

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM P.U. KOLEA



***Mémoire présenté comme exigence partielle du Master management des ressources
humaines***

L'évaluation de la performance commerciale des délégués commerciaux
au sien de l'entreprise HIKMA PHARMA

Réalisé Par : TENNAH Sadia

Encadré Par : Pr TIR Redha

2019/2020

التلخيص

في بيئة مضطربة تتميز بالنمو المستمر للمنافسة، تقوم جميع الشركات بمضاعفة جهودها وتقوية تقنياتها من أجل زيادة ميزتها التنافسية والحصول على حصة أكبر من السوق. تسعى شركة الحكمة إلى تحسين كفاءة المندوبين التجاريين والطبيين في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وفي بحثنا الأتي سوف ندرس ونقيس أدائها التجاري من خلال تقييم الأداء التجاري نوعيًا للمندوبين التجاريين من خلال مكونات الوظيفة التجارية للموظفين لتحديد درجات كفاءتهم و في لمشاركتهم في تحقيق أهداف الاستراتيجية للشركة.

الكلمات المفتاحية: التقييم, الكفاءة, الكفاءة التجارية

Résumé :

Dans un environnement turbulent, caractérisé par la croissance continue de la concurrence .Toutes entreprises maximise les effort et renforce les techniques afin d'augmenter son avantage concurrentiel et gagner la plus grande part de marché .L'entreprise Hikma cherche a perfectionner l'efficacité et l'efficience des délégués commerciaux et médicaux pour atteindre les objectifs stratégiques .Dans notre mission, on vas étudier et évaluer la performance commerciale de certain délégués commerciaux afin de dégager un modèle d'évaluation qualitatif qui aide à contrôler plusieurs parties prenantes qui sont pas toucher dans le processus d'évaluation actuel de l'entreprise.

Mots clés : Évaluation, Performance, Performance Commerciale.

Abstract:

In a turbulent environment, characterized by the continuous growth of competition. All companies maximize efforts and strengthen techniques in order to increase their competitive advantage and gain the largest market share. The Hikma company seeks to improve efficiency and the efficiency of commercial and medical delegates to achieve strategic objectives. In our mission, we will study and evaluate the commercial performance of certain commercial delegates in order to identify a qualitative evaluation model that helps to control several stakeholders who are not affected in the company's current assessment process.

Keywords: Evaluation, Performance, Commercial performance.

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le Tout-Puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la pertinence de ce modeste travail.

Merci à mes parents pour leur suivi et leur soutien inconditionnel.

Nous remercions en particulier notre encadreur le professeur TIR Redha, pour son suivi, ses orientations et ses conseils appréciés.

Mes profonds remerciements et respect pour l'ensemble des enseignants de l'ENSM ainsi tous les enseignants qui m'ont accompagné durant mon parcours académique

Un grand merci à tout le personnel de HIKMA PHARMA

Merci à ma famille et mes amis qui supportés et encouragés par leurs prières

Enfin, nos remerciements s'adressent à toutes les personnes qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de ce modeste travail.

Table de matière

RESUME	I
REMERCIEMENT	II
TABLE DES MATIERES.....	III
LISTES DES TABLEAUX.....	V
LISTES DES FIGURES.....	VI
LISTE DES ABBREVIATION, SIGLES ET ACRONYMES.....	VII
INTRODUCTION.....	01
Problématique de la recherche.....	03
Les hypothèses.....	03
Choix du thème.....	03
Objective de la recherche.....	03
L'importance de la recherche.....	03
Terrain de la recherche.....	04
CAHPITRE 1 : Cadre théorique.....	05
Section 01 : Revue de la littérature.....	06
Section 02 : Cadre conceptuel.....	08
1. La performance de l'entreprise.....	08
1.1 Définition.....	08
2. La performance commerciale.....	09
2.1 Une généralité sur la performance commerciale.....	09
2.2 Définition.....	09
2.3 L'historique de la fonction commerciale.....	10
2.4 L'importance de la fonction commerciale.....	11
2.5 Les objectifs commerciaux.....	11
3. L'évaluation la performance commerciale.....	12
3.1 les méthodes de l'évaluation de la performance commerciale.....	12
3.2 Méthode qualitative.....	12
3.2.1 Les composantes de l'évaluation qualitative.....	12
A. Axe organisationnel.....	12
A.1. Le positionnement.....	12
A.2. Le style de management.....	13
A.3. Les couts de la fonction.....	14
B. Axe compétence.....	15
B.1. Compétences techniques.....	15
B.2. Compétences relationnels.....	15
B.3. Compétences comportementales.....	15
B.4. Compétences métier de l'entreprise.....	15
C. Axe client.....	16
C.1. Référentiels clients.....	16
C.2. Le clients finale.....	16
C.3. Le client interne.....	16
C.4. Les acteurs du secteur pharmaceutique.....	17
3.2.2 Les taux de mesure de la performance commerciale.....	18
A. Taux de support structurel.....	18
B. Taux de maitrise.....	19
C. Taux de satisfaction.....	20

3.3 Méthode quantitative.....	22
3.3.1 Définition.....	22
4. Les indicateurs de la performance commerciale.....	22
4.1 Indicateurs de résultats	22
4.2 Indicateurs de d'activité.....	22
4.3 Indicateurs de performances.....	22
4.4 Indicateurs stratégiques.....	22
5. L'importance de l'évaluation de la performance commerciale.....	22
6. L'impact de l'évaluation.....	22
6.1 Sur l'entreprise.....	22
6.2 Sur l'employés.....	22
7. Qu'est-ce qu'un délégué commercial.....	23
8. Qu'est-ce qu'un délégué pharmaceutique.....	23
CHAPITRE 2 :Cadre méthodologique	24
1. Approche méthodologique.....	25
2. Les techniques et les méthodes de la collecte des données.....	25
2.1 L'observation.....	25
2.2 L'analyse documentaire.....	25
2.3 L'entretien.....	25
2.3.1 Les caractéristiques de l'entretien directif	26
2.3.2 Les avantages de l'entretien directif.....	26
2.3.3 Mode d'administration du guide d'entretien.....	26
2.3.4 Le guide d'entretien.....	26
2.4 La taille de la population d'étude de l'échantillon.....	27
2.5 Le recueil d'informations.....	27
3. La conception du travail sur le terrain.....	27
4. Les difficultés rencontrées.....	28
CHAPITRE 3 : résultats et discussions	29
Section 1 :Présentation des caractéristiques de la population d'étude de l'échantillon.....	30
Section 2 : l'évaluation de la performance commerciale par la méthode qualitative.....	34
1. L'évaluation de l'axe compétence.....	34
2. L'évaluation de l'axe organisation.....	38
3. L'évaluation de l'axe satisfaction client.....	46
CONCLUSION.....	47
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....	49
ANNEX.....	51

Listes de tableaux :

