillonnage (Bush, Bush, Ortinan et Hair, 1990). Elle pose donc la question de la définition des objectifs (quotas) autres que ceux de résultats.

Farrell et Hakstian (2001) signalent que les opinions convergent et que les deux types de

mesures de la performance cernent des phénomènes différents et ne devraient pas être utilisés de manière interchangeable mais complémentaire.

Comme conséquence des observations faites sur les variables, notons qu'il est facile de prévoir :

- que le temps aura beaucoup d'influence si on veut créer un réseau relationnel (relationship selling et fidélisation),
- que pour éliminer les différents facteurs situationnels (et sur lesquels nous reviendrons plus loin), l'introduction d'un critère de comparaison par rapport à l'équipe de vente peut être faite, notion de « vendeur moyen » (le MPS : Hyman 1999) ou par rapport à la richesse du territoire (Pilling , Donthu et Henson 1999).

La performance peut donc être de nature diverse, son évaluation est ardue et les mesures objectives et subjectives sont difficiles à lier.

### III – Les approches actuelles

Les différentes facettes vues en abordant le concept et sa mesure ne peuvent conduire qu'à des approches très variées :

#### A – L'approche gestionnaire pure

Dans une première observation, notons le lien établi entre performance et concepts d'efficacité et d'efficience (figure 1)

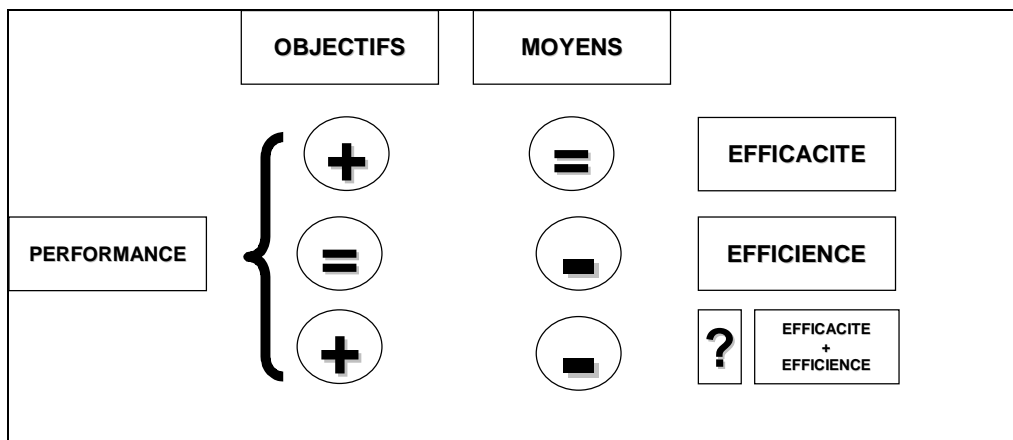


Figure 1 : Liens entre performance et autres concepts

Constatons que les gestionnaires ont tendance à parler d'efficacité lorsque le vendeur dépasse les objectifs avec des moyens donnés, d'efficience s'il atteint les objectifs avec moins de moyens. Que disent-ils lorsque le vendeur dépasse les objectifs avec moins de moyens, c'est-à-dire qu'il est à la fois efficace et efficace ? Il semble qu'on ne

dispose pas de terme spécifique pour désigner la situation.

L'approche mécaniste ou comptable (figure 2) a peu d'applications, dû à la difficulté de fixer des quotas de résultats (voir plus loin).

$$\text{Ventes (en CA)} = \text{Jours ouvrés} \times \frac{\text{visites}}{\text{/Jour ouvré}} \times \frac{\text{Cdes}}{\text{/visite}} \times \frac{\text{ventes (en CA)}}{\text{Cde}}$$

Figure 2 : Modèle « simpliste » de performance des vendeurs

#### B – L'approche des manuels consacrés à la force de vente

Au départ, ces manuels se sont inspirés de la pratique nord-américaine des affaires, partent de l'équation :

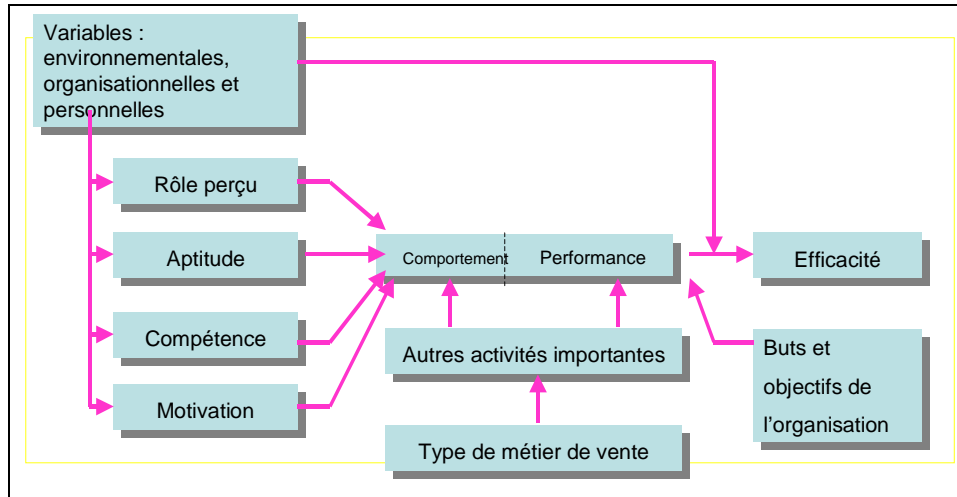
$$\text{Performance} = \text{opportunité} \times \text{capacité} \times \text{motivation}$$

Ce type de modèle fait appel à des concepts eux-mêmes complexes. L'opportunité peut être celle offerte par le marché, par la situation chez le client, etc. Il est donc ici envisageable de jouer sur le

terme (court terme, moyen terme), sur la qualité relationnelle, etc. L'opportunité contient à la fois des éléments situationnels extrêmes et des choix opérés par le vendeur. La capacité introduit la notion de compétence (et de quelle nature est cette compétence ? mettre en avant le produit et forcer l'achat ? respecter le libre arbitre au cours de la

vente à long terme ?) ; autre notion introduite, la motivation : motivation propre au vendeur ou due à une mobilisation par le management ?

Des modèles se sont développés, dont le plus connu, celui de Walker, Churchill et Ford (1975)



**Figure 3 : Exemple de modèle liant comportement du vendeur, performance et efficacité**

(Source : C. Walker, A. Churchill, M. Ford) Il montre à la fois les différences entre performance et efficacité, la relation entre performance et comportement et les antécédents de la performance. Pour ces auteurs, l'efficacité se réfère à une sorte d'index résumé du résultat de l'organisation, tels que volume de vente, part de marché, ou profitabilité, pour lesquels l'individu est du moins partiellement responsable. Cette efficacité ne dépend pas directement du comportement du vendeur, mais est fonction de facteurs additionnels hors du contrôle de ce vendeur. Ces facteurs incluent les politiques du top management, les potentiels des secteurs et les actions des concurrents. Ce modèle est repris dans les éditions successives du manuel des acteurs (Churchill, Ford, Walker, Johnston, Tanner, 2000).

En France, Zeyl et Dayan (1982) avaient introduit une vision similaire qui éclatait la notion d'opportunité en possibilité de faire (aspect externe) et le pouvoir faire (aspect interne), et qui distinguait entre productivité de la force de vente (liée à l'efficacité de diverses logiques : stratégie et marketing, organisation, recrutement d'individus (certes capables mais englobant la capacité de l'entreprise à les intégrer, les animer et les contrôler), animation, organisation et système d'information ; et rendement du vendeur (lié à l'action propre du vendeur).