Tableau N. 1 : Les indicateurs de la performance.....	17
Tableau N. 02 : L'évaluation des commerciaux de HIKMA PHARMA.	31
Tableau N.03 : Répartition de population d'étude de l'échantillon selon le sexe.....	32
Tableau N.04 : La répartition de la population de l'échantillon par catégorie d'Age..	33
Tableau N. 05 : La répartition de la population de l'échantillon par niveau d'éducation académique.....	34
Tableau N. 06 : La répartition de la population d'échantillon par le nombre d'années d'expérience.....	35
Tableau N.07 : La mesure des différents types de compétences.....	36
Tableau N.08 : Salaire brut du mois de février par catégories.....	38
Tableau N.09 : Taux de satisfaction totale du client interne.....	45

Listes de figures :

Figure N. 01 : Le modèle des déterminants de la performance du vendeur de Walker, Churchill et Ford.....	7
Figure N. 02 : La notion de la performance.....	8
Figure N. 03 : L'organigramme de la fonction commerciale.....	12
Figure N. 04 : Le circuit de distribution d'un médicament.....	16
Figure N. 05 : Taux de support structurel.....	18
Figure N. 06 : Taux de maîtrise.....	19
Figure N. 07 : Taux de satisfaction.....	20
Figure N. 08 : Structure de departement commercial.....	42
Figure N. 09 : Structure direction Marketing-Ventes.....	44
Figure N. 10 : Direction du marketing et de l'information médicale.....	44

Liste des abréviation, sigles et acronymes :

ENSM	ECOLE NATIONALE SUPERIERE DE MANAGEMENT
MRH	Management des ressources humaines
KPI	Key performance indicator
B to B	Business to business
B to C	Business to consumer
ISO	L'organisation internationale de normalisation
SMART	Spécifique, mesurable, accessible, réaliste, temporel
B/S	Biens et services
FTSE	Financial times stock exchange group
CA	Chiffre d'affaire
CRM	Gestion de relation client
Md	Milliard

Introduction :

1-1.Introduction :

La concurrence féroce et l'implantation des usines nationaux et Multi nationaux d'industrie pharmaceutique sur le marché algérien pousse chaque entreprise à renforcer sa stratégie commerciale, pour cela il est important d'évaluer la performance et la qualification de la main d'œuvre commerciale afin d'assurer la pérennité et la rentabilité de l'entreprise et pour obtenir l'avantage concurrentiel et garantir la grande part de marché.

L'évaluation est un processus continue de mobilisation des employés vers la performance optimale, car elle permet à l'employé à prendre conscience de ses effort et les élément ou les points de faiblesses qu'il doit améliorer et s'engager ainsi à prendre part de son développement professionnel ou personnel.

Dans nos jours, toutes les entreprises productives sont conscientes de l'importance d'un système de management qui est basé sur l'évaluation de la fonction commerciale, car la maîtrise de cette pratique permet à l'organisme d'avoir une évolution de performance et d'atteindre toutes les objectives stratégiques visé.

Hikma Pharma est l'une des entreprises multi nationale visant à conserver sa part de marché et à satisfaire ses clients .à cet effet ,elle privilège plusieurs techniques d'évaluations des délégués commerciaux ,car ceux-ci sont un bon moyen de vérifier le bon fonctionnement des produits et de garder le statu d'un leader dans les marchés Algériens et pour surveiller son positionnement dans le marché.

Dans notre mission on va accompagner l'entreprise Hikma Pharma dans le processus de l'évaluation des délégués commerciaux et on rajoute notre touche de recherche pour déterminer des outils d'évaluation qui peuvent formaliser la performance commerciale ainsi la performance globale de l'entreprise , et pour se faire on mesure les prestations, les compétences et le taux de maîtrise de délégué , les ressources et matériaux qui sont mis à la disposition du commerciale pour réaliser les missions, les activités et pouvoir satisfaire les clients, le client peut être interne tels que les managers des vents et les collègues ou externe tels que les fournisseurs et les pharmaciens ou le client final.

Pour cela nous avons pensé qu'il serait utile de poser la problématique suivante : ***Quelle est la démarche idéale à suivre pour évaluer la performance commerciale des délégués au sien d'entreprise pharmaceutique ?***

Afin de répondre à la problématique citée ci-dessus, le présent mémoire suivra un plan en trois parties .

Le premier chapitre présente le cadre théorique de la recherche tel qu'une revue de littérature qui détermine l'ensemble de travaux publier et qui ont une relation avec l'évaluation de la performance commerciale et la satisfaction des clients et son impact sur la performance globale, et un cadre conceptuel qui discute tous les concepts clés de la synthèse

Le deuxième chapitre décrit le cadre méthodologique, il s'agit de la méthode de recherche, la démarche utilisé pour la recueille des donnés, la population d'études et les outils d'analyse des données.

Enfin, le troisième et le dernier chapitre représente les résultats de l'enquête, livrés sous la forme d'une disparition et interprétation des résultats ou on définit l'alignement entre les

résultats obtenus et la littérature et le cadre conceptuel pour formuler la synthèse de la recherche.

Problématique de recherche :

Quelle est la démarche idéale à suivre pour évaluer la performance commerciale des délégués au sein d'entreprise pharmaceutique ?

Pour mieux comprendre, notre problématique réponds sur les questions suivantes :

- Comment peut-on évaluer un délégué commercial d'une manière qualitative ?
- Quel est le degré d'influence des partie prenantes sur la performance d'un délégué.
- Est-ce qu'il est suffisant d'évaluer seulement les réalisations d'un délégué commercial pour évaluer la force de vente et sa performance.

Le choix du thème :

L'évaluation est un instrument de management de ressource humaine et l'une des pratiques les plus importante dans l'organisation, en outre elle est considérée comme un thème d'actualité qui est en évolution de plus en plus. Pour cela nous avons choisi ce thème « la démarche idéale pour évaluer la performance commerciale ». Cette recherche peut être considéré comme une réalisation et une promotion des connaissances théorique acquises au sien de l'École Nationale Supérieure de Management (**ENSM**) ainsi au niveau de l'entreprise d'accueil HIKMA PHARMA.

Les objectifs de la recherche :

1. Répondre sur la problématique de recherche.
2. Mettre l'éclairage sur les points écartés dans le processus d'évaluation.
3. Intégrer plusieurs facteurs qui ont un impact sur la performance commerciale dans le modèle d'évaluation.
4. Présenter et tester le modèle d'évaluation proposé.
4. Déterminer et comprendre comment HIKMA PHARMA évalue ses délégués commerciaux.
5. Sensibiliser à l'importance de l'évaluation des facteurs qui ont une relation directe ou indirect avec l'employé pour améliorer sa performance.

-l'importance de la recherche :

Pour nous :

Cette recherche nous a aidé à comprendre au mieux l'importance de l'évaluation des employés et son impact sur la performance globale.

Pour l'entreprise :

Cette étude peut aider l'entreprise à améliorer ses techniques et le modèles d'évaluation des délégués commerciaux et à améliorer sa performance et à mieux contrôler la direction commerciale et pouvoir répondre aux attentes des clients (interne ou externe).