Pour ces auteurs français, cette approche, comme pour les auteurs américains, reste une des bases de leur nouveau manuel (2003). Ils introduisent cette variété d'objectifs en définissant divers types de quotas :

- les quotas de résultats visant un objectif ou une performance particulière. Ils sont généralement établis à partir de la prévision des ventes, du potentiel du marché, d'une estimation par le chef des ventes et le vendeur, et des ventes passées. Ces quotas portent souvent sur le chiffre d'affaires, les quantités, la part de marché, les points, la marge par rapport à un prix de cession.
- Les quotas d'activité, utilisés dans le cas où des activités autres que la vente proprement dite sont nécessaires pour assurer les ventes moyen terme (services, prospection, devis, démonstration, etc.).
- Les quotas de frais. Il s'agit de respecter un budget de frais (frais de route, de séjour, de réception, d'échantillonnage, etc).

Ce type de modèle explique pourquoi le Dictionnaire de Gestion Foucher ajoute à sa définition : « Elle est donc à la base du système de motivation du personnel et d'une gestion dynamique des ressources humaines. Il faut alors pouvoir distinguer l'impact sur les résultats des variables contrôlables par les acteurs (par exemple, le nombre de contacts commerciaux établis par les vendeurs) de celles qui sont exogènes (par exemple, l'évolution du pouvoir d'achat des clients). »

### **C – Les approches des chercheurs**

L'origine des recherches sur ce sujet de la performance du vendeur remonte vraisemblablement à l'origine des recherches en marketing et de la littérature consacrée à la force de vente. Notons quelques-unes de ces approches afin d'illustrer les différentes démarches, selon qu'elles sont centrées :

- sur les caractéristiques du vendeur :
  - ses aptitudes : Bagozzi (1978), Weitz, Sujan et Sujan (1986)
  - son rôle : Jackson, Schlacter et Wolfe (1995)
  - ses aptitudes et rôles : Doyle et Shapiro (1980)
  - ses caractéristiques personnelles (âge, niveau d'instruction, statut marital) : Macquin (1993)
  - son niveau de compétence : Walker, Churchill, Ford (1975)
- sur l'environnement de l'entreprise
- caractéristiques des territoires : Bovert et Cravens (1977), Philling (1999)
  - environnement concurrentiel : Cravens, Woodruff et Stamper (1972), Weitz (1981)
  - organisation interne (définition de poste et management) : Doyle et Shapiro (1980)
  - support du management de la publicité : Ryans et Weinberg (19.....)
  - qualité du management : Kholi, Shervani et Challagalla (1998)
- sur les liens avec la motivation et (ou) l'engagement
  - lien avec rémunération et effort : Vroom (1964), Bagozzi (1978), Teas (1981),
  - remise en cause de ce lien incontournable entre motivation et performance par la théorie de l'engagement : Barth et Rive (2003)
- sur le lien avec le recrutement et la formation : Farrel et Hakstian (2001)

enfin en intégrant plusieurs de ces catégories :

- les systèmes de pilotage : Darmon (1998), citant notamment Anderson et Oliver (1987), Cravens et al (1993), Oliver et Anderson (1994), Challagalla, Goutam et Shervani (1996), propose son propre modèle basé sur trois dimensions principales :
- management centralisé ou décentralisé,
- obtention d'un résultat ou d'un comportement,
- quantification ou qualification.

Desreumaux (1986) avait raison de parler de luxuriance des tentatives d'explication et le principal progrès constatable est une prise de conscience de la complexité du sujet. A défaut de LA solution, que font les entreprises ?

### **D – La pratique des entreprises**

Nous avons questionné de nombreux vendeurs et responsables d'entreprise (plus de 30 personnes) et constatons :

- le centrage sur les résultats, mesure dite objective, est la plupart du temps abandonné dans sa forme pure, surtout lorsqu'on a des vendeurs terrains travaillant avec de grands comptes, car la décision d'achat ne dépend pas de la personne rencontrée par le vendeur mais d'un directeur des comptes clés (KAM : Key Account Manager).
- De nombreuses activités quantifiables sont prises en compte (nombre de visites, nombre de clients gagnés, fréquence des visites, etc. ). Le problème est que le choix de la variable observée dépend d'un jugement managérial reliant la variable au résultat, et l'objectivité est ainsi réduite.
- Beaucoup d'entreprises pratiquent une évaluation des vendeurs tous les 6 ou 12 mois, comme pour leurs autres salariés ; ces évaluations incluent des objectifs qualitatifs.

Les personnes interrogées ne forment pas un échantillon représentatif, et il ne s'agit que d'une étude exploratoire. Notons cependant un point important : les professionnels sont en phase avec les auteurs de manuels et les chercheurs, et avec eux doutent de la pertinence des méthodes actuelles.

Autre fait significatif : la dimension performance personnelle du vendeur peut ne plus apparaître en tant que telle, y compris dans des dossiers destinés aux praticiens. A titre d'exemple, un dossier de 43 pages sur « 20 ans de performances commerciales » (2002) ne cite que des modes d'approche des clients (plus marketing et nouvelles technologies), des méthodes de tarification ou des arguments de vente (outils des vendeurs) sans parler de la performance personnelle des individus.

N'y a-t-il donc plus rien à dire, à chercher ou à espérer trouver sur la performance ? Serait-on dans une impasse où, au lieu de simplifier, ne construit-on que plus de complexité ? Il y a lieu de s'interroger en prenant un peu de recul.

### **IV – Interrogations**

L'existence du lien, supposé simple et évident, entre les performances de la vente, c'est-à-dire les résultats des vendeurs et les résultats de l'entreprise, explique vraisemblablement pourquoi

chercheurs, auteurs de manuels sur la force de vente et praticiens d'entreprises accordent tant d'importance à l'étude de la performance du vendeur.

Cette proximité, apparente, explique certainement un centrage très fort sur l'unique relation vendeur – entreprise parce qu'on reste dans une approche fonctionnelle ; ce centrage sur la relation entreprise – vendeur n'est peut-être que le signe de la difficulté du management de la force de vente à sortir d'un mode de fonctionnement manichéen. Peut-être a-t-on du mal à traduire dans les actes l'évolution de l'approche managériale (création de valeur, qualité totale, gestion des processus) et ses conséquences sur le management des hommes (apparition de nouveaux modes et outils d'évaluation pour la gestion des ressources humaines).

**A – Un centrage sur la relation entreprise – vendeur**

Lorsqu'il s'agit de piloter la performance, donc de la suivre et de la mesurer (mesures quantitatives ou évaluations qualitatives), très rares sont les recherches allant au-delà de la focalisation sur les deux entités : entreprise et vendeur.

Globalement, les situations où sont intégrées les relations avec les clients et où est prise en compte la performance de l'équipe, contrairement à ce que recommande fortement Borman (1994), à savoir l'incorporation de l'activité des autres acteurs du processus de vente, sont rares. Notons toutefois celles soulignant la nécessité du « relationship selling » (orientation client de Flaherty, 1999) ou la possibilité d'avoir, dans le cadre d'un contrôle décentralisé, un contrôle de l'obtenu (outcome) basé sur la satisfaction globale du client : mesure du good will pour des relations sur le long terme (Darmon, 1998).