Terrain de recherche :

Le 27/02/2020 nous avons effectué notre stage a **HIKMA PHARMA**, lors de ce stage nous avons eu l'occasion de renseigner sur le secteur pharmaceutique en Algérie.

Présentation de l'organisme :

Hikma Pharma est une entreprise pharmaceutique multinationale dont le siège est à

Londres, au Royaume-Uni, qui fabrique des produits pharmaceutiques génériques et sous licence sans marque. Il a été fondé à Amman, en Jordanie, en 1978 par Samih Darwazah. Il est coté à la Bourse de Londres et fait partie de l'indice FTSE 100.

a été appelé à renforcer l'investissement en matière de production des médicaments de base et contribuer au transfert technologique, le ministre a été présenté lors de sa rencontre avec le président exécutif M. Mazen Dar-Ouazeh, la nécessité d'intensifier et de valoriser la coopération bilatérale en accompagnant l'Algérie dans la concrétisation d'une nouvelle vision dans le domaine de la production de médicaments. La coopération algéro-jordanienne avait débuté au début des années 90, le président de Hikma Pharma a évalué le montant consacré en Algérie pour le soutien de l'investissement à 180 millions Md \$. L'entreprise emploie actuellement plus de 700 personnes, toutes spécialités médicales et paramédicales confondues, Hikma Pharma Algérie », couvre 30% des besoins en médicaments dont 10% des produits localement. Cette entreprise ambitionne de couvrir à l'avenir 50% des besoins.

Carte théorique :

Chapitre 1 : Carde théorique

Pour mieux exposer notre étude, nous allons d'abord présenter dans le 1^{er} chapitre le cadre théorique et les concepts relatifs à notre thématique. Ce chapitre est devisé sur trois sections, la première est consacré pour la revue de la littérature puis nous représentons dans la deuxième section le cadre conceptuel relies a notre études et enfin on présentons la section de méthodologie de recherche que nous avons adopter.

section 1 : la revue de littérature :

pour élaborer cette revue de littérature nous avons consulté plusieurs articles et ouvrages qui traitent la problématique d'évaluation de la performance des commerciaux au sien d'une entreprise pharmaceutique qui considère la fonction commerciale comme une fonction opérationnelle. Vu que l'étape de la revue de littérature est une étape très importante dans notre travail, nous l'avons mis dans la première section du premier chapitre car elle permet d'identifier les différentes théories ainsi que les concepts nécessaires dans notre étude. Par conséquence, dans le domaine pharmaceutique et son évaluation.

Notre revue de la littérature représente l'évaluations de certains axes qui sont considérer comme des composantes de la performance des délégués commerciaux. D'abord on commençants par **l'axe de l'organisation** qui représente les conditions de travaux ,les ressources et les matériaux qui sont menés à la disposition du délègue et là on trouve des centaines travaux théoriques qui ne manque pas sur ce sujet et qui montre que les bons conditions de travail produisent la performance individuels et global , et de nombreuse entreprises de toutes tailles qui peuvent témoigner de l'amélioration de leurs performance après une intervention sur les conditions de travail. **Maslow** en parle dans sa pyramide des besoins, **Herzerberg** lui utilise les motivations intrinsèques de l'individu comme concept central de sa théorie en 1966. **McCleiland** souligne trois besoins de l'individu primordial à sa satisfaction, soit le besoin d'affiliation, le besoin de pouvoir et le besoin d'accomplissement et ces dernières théories montre l'impact réels des conditions de travail sur la performance et la productivité de l'employé.

Ensuite **l'axe de compétence** est aussi un élément qui garantit la performance et la force de vente d'un commercial car ce pôle détermine le taux de maîtrise et la capacité à disposer les savoirs nécessaires afin de réaliser sa mission. **Manuel Lange** reconnait d'après son étude approfondie que « *le pouvoir de conviction d'un meilleur commercial repose sur la forme et sur le fond* » et il rajoute « *il doit maîtriser tout autant une dimension technique de vente (maîtrise des offres marketing) et une dimension comportementale (psychologie de l'acheteur) et une connaissance profonde et détaillée sur métier d'entreprise* » Pour se bénéficier d'un avantage concurrentiel et gagner la grande part de marche pour affirmer sa performance.

En dernier, **l'axe de satisfaction clients** doit être mesurer pour évaluer l'efficacité du délégué en interne et a l'extérieure de l'entreprise car l'impact de son comportement sur la satisfaction et la qualité de la relation avec le client est important, **Parasurame et AL**, valident que « *la qualité du service commercial perçue est un jugement du consommateur concernant le degré d'excellence ou de supériorité de commercial* ». **Boing et selnes** s'intéressent à la fidélisation des clients et montrent que « *La performance globale du vendeur est envisagée en tant que déterminant de la qualité du service et de la continuité de la relation* » et rajoutent que « *La performance globale, émerge en tant que facteur clé de la fidélisation de la clientèle* ».

Jean-Michel Moutot propose un modèle d'évaluation se décompose en trois pôles qui sont « *pole d'organisation* » et « *pôle de compétence* » et « *pole de satisfaction clients* » afin de