Lorsque l'évaluation de la performance du vendeur ne laisse entrevoir que l'entreprise et le vendeur, l'entreprise est alors vue sous l'aspect Input, le vendeur sous l'aspect Output, l'Input comprenant les objectifs, missions et tâches des vendeurs, les moyens matériels, documentaires et financiers mis à sa disposition, l'Output représentant les résultats obtenus, la qualité de l'exécution, la tenue du budget.

L'Input correspond au rôle du vendeur attendu par l'entreprise, l'Output à celui joué par ce dernier.

La figure 4 résume sous forme de tableau les grandes rubriques, chaque case représentant un ensemble de critères.

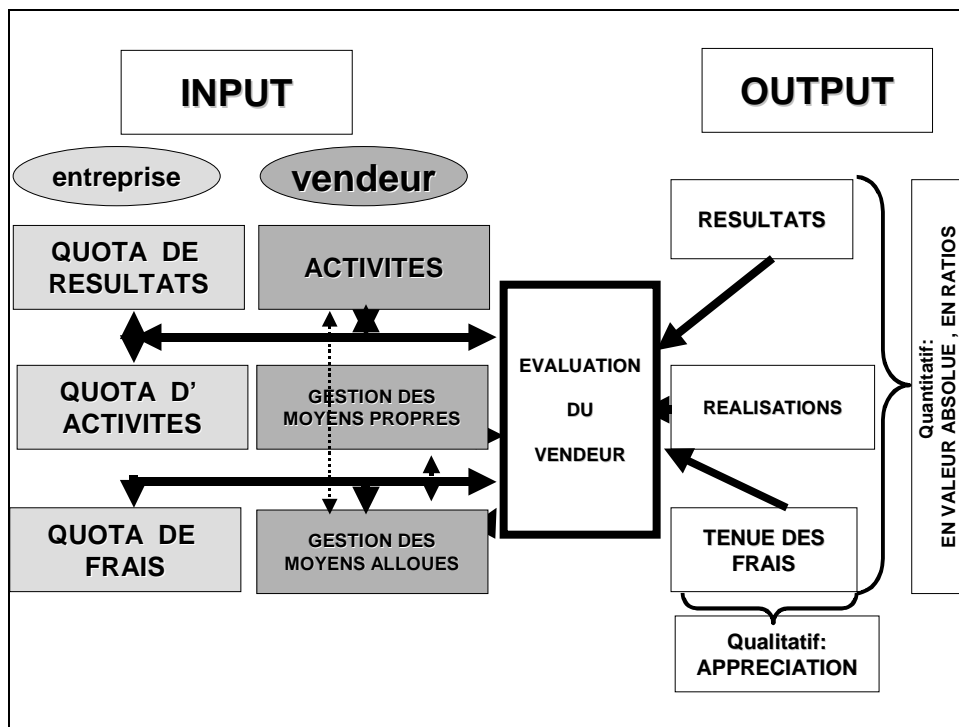


Figure 4 : Rubriques courantes dans la mesure de la performance des vendeurs/ entreprise

**B – Un centrage sur la relation entreprise – vendeur**

En donnant au vendeur des objectifs, par exemple réaliser un montant de ventes (CA), assurer X

visites chez tel client, améliorer son retour d'information ou la tenue de fichiers, toutes ces activités entrent dans le cadre de sa mission, elles sont donc d'essence fonctionnelle. Cependant ces activités sont soit quantitatives, soit qualitatives

pures ou quantifiables. Certaines sont mesurables (quantitatives), d'autres présentent un aspect qualitatif qui lui relève de l'appréciation.

Cette vision fonctionnelle est corroborée par les nombreuses études cherchant à améliorer le recrutement (adéquation des recrutés à la vision de l'entreprise), la formation ou la rémunération des vendeurs. Cette importance donnée à l'aspect fonctionnel est peut être justifiée par le fait que l'emploi de vendeur est celui pour qui l'écart type par employé (exprimé en pourcentage d'output moyen) présente la plus forte variabilité, allant par exemple de 48 % dans la vente d'assurance à 120 % dans la vente d'assurance – vie, comparé au maximum de 48 % pour un poste de non – vendeur dans une activité très complexe, à 32 % pour une activité moyennement complexe et 19 % pour une activité vente faiblement complexe (Hunter, Schmidt et Judiesh, 1990).

Preuve supplémentaire, s'il en fallait, qu'on ne maîtrise pas la situation. Les vendeurs sont-ils alors coupables ou victimes ? Cela amène certains praticiens à souligner que l'entreprise traite ses vendeurs en parias ; ainsi, Chantereau (2001), sous son humour, cache-t-il une vision réaliste de la situation du vendeur. « La rémunération des commerciaux avec une forte partie d'intéressement, cet attrape - pompon de manège, n'est-elle pas la trace la plus probante du racisme sournois qui les exclut, en général, de la progression professionnelle proposée à presque tous les autres dans l'entreprise ? ».

**C – Une approche surtout manichéenne**

Sans aller aussi loin que Chantereau, reconnaissons que tous les modèles et ouvrages de base traitant de la force de vente proposent un management de la performance, d'où toutes ces recherches liées au pilotage des vendeurs. En partant des deux entités vendeur – entreprise, nous pouvons présenter facilement ces recherches et l'approche retenue nous permettra de développer ensuite nos suggestions.

La figure 5 (situation 5.1) montre les deux acteurs et leurs attentes respectives. Les attentes de l'entreprise par rapport au vendeur sont le rôle qu'elle aimerait qu'il joue. Quant au vendeur, il a des attentes qui lui sont propres et une perception personnelle des attentes de l'entreprise. En se référant à la remarque de Hobbes (1651), toujours actuelle, énonçant que chaque individu essaie de réaliser son moi dans les rôles qu'il joue (situation 5.2), déduisons que le vendeur jouera son rôle en fonction de sa perception des objectifs qu'on lui a assignés et de ses attentes personnelles.