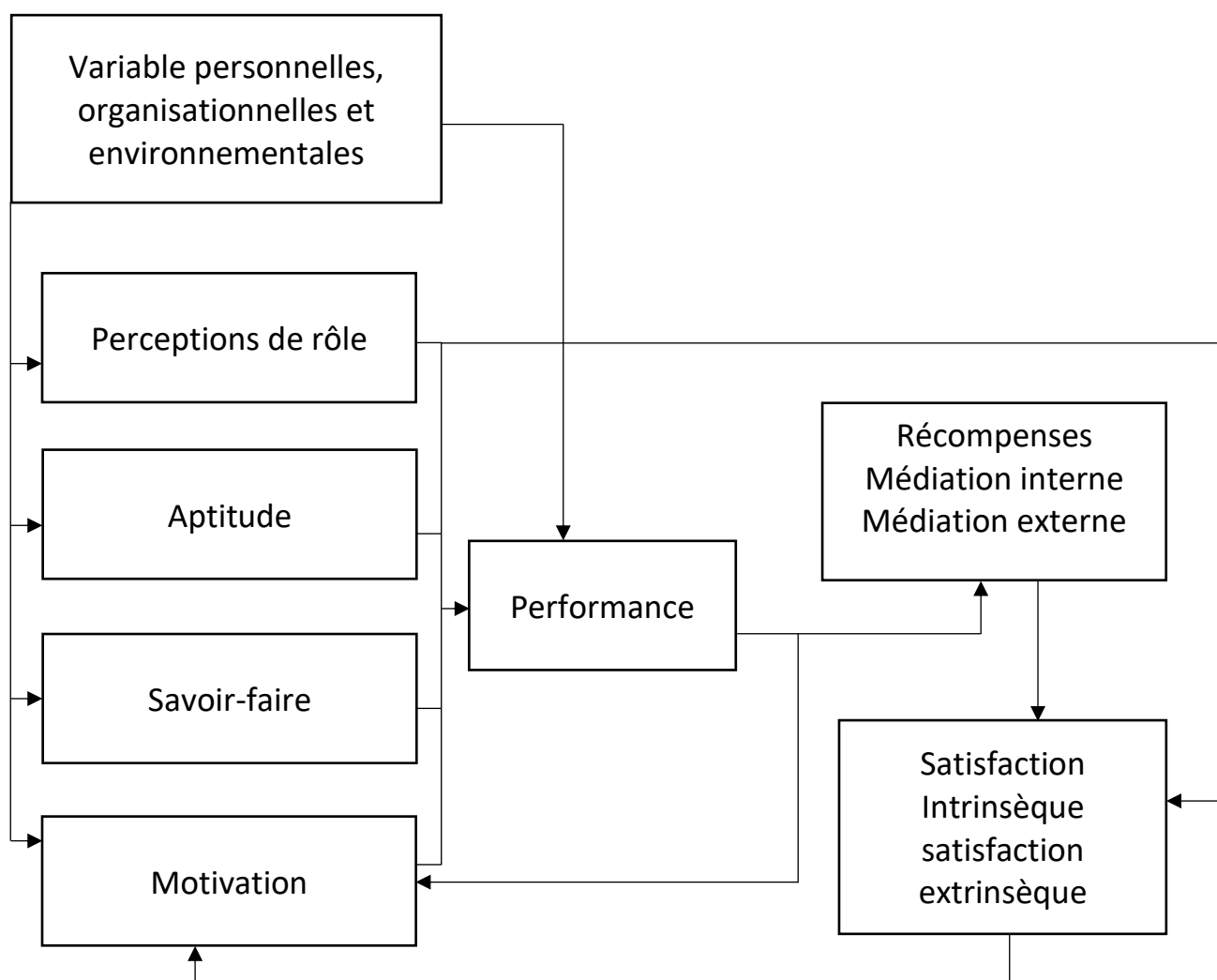
Chapitre 1 : Carte théorique

mesurer le baromètre de performance global du délégué commercial. De plus *Jean-Michel* assure que « le taux de performance globale est une mesure en pourcentage qui permet qualifier qualitativement l'efficacité et l'efficience du délégué en distinguant quatre situation type dans le baromètre qui sont : 1- situation excellente, 2-situation satisfaisante, 3-situation à améliorer, 4-situation a risque », qui seront expliqué dans le chapitre suivant.

Notre recherche approfondie sur l'évaluation de la performance d'un commercial nous a permis d'avoir plusieurs modèles et techniques utilisée par les théoriciens, tels que le modèle de Walker-Curchill Ford (WCF), les trois auteurs ont proposé un modèle fondateur des déterminants de la performance, qu'ils ont ensuite enrichi à la suite de leur méta-analyse de 1985(Churchill et al,1985), en ajoutent un cinquième facteur antécédent de la performance, en l'occurrence le savoir-faire.

Figure N. 01 : - Le modèle des déterminants de la performance du vendeur de Walker, Churchill et Ford, Source (Churchill, Ford & Walker, 1976).

Section 2 : Le cadre conceptuel



1. La performance d'entreprise :

1.1 Définition :

la norme ISO 11620 « la performance requiert l'efficacité et l'efficience des processus. Elle met en jeu les objectifs fixés, les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre »

Avant de développer, il est important de définir les notions d'efficacité et d'efficience.

L'efficacité, selon **la norme ISO 11620**, « la mesure du niveau de réalisation d'objectifs donnés. Une activité est efficace si elle se rapproche au maximum des résultats qu'elle est censée produire »

L'efficience, toujours selon **la norme ISO 11620**, « la mesure des ressources utilisées pour atteindre un objectif donné. Une activité est efficiente si elle emploie le minimum de ressources ou si elle produit le même résultat avec les mêmes ressources »

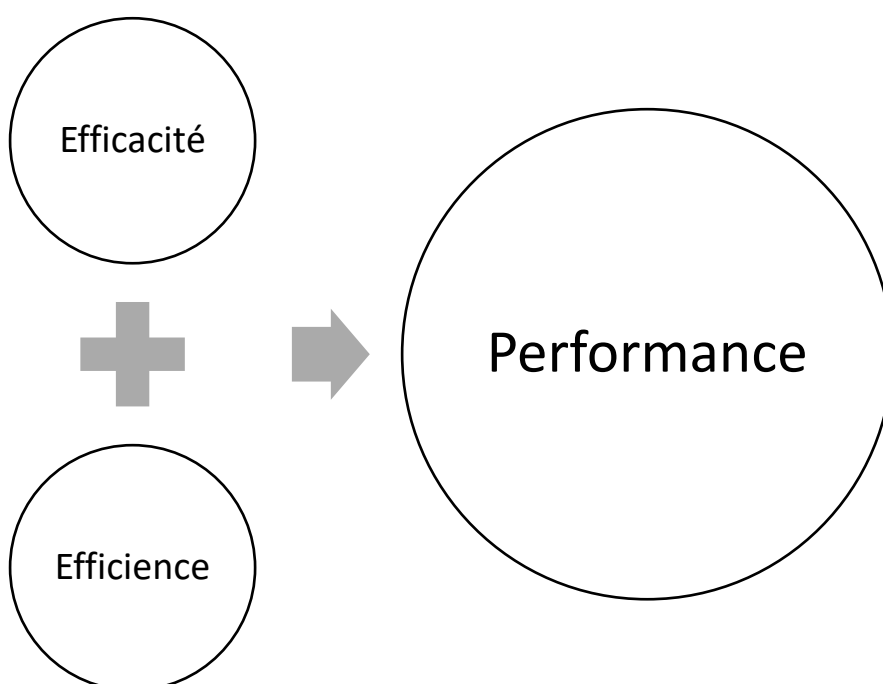


Figure N.02 : – la notion de la performance

D'autres définitions :

A. Bourguignon définit la performance en gestion en trois niveaux « la performance résultat, la performance action et la performance succès ». Angèle Renaud, Nicolas Berland, 1998, (mesure de la performance globale).

Selon **P. Lorino** elle est définie comme « performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». Philippe Lorino, 1996, (Le contrôle de gestion stratégiques, page 519).

Et **G. RAAD** définit brièvement la performance organisationnelle comme « un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels,

Chapitre 1 : Carde théorique

externes et internes ».G. RAAD, 2004, (*Les tableaux de bord Ressources humaines : le pilotage de la fonction R,H*),

D'un autre coté **Gilbert et Charpentier** définissent le concept de la performance comme étant «*le résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle renvoie à la métaphore mécaniste* ». Gilbert et M. Charpentier, 1996, (*Performance de l'entreprise et GRH*, page. 24).

2. La performance commerciale :

2.1 Généralité sur la performance commerciale :

La fonction commerciale est parmi les centres de recettes dans l'entreprise. Elle est une fonction vitale et occupe une place primordiale au sein de chaque entreprise. En effet, cette fonction a pour principale mission de répondre aux besoins et exigences externes en offrant les produits demandés au meilleur prix, avec la qualité requise et dans les délais convenus afin de satisfaire les besoins des clients et assurer le suivi du recouvrement.

2.2 Définitions :

Selon **P. Ngobo et A. Ramaroson** « *La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise* ». P. Ngobo et A. Ramaroson, 2004, (*Satisfaction et performance de l'entreprise : synthèse et extension*).

Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que « *la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires* » ou bien par les critères qualitatifs tels que « *la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, la qualité des produits* ». Paul Valentin NBOGO, Andry RAMAROSON, 2004, *satisfaction et performance de l'entreprise*.

Elle est aussi définie selon **OUATTARA** comme étant « *la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant B/S des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients* ». Pecassioh Venance OUATTARA, 2007, (*Diagnostic financier et performance des entreprises*).

PLAUCHU et TAÏROU la définissent quant à eux comme :

« *L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation* ». PLAUCHU et TRIROU, 2008, *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*. Page 23.

En s'appuyant sur les apports de **Barnard à la théorie des organisations** : « *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'atteindre. La fixation des objectifs de l'entreprise doit être en cohérence avec les moyens (humains et matériels) qu'elle dispose. Barnard, 1990, *Théorie des organisations*.

Pour cela les objectifs doivent être SMART : spécifiques, mesurables, acceptables, rentables ou réalisables et Temporel.

Chapitre 1 : Carde théorique

2.3 L'historique de la fonction commerciale :

La fonction commerciale n'a pas toujours été telle qu'elle est aujourd'hui, ni joue le rôle qu'elle joue aujourd'hui, mais a connu de nombreux changements dans le temps, et dans l'espace, bien entendu avec le changement qu'a connu l'entreprise. Nous proposons d'observer l'évaluation de la fonction commerciale

PHASE 1 : croissance

Au cours des grandes décennies de l'industrialisation à la charnière des XIX et XX siècles, comme plus récemment lors des Trente Glorieuses (1946/1974), la fonction commerciale sert de manière schématique principalement à informer et porter la production auprès des clients, via d'éventuels relais de distribution. Son rôle était secondaire dans l'entreprise, largement en retrait de celui du développement et de la production des biens. Cette période correspond à une forte période de croissance pour la plupart des entreprises. Lors de cette phase, le système de pilotage de la force de vente s'intéresse en termes d'objectifs quasiment uniquement aux volumes ou quantités de biens écoulés. Ces résultats sont ainsi mesurés en termes de chiffre d'affaires, ou de volume des biens. On peut noter que, la période de croissance d'une entreprise ne donnant pas priorité à la fonction commerciale (lorsque son marché est également en croissance), les effectifs commerciaux sont généralement peu élevés au cours de cette phase. Cette période est révolue depuis longtemps et a laissé place à une deuxième phase.

PHASE 2 : la maturité concurrentielle

Une fois la période de croissance terminée, les entreprises n'ont d'autre recours pour générer de la croissance sur leurs marchés que de prendre des parts de marché à leurs concurrents. L'activité commerciale devient alors stratégique dans l'entreprise : en effet, produire ne suffit plus à assurer la pérennité de l'entreprise. L'importance croissante de la fonction commerciale va de pair avec le développement des techniques de marketing pour les produits de grande consommation. Vendre davantage signifie vendre au détriment de ses concurrents. Ne pas développer sa force de vente signifie voir ses clients partir au bénéfice de ses concurrents. Les entreprises vont alors largement professionnaliser leurs forces de vente, et notamment leurs modalités de management. Mis sous pression pour écouler les stocks, les commerciaux ont naturellement, dans la plupart des entreprises, le réflexe de baisser les prix au détriment des marges. À partir de cette période, les entreprises contrôlent les marges autant que les volumes de vente, mais leurs évolutions sont anti-corrélées à court terme : augmenter le niveau de marge fait plonger les volumes de vente, et réciproquement.

PHASE 3 : l'optimisations concurrentielle

La phase précédente (maturité concurrentielle) rend la plupart des marchés extrêmement nerveux et volatils. Les jeux concurrentiels sont le plus souvent tendus, ce qui a pour résultat de mettre beaucoup de pression sur les épaules de la force de vente. Celle-ci avait vu sa taille augmenter au cours de la phase précédente. La troisième phase d'optimisation concurrentielle voit cette tendance s'inverser. Les entreprises réalisent que la course à l'augmentation du nombre de vendeurs n'est pas productive à long terme. Elles cherchent à réduire les coûts de cette fonction, dont l'impact sur les marchés n'est pas si évident. Dans beaucoup de domaines, les enjeux stratégiques se sont recentrés non plus sur la prospection (consommatrice en ressources commerciales donc coûteuse) mais sur la fidélisation. Ce virage stratégique pousse les entreprises à établir des relations à long terme avec leurs clients, par le truchement de partenariats industriels par exemple. Ces partenariats ont le double mérite de limiter fortement le risque de voir ses clients partir à la concurrence, et de limiter les besoins en commerciaux puisque la relation client est alors largement assurée au quotidien par les activités en commun.

Chapitre 1 : Carde théorique

L'indicateur pérenne d'évaluation de la performance commerciale devient alors la satisfaction client qui garantit la non remise en cause des partenariats engagés. *Selon manuel Lange, 2008, l'évaluation de la performance de la fonction commerciale, page 67.*

2.4. L'impotence de la fonction commerciale :

Appréhendée dans un contexte global de l'entreprise, la fonction commerciale occupe une place prépondérante dans la structure générale puisqu'elle exprime l'aboutissement d'un processus plus ou moins complexe de fabrication d'un produit final de qualité pour le commercialiser ensuite auprès des clients. Ceci lui confère un rôle moteur dans le fonctionnement général et la bonne marche de l'organisation.

2.5. Les objectifs commerciaux :

Les objectifs peuvent être regroupés sous deux grandes rubriques :

La création de potentiel : ce sont tous les objectifs qui contribuent au développement de l'entreprise de, ainsi "développer les ventes de 5% sur le premier semestre", "augmenter le nombre de prospects actifs de 30%" ou encore "maîtriser la nouvelle procédure beta", sont des objectifs visant à la création de potentiel de l'organisation.

La réduction du coût ou de dysfonctionnements : ces objectifs s'inscrivent dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, et sont des leviers d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité commerciales. Des énoncés comme "diminuer ses déplacements en maintenant le même nombre de visites", "mieux se coordonner avec le service logistique pour réduire les retards de livraison" relèvent de cette logique d'amélioration du fonctionnement. On identifie, en règle générale, trois modalités d'évaluation : qualitative, quantitative et financière (Savall, Zardet, 1987, maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable, page 48).