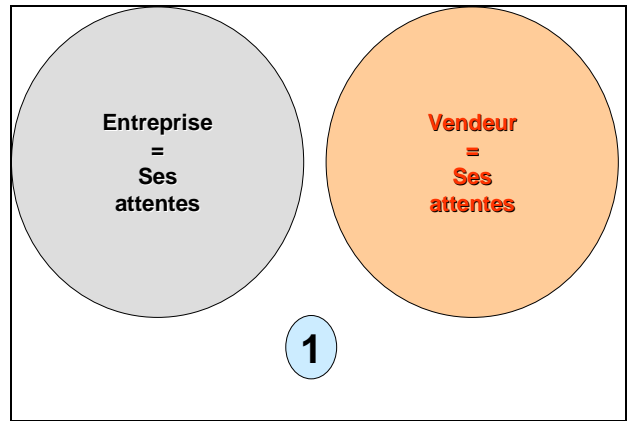


Figure 5.1 : Performance vendeur / entreprise

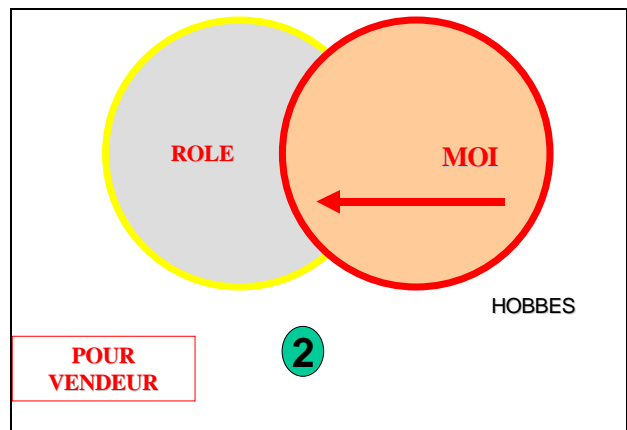


Figure 5.2 : Performance vendeur / entreprise

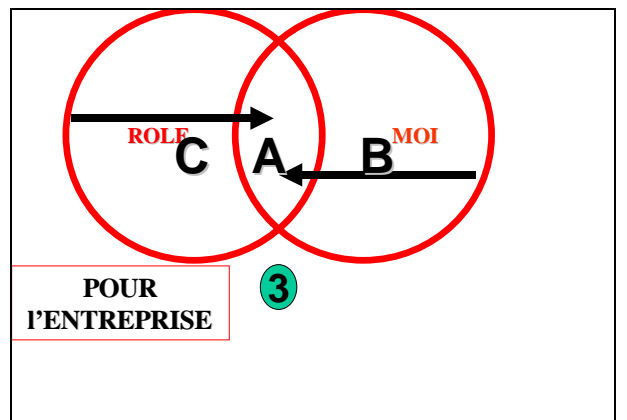


Figure 5.3 : Performance vendeur / entreprise

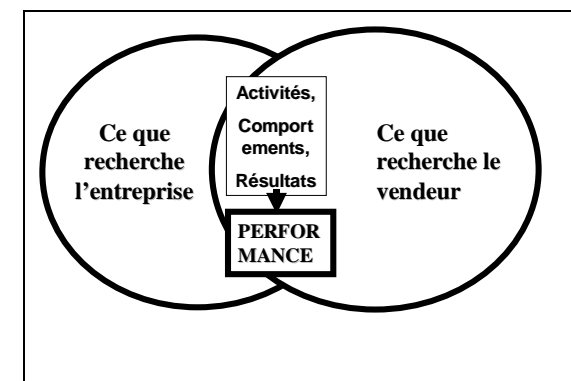


Figure 5.4 : Performance vendeur / entreprise  
Piloter la performance des vendeurs consiste donc,

au départ, à recruter des vendeurs possédant un potentiel d'adhésion à l'entreprise (un chevauchement possible avec le rôle attendu par l'entreprise et celui que le vendeur est prêt à jouer dans le cadre de cette entreprise, les deux cercles devant pouvoir se chevaucher en A : situation 5.3)

Par l'animation, la communication, la mobilisation, voire la manipulation au sens de Barth et Rive (2003) du terme, l'entreprise agit dans le sens C pour que le vendeur aille le plus possible dans le sens de l'entreprise. Le vendeur, de par ses attentes, peut-être aussi par ce qu'il considère comme étant normal (comportement citoyen de l'entreprise, engagement, implications, etc. ) ira dans le sens B. L'exécution des missions et tâches (rôle) provoquera, directement ou indirectement, des résultats, d'où une performance. Nous pourrions intégrer les différents courants de la psychologie moderne (Maslow, Herzberg, etc ) mais avons préféré ne citer que Hobbes car cet auteur nous permet de mieux illustrer le côté manichéen de certains gestionnaires de la force de vente .

La performance du vendeur peut être schématisée comme en 5.4.

#### **V. Suggestions pour une application plus complète des récents concepts managériaux**

Les bases du management de la force de vente et de nombreuses recherches sont antérieures à la parution de nouveaux concepts de gestion, or l'application de ces concepts a bouleversé le regard que l'on portait sur la performance. Voyons quel est leur impact sur la vente.

#### **A – Concepts de management de l'entreprise**

La chaîne de valeur de Porter (1982) et le management de la qualité totale (Deming, 1986)

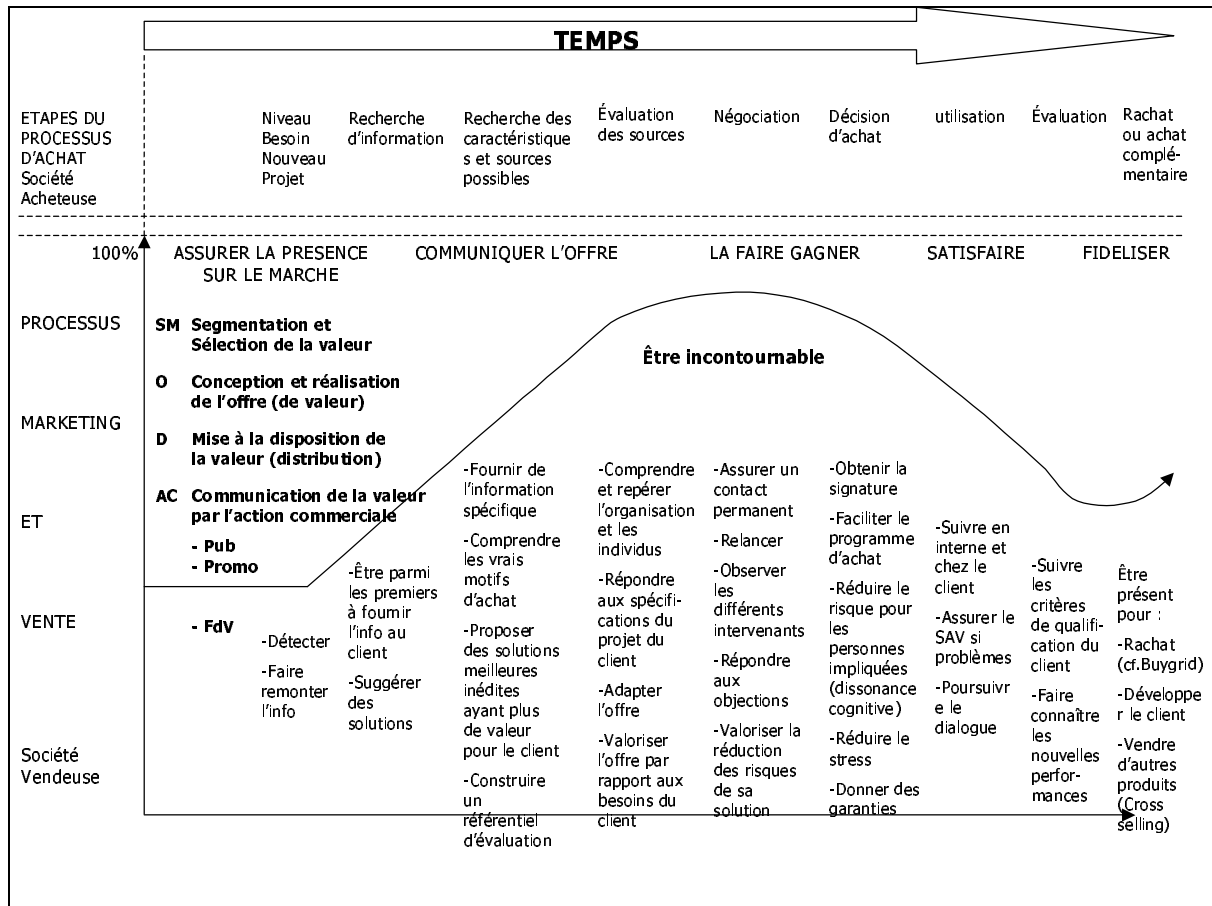
impliquent que toutes les activités de l'entreprise, et pas seulement la production, sont des processus. Ainsi la vente peut être vue comme une chaîne allant du choix stratégique, du choix de cible de clientèle, en passant par les choix de l'offre et de distribution, pour aboutir à l'action commerciale, dont l'action du vendeur. La solidité de cette chaîne est celle du maillon le plus faible. Il n'y a pas de réussite sans l'enchaînement des activités (tâches) le long du processus, l'échec, quant à lui, peut survenir à tout moment et avoir pour origine la qualité du produit, le prix, le service associé (étude avant vente, information et formation du client, S.A.V., assurance et garantie), les délais de livraisons.... La responsabilité n'est donc pas celle du seul vendeur.