Les objectifs qualitatifs : Portent sur la manière de faire, l'acquisition de connaissance, les améliorations de comportements. On constate qu'ils sont de plus en plus présents dans les objectifs demandés. Les managers ont compris qu'ils contribuaient au caractère durable de la performance en jouant sur des registres comme un meilleur climat relationnel, une plus grande éthique des affaires, une amélioration du niveau de compétence. Il faut toutefois constater qu'ils représentent, en règle générale, une partie très réduite de l'enveloppe globale. On peut identifier deux freins à leur utilisation :

- La créativité exigée pour identifier des indicateurs de mesure fiables.
- Le fait qu'ils peuvent amener à aborder des sujets estimés délicats. Ces objectifs sont beaucoup plus impliquant et amènent à déborder de l'appréciation de la seule activité. Il faut donc une volonté très forte de l'entreprise et de son encadrement pour les faire vivre.

Les objectifs quantitatifs : sont beaucoup plus classiques, ils évaluent des volumes, du temps, des kilomètres... et sont facilement adoptés par les deux parties pour leur aspect objectif. Ils ne relèvent pas de la performance finale qui reste financière, mais en sont des intermédiaires importants.

Les objectifs financiers ne sont pas toujours présents car non significatifs dans certaines activités (chef de secteur sans négociation, personne au contact sans acte de vente directe...). On observe qu'ils ont encore la plus grande légitimité ; ainsi, en cas d'évaluation mixte (présence des trois types d'indicateurs), ils justifient tout ; Un vendeur très performant reste encore souvent un vendeur réalisant le plus gros chiffre d'affaires.

3. L'évaluation de la performance commerciale :

3.1 Les méthodes de l'évaluation de la performance commerciale :

il existe deux méthodes d'évaluation de la performance commerciale qui sont :

- la méthode qualitative
- la méthode quantitative

3.2 La première méthode d'évaluation : qualitative

elle consiste à l'évaluation des trois composantes qui sont l'axe d'organisation, l'axe de compétence et l'axe de satisfaction client ou par la mesure des trois taux qui sont le taux de maîtrise et le taux de support structurel et le taux de satisfaction.

3.2.1 Les composantes de l'évaluation qualitative :

A. Axe organisationnel :

il est défini le délégué « Comment » il traite les moyens et les ressources mobilisés et mis à sa disposition pour réaliser les activités et les objectifs, cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement, le type d'organisation, le positionnement de la fonction et de style management (le mode de commandement)

A.1. Le positionnement :

un bon positionnement compte la nécessité d'être en permanence au plus près des besoins des clients, la meilleure façon d'évaluer la justesse du positionnement est de poser, à la fois au commerciaux et à leurs clients la question suivante :

« le positionnement de vos interlocuteurs est-il le plus pertinent pour servir au mieux les besoins des clients, ou vos besoins ? »

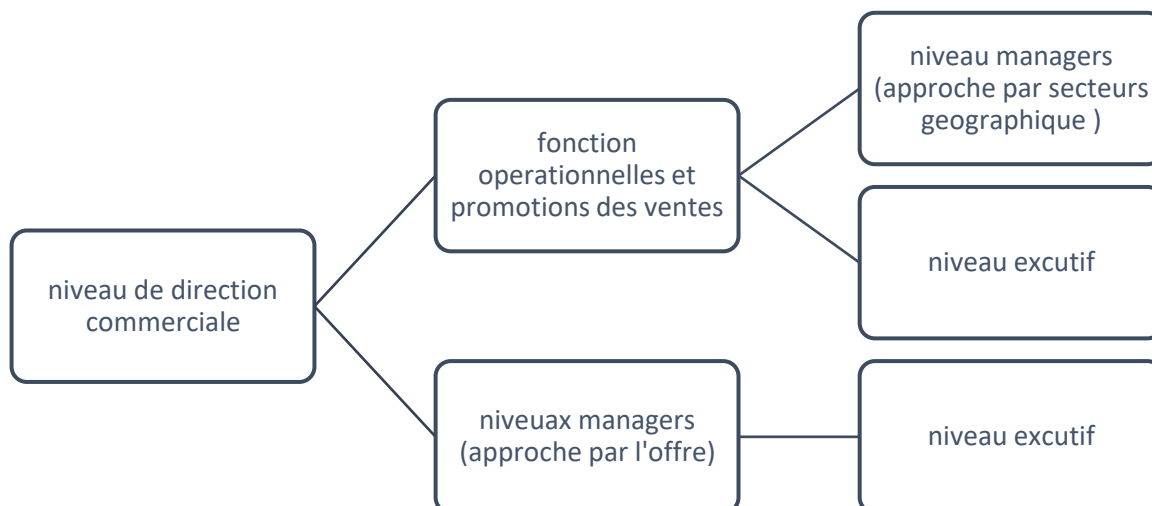


Figure N. 03 : - l'organigramme de la fonction commerciale.

A.2 Le style de management :

« style de leadership ou style de direction » sont les différentes façons dont un manager ou un dirigeant peut manager ou diriger ses subordonnés ou les membres de son équipe par extension, de son entreprise, on peut distinguer des différents styles de management qui peuvent être utilisés en fonction de chaque commerciale :

Chapitre 1 : Carde théorique

Reporting : les commerciaux bénéficie d'une large autonomie de réalisation mais doivent remplir de nombreux reporting justifiant de leurs activités et permettant d'interpréter les résultats. Ce mode de management permet une bonne traçabilité de l'activité, mais peut engendrer des éloignement bureaucratique contraire à l'objectif d'efficacité recherche.

Planificateur : il mise sur la rentabilité, planifier et détaille ses instructions, surtout dans des situations délicates

Coaching : le manager identifie les forces et les faiblesses de ses employés et les met en valeur ou tante de les combler. Il encadre ainsi ses employés, tout en cherchant le consensus sur leur place dans l'activité commerciale de l'entreprise.

Positif :

Ce style de management est basé sur le principe que l'enthousiasme est contagieux. Par principe, le manager encourage ses équipes en s'efforçant, pour chaque commercial, d'extraire et de valorise un axe positif des résultats.

Participatif :

Il fait confiance à ses employés, il les invite à participer à l'élaboration des décisions et à orienter la politique de l'agence. De nombreuses réunions sont mise en place pour être à l'écoute des agents et de leurs propositions.

Protecteur :

Son objectif est de créer une certaine harmonie, ce mode de management favorise les interactions, met l'accent sur les besoins des employés et non sur leurs résultats. Il se focalise autant sur le qualitatif que du quantitatif pour évaluer et récompenser la performance.

Coercitif :

Il donne beaucoup de directives, attends obéissance de la part de ses employés, les contrôles sévèrement et n'hésite pas à donner des retours négatifs.

Autoritaire :

Il donne aux employés une vision claire de ce qui leur est demandé, et les personnes de son bien-fondé en expliquant le pourquoi de ses décisions à long terme. Il leur impose ainsi des standards de performance, à partir desquels il leur assure un feed-back positif et négatif sur leurs actions.