Se basant sur les travaux de Deming (1986) ainsi que sur ceux de Moen et Nolan (1987) et Nolan et Prévost (1990), travaux qui montrent que dans la plupart des processus, 85 % de la variation des performances peuvent provenir de causes liées au système, Cravens, Laforge, Pickett et Young (1993) recommandent aux managers de la force de vente de se focaliser davantage sur les causes et les conditions de fonctionnement du processus plutôt que d'utiliser uniquement les sorties (ou résultats) de ces processus pour mesurer la performance du vendeur.

Une telle approche nécessite de réfléchir sur le processus de vente de l'entreprise, sur son interfaçage avec le processus d'achat du client et, bien évidemment, de repérer les interventions du vendeur dans le temps (c'est-à-dire le long du processus).

L'exemple suivant (figure 6) illustre l'importance relative du vendeur dans le temps dans le cas d'une vente business to business.





**Figure 6 : L'interaction des processus d'achat et de vente, L'importance relative du vendeur dans le temps** Source Zeyl et Dayan (2003) (ce schéma s'applique surtout pour les ventes conseils et relationnelles)

Une telle approche ne peut être construite qu'entreprise par entreprise.

### B – Évolution du marketing

Jusque dans les années 90, on définissait la création de la valeur par l'entreprise comme une séquence en trois phases (Lanning et Michaels, 1988) : choisir la valeur – produire la valeur – communiquer la valeur, et la vente consistait principalement à communiquer la valeur.

Le centrage sur les besoins spécifiques du client final (MacKenna, 1991) a conduit au « relationship marketing » (Rapp et Collins, 1990), (Kotler, 1991), (Webster, 1992).

L'orientation vers le marché comporte trois composantes : l'orientation vers le client, l'orientation vers le concurrent et la coordination inter fonctionnelle ; les deux premières correspondent au travail d'information hors clients (le marketing) et auprès du client (le vendeur) ; elles visent à comprendre la valeur recherchée par les acheteurs et en quoi l'entreprise peut créer une valeur supérieure à celle offerte par le concurrent. La troisième composante consiste à coordonner les actions des différents services de l'entreprise pour l'obtention de cette valeur (Narrer et Slater, 1990) ; avec pour conséquence l'accent mis sur le processus de vente et le travail en équipe. Il s'agit non seulement de créer une relation mais de la développer et de la gérer dans le temps (Jolson, 1977 ; Yoho, 1998).

Dans cette optique de relationship marketing, l'entreprise doit développer l'ensemble de ses relations avec le client, et la satisfaction de ce dernier ne dépend pas du seul contact avec le vendeur. Le vendeur, par contre, contribue aux bonnes relations entreprise – client car il est partenaire dans le processus. Dans la performance il faut donc prendre en considération sa contribution à la relation entreprise – client et ses propres relations avec le client.

**B1 - Prise en compte de la relation entre l'entreprise et le client dans la mesure de la performance du vendeur.**

La figure 7 montre qu'au-delà des résultats à court terme l'entreprise recherche la satisfaction et la fidélisation du client. Pour cela elle doit envisager l'ensemble du processus de vente et l'interface avec le client. Le rôle du vendeur y apparaît donc pour des éléments autres que les seuls résultats : information en amont et en aval de l'acte de vente, travail avec les autres acteurs de l'entreprise (marketing, technique, SAV, gestion, etc. ). Ces relations internes pour garder, développer et fidéliser le client vont au-delà du court terme, et les résultats, qui restent une variable importante, sont autant du ressort de l'équipe que du seul vendeur.

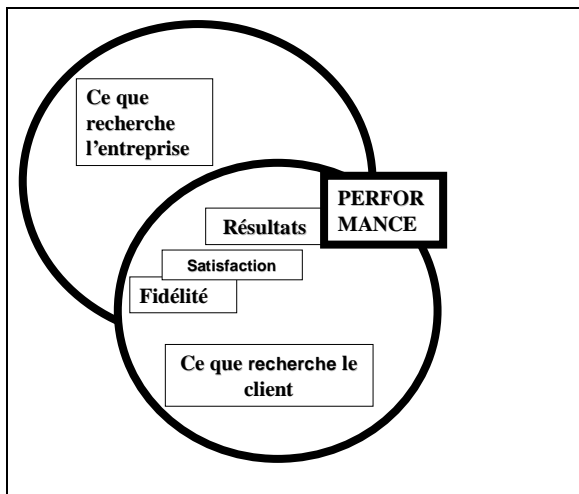


Figure 7 : Performance entreprise / client

**B2 - Prise en compte de la relation entre le vendeur et son client dans la mesure de la performance du vendeur.**

La figure 8 met l'accent sur le propre intérêt du vendeur face à son client. La notion de fidélisation de la clientèle et de relation client – vendeur était déjà bien comprise des Phéniciens, et les bons vendeurs n'ont pas attendu qu'on « découvre » le marketing relationnel pour établir des relations de confiance avec leurs clients, relations qui leur permettent de garantir le long terme, avec parfois, comme conséquence, la nécessité de faire des sacrifices à court terme pour maintenir la confiance du client.

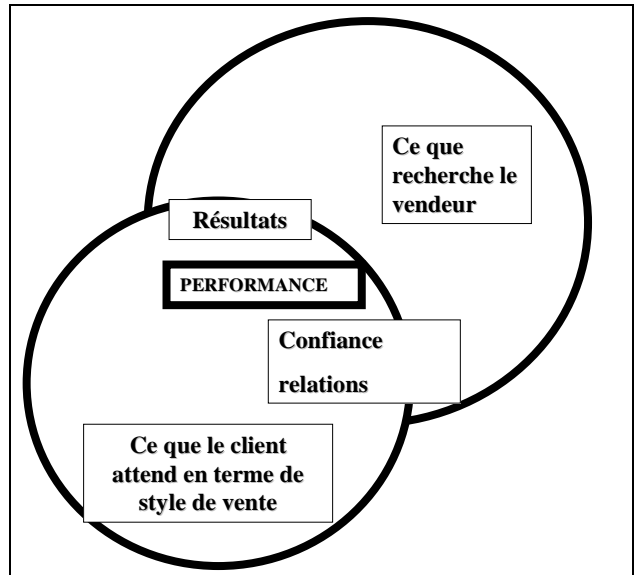


Figure 8 : Performance vendeur / client

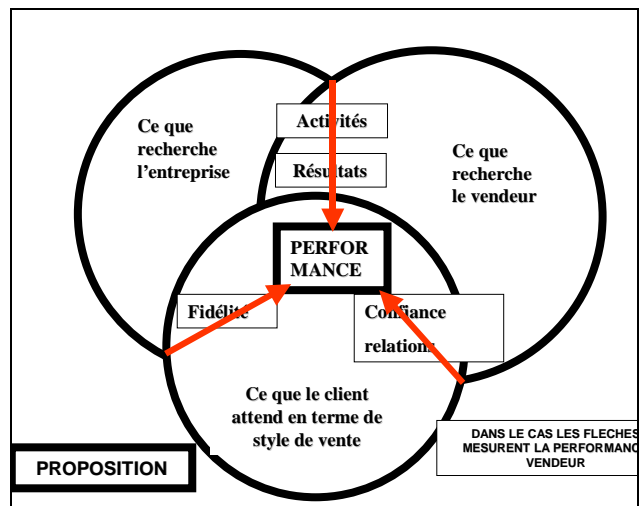


Figure 9 : Performance vendeur / client

Constatons qu'il y a urgence à compléter l'approche traditionnelle vendeur – entreprise par une approche centrée sur le client et ses attentes afin de mieux cerner les tâches à accomplir dans le processus de vente. Nous ne sommes donc plus dans une approche fonctionnelle de l'évaluation du vendeur, mais dans une approche de processus.