Injonctif :

Centralisé autour d'un responsable qui exige ce que tout soit validé par lui. Les commerciaux sont alors autant d'assistant qui applique les modèles du chef et lui transmettent toute leur production. Qu'il fera suivre aux différents dessinateurs après validation. Ce mode de management autocratique et autoritaire ne peut s'appliquer que dans un fonctionnement très standardisé, et avec une population n'ayant que peu de volonté de participation.

Chapitre 1 : Carde théorique

A.3 Les couts de la fonction commerciale / Les ressource et les matériaux qui sont mis à la disposition d'un commerciale :

La rémunération :

Définition :

c'est une élément-clé du contrat de travail , elle est la contrepartie numéraire du service rendu et elle représente la seule revue pour la majorité des salaires et l'élément majeur du coût de production pour l'entreprise elle est donc eu un des fondements du lien entre l'employeur et l'employés dans le cadre de leur relation d'emploi avec l'organisation .

La rémunération peut comprendre deux partie :

une partie fixe :

C'est la partie assumé par l'entreprise, ainsi rassurante (salaire de base), liée à la fonction, faisant généralement référence au contrat de départ et/ou à une classification du poste et le plus souvent ajustée périodiquement, notamment par indexation. Il est généralement un salaire au temps (salaire annuel, salaire mensuel le plus souvent). Il s'agit d'une somme forfaitaire ne faisant pas référence à une quantité de production et qui est indépendante du nombre de jours de travail effectif. En réalité, une quantité de travail minimale est sous entendue. Le salaire de base peut être aussi (mais beaucoup plus rarement) un salaire au rendement : le salaire est fonction des quantités produites (salaire aux pièces), du chiffre d'affaires réalisés (commission) par exemple. Il sert de référence pour le calcul des autres prestations. Il est fixé d'avance au moins dans sa nature et dans son mode de calcul. Il est donc le pilier de la rémunération du salarié ; à cette somme qui a un caractère « intangible » peut s'ajouter des compléments. Il peut être majoré des heures supplémentaires. Tandis que le salaire aux pièces se paie en fonction des quantités produites. Il est moins répandu que le salaire au temps (horaire), c'est le salaire mensuel.

Une partie variable :

primes liées aux performances, par rapport notamment aux objectifs individuels ou collectifs fixés par l'employeur ou négociés entre les parties. Elle concerne quasi systématiquement les métiers liés à la vente. Cette partie a tendance à se développer dans d'autres fonctions également.

D'autres formes de rémunération :

-les frais de déplacement :

ils peuvent être très importante : déplacement sur tout le territoire concerné ou commerciaux travaillant à l'export et dont l'activité nécessite des déplacements fréquents.

Dans chaque cas, la variable du cout des notes de frais sera comprise entre 10 et 20 % du cout global de la fonction.

Les couts de fonctionnement :

Il regroupe l'ensemble des moyens utiles à la réalisation des missions et des activités. En particulier les infrastructures immobilières et mobilières dont l'environnement matériel et informatique, sans oublier les coûts de communication. Il représente de 5 à 10 % du budget global de la fonction.

« Il axe organisation nous donne des ratios de référence pour dimensionner au mieux la fonction commerciale. La comparaison de ses ratios avec la réalité donne un taux de support structurel grâce auquel il est possible de dire si la fonction commerciale est bien dimensionnée et s'il y a lieu de revoir sa structure ».

Chapitre 1 : Carte théorique

B. Axe de compétences :

l'axe de compétences est mesuré qualitativement car il permet d'évaluer les ressources humaines à travers les compétences qui doivent être connues et maîtrisées par le commercial, les compétences exigées sont de différentes natures : techniques, relationnelles, comportementales et connaissances de métiers de l'entreprise.

B.1 Compétence technique : est le degré de maîtrise, se reflète surtout à une connaissance ou une attitude liée à une tâche précise dans un domaine spécifique (commerciale) elle est valorisée par l'employeur lorsqu'elle a été acquise ou renforcée par pratique concrète.

B.2 Compétence relationnelle : elle permet au commercial de transmettre son message dans les meilleures conditions auprès du client, intégrant au mieux les réactions de celui-ci afin de maximiser des chances de gagner.

B.3 Compétence comportementale : comprennent l'apprentissage de comportement professionnel et de savoir être professionnel, de mode de fonctionnement utile pour réussir dans son métier, dans le poste et dans l'entreprise .

B.4 Compétence « métier de l'entreprise » : il s'agit d'interroger sur le « pourquoi » et le « comment », au-delà de la maîtrise des techniques de vente, et connaître un certain nombre de connaissances et de compétences qui peuvent se révéler décisifs au cours du processus de vente et comprendre les enjeux clés du business de l'interlocuteur .

« L'évaluation des compétences de la fonction commerciale se fait par le calcul d'un taux de maîtrise des compétences qui reflète les connaissances des commerciaux en termes de compétences techniques, comportementales et métier, l'évaluation globale qui en résulte permet de mesurer ce taux de maîtrise, d'envisager des actions de formation, de diagnostiquer la fonction en lui attribuant une configuration de compétences et d'alimenter le deuxième axe de l'évaluation globale ».

Chapitre 1 : Carde théorique

C. Axe de satisfaction client :

l'axe client définit le « pour qui » et le « pourquoi », il représente les objectifs qui sont assignés aux prestations vis-à-vis le client, de plus il décrit le niveau de satisfaction des différents clients de la fonction commerciale, qui se répartit en cinq catégories : Client final, son propre management, le marketing, l'administration des ventes et ses propres collègues.

C.1 Référentiel clients : est un ensemble de d'informations collectées sur les clients à partir des différents canaux, il est réalisé à partir d'une DMP, c'est-à-dire une plate-forme de gestion des données proposées par Saas.

SAAS : logiciel en tant que service, est un modèle de distribution de logiciel au sien duquel les fournisseurs tiers hébergées application et les rend disponible pour les clients

Dans la mesure d'un taux de satisfaction.

C.2 Le client final : ou la dernière personne qu'elle aura le contact avec le commercial, sa satisfaction naît la pérennité de l'entreprise, il est toujours difficile pour un client d'apprécier un niveau de satisfaction.

Dans le secteur pharmaceutique, la distribution des produits de santé suit un canal long puisqu'il passe en général par le grossiste-répartiteur puis par le pharmacien avant d'arriver au consommateur ou le client final.

C.3 Le client interne : les employés au sein d'une entreprise sont des clients comme les autres on les appelle les clients internes, dans la fonction commerciale on distingue des différents clients internes telles que l'administration des ventes la direction marketing les collègues et les autres départements de l'entreprise.