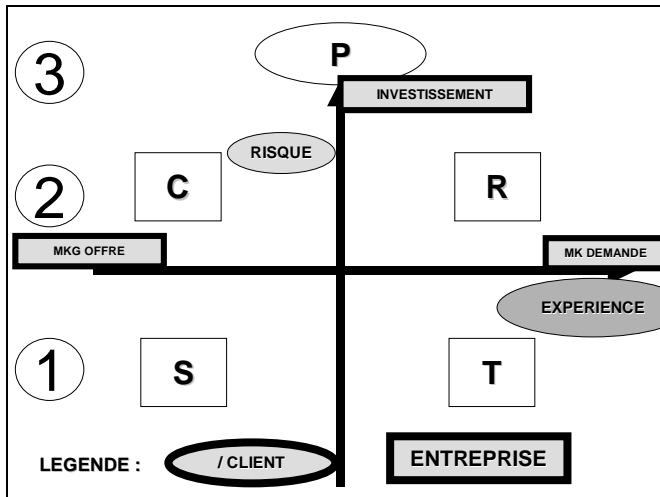
**B3. Prise en compte des attentes du client.**

La focalisation sur le client par l'entreprise et par son vendeur, la prise en compte du processus complet de vente et du rôle clé, mais non unique, joué par le vendeur nécessitent de mettre en avant les attentes des clients. Les clients n'ont pas les mêmes attentes de leurs fournisseurs et des vendeurs, attentes qui diffèrent selon le type d'achat envisagé, les relations antérieures, la période.

Les attentes des clients face à la vente peuvent être examinés selon :

- le niveau de contact (- +) et la difficulté technique perçue (- +) (Cox et Stevens, 1991)
- le degré d'investissement émanant du fournisseur et du client (faible - fort) ( Rackam et de Vincentis, 1999)
- l'expérience du produit et la prise de risque (Zeyl, 2002)

Ce dernier modèle introduit à la fois plus de types d'attentes différents (vente : transactionnelle, séduction, relationnelle, conseil, partenariat), trois niveaux de force de vente (1 = vendeur, 2 = vendeur + un support occasionnel, 3 = équipe de vente) et présente une bonne symétrie pour l'entreprise : investissement en contact pour réduire le risque chez le client, approche marketing de la demande – marketing de l'offre pour tenir compte de l'expérience ou de l'inexpérience du client (figure 10).



**Figure 10 : Style de vente attendu** Pour illustrer l'importance de la prise en compte des attentes des clients, prenons deux exemples :

- la vente séduction ; le client n'a pas de besoins précis liés à sa propre activité (entreprise ou consommateur individuel). Le vendeur doit alors fournir des éléments, des pistes, faire connaître des nouveaux produits, de nouveaux concepts susceptibles de produire davantage de valeur dans la chaîne du client (entreprise) ou résoudre des problèmes et (ou) valoriser le consommateur. C'est dans ce type de vente qu'on rencontre le vendeur traditionnel. Les vendeurs sont relativement indépendants et la mesure de l'efficacité relève de la mesure de la performance classique à partir des résultats. Les attentes du client sont aussi de ne pas être trompé. C'est dans ce type de vente qu'on rencontre fréquemment des problèmes

d'éthique. Si l'entreprise lie le système de rémunération à l'atteinte d'objectifs, elle a autant sa part de responsabilité déontologique que le vendeur (puisque juridiquement ce sont les entreprises qui fixent les objectifs).

- la vente relationnelle ; les éléments de la figure 11 montrent que cette vente n'est possible que dans une approche complexe du processus (enchaînement d'activités de diverses personnes). La mesure de la performance requière préalablement une analyse détaillée du processus.

A part la vente transactionnelle qui ne nécessite pas forcément l'intervention d'un vendeur (achat en libre service, sur plate-forme, sur Internet, etc.), les autres types de vente sont encore plus complexes que la vente relationnelle.

Mesurer la performance ne peut pas se faire selon une « recette unique » mais nécessite une procédure d'analyse des processus d'achat et de vente, en partant du client.

### **C – Les nouvelles approches de la performance des individus en entreprise, vision gestion des ressources humaines**

Alors que de nouvelles méthodes d'évaluation des employés sont à la disposition des gestionnaires de ressources humaines, méthodes incluant des dimensions variées (Trepo et al 2001), pourquoi la performance des vendeurs est-elle presque exclusivement centrée sur le vendeur et son entreprise ?

Notons qu'une orientation, un état d'esprit fondamental sont déjà sensibles : Trepo (2001) insiste sur le remplacement de la notion d'évaluation par celle d'appréciation, en invitant à plus de prudence et de cohérence. Et si ces mises en garde étaient aussi valables pour la vente ?

Aux États-Unis et en Grande-Bretagne dans les années 91-92, puis en France depuis 1995, un outil d'évaluation des cadres a été développé par le management des ressources humaines en recueillant l'information auprès des personnes en contact étroit avec « l'évalué » dans son travail (Dany et Livian, 2002). Pour ces auteurs, « le dispositif le plus courant consiste à faire procéder à une évaluation du cadre, sur une grille de comportements et de compétences, par ses subordonnés, ses collègues et ses pairs ». Ils parlent d'évaluation à 360° si cette dernière inclut le chef, ses pairs d'autres fonctions, ses subordonnés, ses collègues, d'évaluation à 540° si cette évaluation est complétée par l'opinion de partenaires extérieurs et de clients.

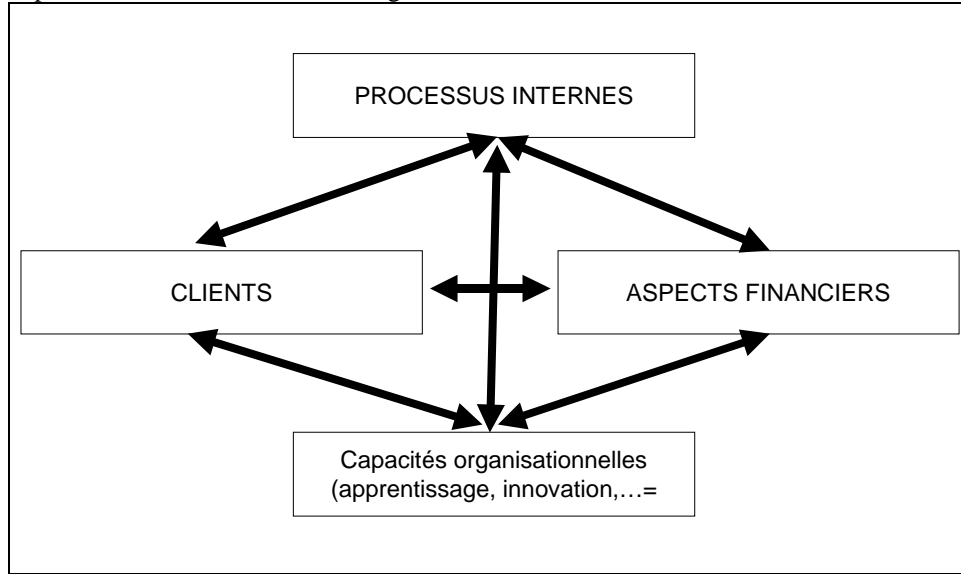
Il s'agit d'évaluation de cadres, et n'oublions pas que nombreux sont les vendeurs au statut de cadre, le statut de VRP étant assimilé cadre.

Si le vendeur n'a pas de subordonnés directs (et pourtant dans de nombreux cas les vendeurs animent des vendeurs juniors, des vendeurs supplétifs, etc.) d'autres intervenants sont présents et la relation avec eux a une influence sur la performance, comme nous l'avons vu précédemment.

des facteurs multiples, différents des modèles stratégiques antérieurs. Ce modèle incorpore et équilibre des mesures de satisfaction des clients, des processus internes à l'entreprise, des aspects financiers et la capacité de l'organisation à innover et à apprendre.

#### **D – La mesure de la performance globale de l'entreprise**

Kaplan et Norton (1993) ont introduit une mesure globale de la performance des sociétés en intégrant



**Figure 11 The balanced Scorecard (Source: Kaplan & Norton (1993))**

Notons la convergence avec les appréciations des cadres des entreprises.

L'application, par Küng et Toscano-Ruffulli (2000), du « Balanced Scorecard » à la force de vente veut qu'on tienne compte :

1. pour les perspectives financières, des ratios tels que le CA et la marge brute pour la force de vente par équipe, par vendeur tout comme par produit, par client important ou par catégorie de clientèle,
2. pour les perspectives concernant le processus : de la qualité des concepts et des plans de détail, la qualité des instruments de pilotage et de contrôle, le niveau qualité et le temps consacré aux différents processus de vente,
3. pour les perspectives clientèle, de la satisfaction des clients et de la qualité des relations, de la fidélité comparée aux pertes, du taux de réussite des devis présentés, de l'acceptation de nouveaux produits par des catégories de clientèles importantes,
4. pour les perspectives de personnel, de la satisfaction et de la qualification des employés, de la part des départs (non voulus), du taux d'atteinte des objectifs, etc.

Ces auteurs illustrent ces dimensions pour la force de vente ; il faut donc aller une étape plus loin, jusqu'au vendeur qui, à chaque niveau, influence le scorecard de l'entreprise.

Évaluer le vendeur sur ses résultats rejoint les aspects financiers ; l'évaluer sur ses actions avec et pour le client rejoint l'aspect client ; l'évaluer sur sa coopération avec ses collègues relève du processus des relations internes ; enfin, l'évaluation de son effort personnel et organisationnel va contribuer à l'entreprise apprenante. Les variables à prendre en compte pour chaque dimension dépendront bien évidemment du type de vente pratiqué- qui espérons le correspondra à celui souhaité par les clients.

### Conclusion

En nous basant sur une revue de la littérature et sur un nombre réduit d'observations, notre article veut contribuer au recentrage de l'approche « performance des vendeurs ». Revoir cette notion semble indispensable.

La recherche peut-elle éviter cette réflexion et, en ignorant ce débat, prétendre aider à augmenter l'efficacité commerciale – se privant ainsi de prouver son apport. La recherche, sous prétexte d'objectivité, ne peut plus s'en tenir à la seule évaluation des ventes. Et comment peut-elle continuer d'ignorer les attentes des clients (quant au type de vente espéré), l'évolution des situations de vente, et du contexte managérial qui aborde les

affaires avec d'autres paradigmes et d'autres systèmes d'évaluation des performances ?

Il ne s'agit en aucun cas de rejeter les travaux sur les déterminants et la mise en place de moyens pour augmenter la performance des vendeurs, mais d'accepter que, sauf cas particulier, cette approche, seule, n'est plus possible. Il faut tenir compte des évolutions actuelles (recherche de valeur pour les partenaires, orientation client, focalisation sur les processus) et inscrire cette performance dans une perspective d'évolution de sa mesure au niveau des individus comme des entreprises.

Pour les praticiens, il s'agit de voir que la performance du vendeur s'inscrit dans celle plus globale de l'entreprise, que le référentiel doit prendre en compte d'autres dimensions que la seule dimension vendeur - entreprise. Il faut asseoir les critères performance sur une analyse du processus et limiter la subjectivité des évaluations.

Ne convient-il pas de sortir le vendeur du ghetto où l'a enfermé sa proximité avec les résultats de l'entreprise ? La complexité des processus, l'interaction des diverses entités, la multitude des situations et des attentes des clients, la nécessité dans beaucoup de cas de tenir compte du long et moyen terme tout comme du court terme et le grand nombre de critères disponibles font qu'un système de mesure de performance ne pourra être cohérent que s'il s'inscrit dans un système force de vente complet

Un tel système ne pourra se construire qu'au coup par coup – ce qui condamne les solutions « empruntées » aux leaders.

### Bibliographie

- ACTION COMMERCIALE n° 219, mai 2002, « 20 ans de performances commerciales », 43 pages
- BAGOZZI R.P. (1978), Sales Performance Satisfaction as a function of Individual Difference, Interpersonal and Situational Factors”, *Journal of Marketing Research*, 15, 4, 517-531.
- BARTH I. et RIVE J., “La motivation commerciale : illusion managériale ou manipulation ?” congrès AFM 2003
- BORMAN W.C. (1994), « Job behavior, performance and effectiveness », in M.D. Dunnette et L.M. Hough (eds.), “Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 2, pp. 271-326, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- BUSH R.P., BUSH A.J., ORTINAU D.J. et HAIR J.F., « Developing a behavior-based rating scale to assess retail salesperson performance”,

- Journal of Retailing, 66, 119-136, 1990, in FARRELL et HAKSTIAN.
- CAMPBELL J.P. (1991), 'Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology', in DUNNETH M.D. et HORGH L.M. (eds), Hand book of industrial and organizational psychology, vol. 1 p 687-732.
- CHANTEREAU P.L., 'Petits bonheurs furtifs de la vie au travail', Village Mondial, 2001.
- CHURCHILL Jr. G.A., FORD N.M., HARTLEY W.S. and WALKER Jr. O.C.. (1985), 'The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-analysis', Journal of Marketing Research, 22 (May), 103-118.
- CHURCHILL Jr. G.A., FORD N.M., WALKER Jr. O.C., JOHNSTON M.W. and TANNER JR. J.F. (2000), 'Sales Force Management', 6<sup>th</sup> ed., Irwin McGraw-Hill.
- COMER J.M. et DUBINSKY A.J., « Managing the successful sales force », Lexington, 1985, in FARRELL et HAKSTIAN.
- COMER J.M., RICH G.A., BOMMER W.H., MACKENZIE S.B., PODSOKOFF J.L. et JOHNSON J.L. (1999), « Apples and Apples or Apples and Oranges ? A meta-analysis of Objective and Subjective measures... », Journal of Personal Selling and Sales Management, Fall 1999, vol. 19, Issue 4, p.41 sqq.
- COTHAM JC. et CRAVENS D.W., 'Improving measurement of salesman performance – a method for evaluating multiple aspects', Business Horizons, June 1969, p 79 sqq.
- CRAVENS D.W., LAFORGE R.W., PICKETT G.M. and YOUNG Cl. E. (1993), 'Incorporating a Quality Improvement Perspective into Measures of Salesperson Performance', Journal of Personal Selling and Sales Management, 13, winter, 1-14.
- CRAVENS D.W., LAFORGE R.W., PICKETT G.M. and YOUNG C.E., 'Incorporating a Quality Improvement Perspective into Measure of Sales person Performance', Journal of Personal Selling and Sales Management, Winter 1993, vol. 3, Issue 1, p.1 sqq.
- CRAVENS D.W., WOODRUFF R.B. and STAMPER J.C. (1972), 'An Analytical Approach for Evaluating Sales Territory Performance', Journal of Marketing, 36, January, 31-37.
- DANY F. et LIVIAN Y-F 'La nouvelle gestion des cadres', Vuibert, 2002).
- DARMON R.Y. (1993), 'Management des ressources humaines des forces de vente', Paris, Economica.
- DARMON R.Y. (1998), « The Effects of Some Situational Variables on Sales Force Governance System Characteristics », Journal of Personal Selling and Sales Management, vol. XVIII, n° 1, winter, pp. 17-30.
- DEMING W.E. (1986), 'Out of the Crisis', Cambridge, MA: Massachusset Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- DESREUMAUX, A., « A propos de la culture », Cahier de recherche IAE de Lille n°1, 1986
- DOYLE S.X. and SHAPIRO B.P. (1980), « What counts Most in Motivating Your Sales Force ? », Harvard Business Review, may/june, 133-140.
- FARREL S. et HAKSTIAN A.R., « Improving sales force performance : a meta-analytic investigation of the effectiveness and utility of psychology an marketing, 2001, vol. 18 (3) : 281-316, march 2001
- FLAHERTY T.B. (1999), 'The association between customer-oriented selling performance with outcome – based and judgemental – based measure of sales person effectiveness' in Developments in Marketing Service, vol. 22, CHARLES H. NOBLE, ed, Coral Gables, Fl., Academy of Marketing Science, 221-225.
- FOURNIES F.F., 'National study of salesman performance appraisal programs (book)', CLU Journal, oct. 1977 – 1031, issue 4 p 72.
- HOBBS Th. « Leviathan », 1651 in KOTLER, 'Marketing Management', Prentice Hall, 1967.
- HUNTER J.E., SCHMIDT F.L. et JUDIESCH M.K., 1990, 'Individual differences in out put variability as a function of job complexity', Journal of Applied Psychology, 75, 28-42, in FARRELL et KAKSTIAN, 2001.
- HYMAN M.R., 'Research Note: Marginally Performing Sales people : a definition', Journal of Personal Selling and Sales Management, Fall 1999, vol. 19, Issue 4, p. 67 sqq.
- JACKSON D.W., SCHLACTER J.L. and WOLFE W.G. (1995), 'Examining the Bases Utilized for Evaluating Sales peoples' Performance', Journal of Personal Selling and Sales Management, 4, Fall, 57-65.
- JOLSON, M. : 'Broadening the scope of relationship selling in YOHO', .....
- KANE J.S. (1986), « Performance Distribution Assessment » in Performance Assessment : Methods and Applications, BECK R.A. et

- BALTIMORE M.D., Johns Hopkins University Press, 237-273.
- KAPLAN R.S. and NORTON D.P. (1996a), "The Balanced Scorecard-translating strategy into action", Boston, Harvard Business School Press.
- KHOLI A.K., SHERVANI T.A. and CHALLAGALLA G.N. (1998), "Learning and Performance Orientation of Sales people: the Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, 35, 3, 263-274.
- KOTLER, Ph: "Philip Kotler explores the new Marketing Paradigm", *Journal of Research in Marketing* 14 ; 487-497, 1991
- KÜNG P et TOSCANO-RUFFILLI, Professionelle Messung und Steuerung der Vertriebsperformance im Jahre 2005 , in BELZ, Ch. et BUSSMANN W.; Vertriebszenarien ,Thesis 2000.
- LANNING M.J. et MICHAELS E.G. (June 1988), "A Business Is a Value-Delivery System", McKinsey Staff Paper n° 41 in KOTLER, DUBOIS et MANCEAU, "Marketing Management", 11ème édition, Pearson, 2003.
- LEBAS M. (1995), « Oui, il faut définir la performance » dans Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet/août.
- LEVY M. and SHARMA A. (1993), "Relationship among measures of retail salesperson performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 231-238. in FARRELL et HAKSTIAN.
- MARTORY B. (1990), « Contrôle de gestion sociale ».
- Mc KENNA, R: "Relationship Marketing : Successful Strategy for the age of the Customer", Addison-Wesley 1991.
- MOEN, R.D. and THOMAS, W.N. (1987), "Process Improvement", *Quality Progress*, September, 62-68.
- NARVER, J C et SLATER, S R.: "The effect of a Marketing Orientation on Business Profitability" *J. of Marketing*, 54, October 1990
- NOLAN, TH.W. and LLOYD P.P. (1990), "Understanding Variation," *Quality Progress*, May, 70-78.
- PILLING, B.K. ; DONTU, N. and HENSON, S.( 1999) "Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance : Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Fall 1999, vol. 19, Issue 2, p. 35 sqq.
- PORTER, M E: "Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance", The Free Press NY 1985.
- RAPP, S and COLLINS, T.: "The Great Marketing Turnaround" Englewood Cliffs NY, Prentice Hall
- RIVE J. (2001), « La performance des équipes commerciales » dans BLOCH A. et MACQUIN A., « Vente et distribution », *Economica*.
- RIVE J., "La performance des équipes commerciales » in BLOCH A et MACQUIN A., « Vente et Distribution », *Economica*, 2001.
- ROBINSON, FARIS et WIND, "Industrial Buying and creative marketing", Boston Allyn et Bacon, 1967.
- RYANS A.B. and WEINBERG Ch.B. (1987), "Territory Sales Response Models: Stability Over Time", *Journal of Marketing Research*, 2, May, 229-233.
- TEAS R.K. (1981), « An Empirical Test of Models of Salespersons' Job Expectancy and Instrumentality Perceptions", *Journal of Marketing Research*, 18, 3, 209-226.
- TREPO G. et all, "L'appréciation du personnel", Paris Liaisons, 2001.
- VROOM V.H. (1964), "Work and Motivation", New York, J. Wiley and Sons.
- Walker O.C. Jr., Churchill G.A. Jr. and Ford N.M. (1975), "Organizational Determinants of the Role Conflict and Ambiguity Experienced by Industrial Salesmen", *Journal of Marketing* 39, January, pp. 32-39.
- WEBSTER, Frederick: "The changing role of Marketing in the Corporation", *J of M* 56-fall 92- p1-17
- WEITZ B.A., SUJAN H. and SUJAN M. (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, 50, October, 174-191.
- WEITZ, B.A. (1981), "Effectiveness in sales interactions: A contingency frame work", *Journal of Marketing*, 45, 85-103, in FARRELL and HAKSTIAN.
- YOHO, D. : "From the practitioner's desk : A comment on 'Broadening the scope of relationship selling'", *Journal of Selling and Sales Management*, Spring 98, vol 18, Issue 2, p51 supp.
- ZEYL A. et DAYAN A., (1982) « Animation et contrôle de la force de vente » Ed. Organisation
- ZEYL A. et DAYAN A., « Force de vente », Editions d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 2003.

ZEYL A., "An analytical framework of selling situations within relationships and their impact on the role of the sales force" IMP Conference September 2002 Dijon