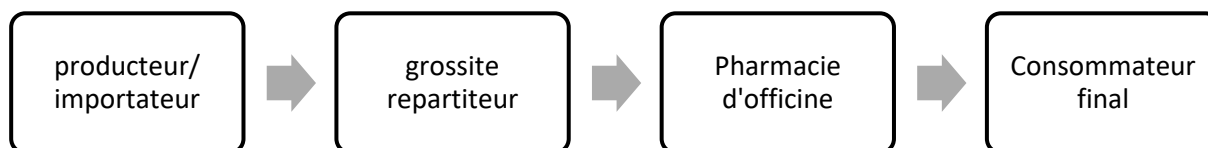


Figure N.04 : - Le circuit de distribution d'un médicament

Source : SERRE (M. P) et WALLET-WODKA(D) : op cit, p 240

Chapitre 1 : Carde théorique

C.4. Les acteurs/Clients dans la le secteur pharmaceutique : selon *GILLES ALBERTI*

Les grossistes répartiteurs :

Il décharge l'industrie pharmaceutique et leurs principaux fournisseurs de tous les problèmes de distribution, avec la garantie de mettre à disposition tous les médicaments. Ils sont les propriétaires du stock qu'il achète auprès de laboratoire et assure les fonctions de vente en gros.

Ils proposent des services très complets aux pharmaciens, allant des conseils en merchandising en gestion, formation ces services sont leurs principaux outils de différenciation puisque les prix sont règlementés.

La société dépositaires :

Le dépositaire est également un distributeur de médicament en gros, mais a la différence du grossiste, le dépositaire n'est pas propriétaire des stocks, il agit sur ordre et pour le compte des laboratoires avec lesquels il s'engage contractuellement.

Les pharmaciens d'officine :

L'activité des pharmacies d'officine et leurs relations avec les producteurs et les grossistes sont extrêmement règlementées pour répondre aux objectifs de santé publique.

Le regroupement pharmaciens :

Ils été créés pour contourner les grossistes et inverse le rapport de force habituel, leur porte essentiellement sur les médicaments non remboursés et sur les produits de pharmacie, dont le prix sont libres et sur lesquels il peut y avoir une véritable négociation commerciale.

« Dans une démarche qualité, plaçant les clients internes ou externes et leur satisfaction comme des éléments centraux de l'activité commerciale, l'analyse de la satisfaction nous permet de confronter des prestations et des modes relationnels avec le client dont les besoins les attentes doivent être traité en mieux ».

3.2.2 Les indicateurs de la performance :

Taux	Axes
Taux de support structurel	Axe d'organisation
Taux de maitrise	Axe de compétence
Taux de satisfaction	Axe Client

Tableau N. 1 : -Les indicateurs de la performances

Chapitre 1 : Carde théorique

A. Le taux de support structurel : Évalue à la fois le niveau de ressources octroyé à la fonction au regard de standards et d'appréciation par les contrôleurs de gestion de leurs conditions d'exercice

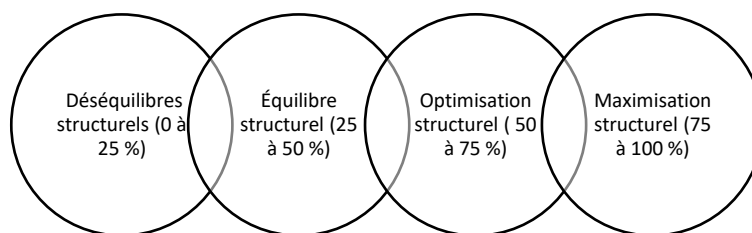


Figure N. 05 : - Taux de support structurel

Le taux de support structurel illustre quatre types de situations :

La maximisation structurel :

Est atteinte lorsque le taux est supérieur à 75 %. Cela illustre une situation où la fonction commerciale bénéficie d'un effectif satisfaisant et de conditions de travail et de fonctionnement favorisant l'initiative et de l'implication. C'est la situation idéale vers laquelle doit tendre toute fonction commerciale, c'est aussi la meilleure disposition pour que celle-ci réalise ses prestations et réponde au mieux attentes du reste de l'entreprise.

L'optimisation structurelle :

Dont le taux est compris entre 50 et 75 démontre que les différentes variables qualifiées sont jugées acceptable et correspondant à l'activité. Cela peut se traduire par des surcharges de travail temporaire et des fonctionnements ne permettant pas toujours de répondre au mieux aux attentes de l'entreprise.

L'équilibre structurel :

Avec un taux compris entre 25 et 50 %, fait mention d'une situation tendue, dans laquelle les ressources et le fonctionnement sont menacés. Les ressources sont jugées insuffisantes pour couvrir le périmètre théorique de la fonction. Dans les faits cela se traduit par la sélection des prestations qui sont jugées les plus importantes souvent à court terme pour la gestion de l'entreprise, aux déterminants l'activité moins urgente mais parfois tout aussi, voire plus importantes.

Le déséquilibre structurel :

avec un taux inférieur à 25 % illustre une situation quelque peu alarmante : la fonction commerciale ne peut réaliser le contenu qualitativement et quantitativement de cinq missions. Le sous-effectif ou les problèmes de positionnement et de management peuvent conduire « à bâclé » certaines productions avec des incidences contre productives pour l'entreprise.

Chapitre 1 : Carde théorique

B. Taux de maîtrise : détermine, à partir du référentiel d'activité, la capacité des salariés de la fonction à disposer des savoirs pour réaliser les activités

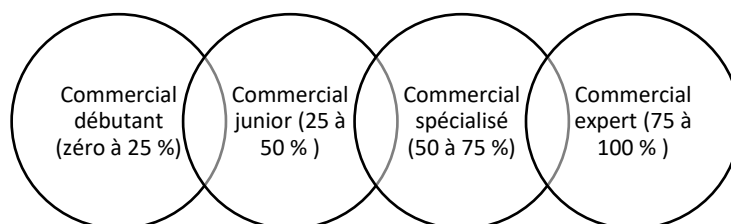


Figure N. 06 : - Taux de maîtrise

Le niveau commercial expert : le taux de maîtrise est en moyenne de 75 % ce niveau de compétences est particulièrement rare il n'est pas nécessairement lié à une grande expérience dans la fonction mais on observe souvent qu'il s'agit d'un commercial spécialiste ayant un certain talent ou assimilé à une forte volonté par rapport aux autres membres de l'équipe.

Le niveau commercial spécialiste : le taux de maîtrise est compris entre 50 à 75 %. Il est au-dessous de la moyenne faisant ainsi état d'un niveau de compétences acceptables et couvrant, dans son équipe il a un rôle particulièrement important il est le garant d'une bonne application de stratégie de plus il est le meilleur relais de ce que devrait être l'acquisition des compétences métier et comportemental.

Le niveau commercial junior : le taux de maîtrise des compétences est en dessous de la moyenne avec des scores qui est entre 25 et 50 %, ce type de commercial a généralement moins de cinq ans d'expérience mais il n'est plus en commercial débutant, il a un niveau de compétences qui est fréquent car qu'il a démontré sa capacité et sa force de motivation par sa maîtrise de sujet qu'il connaît, mais reste de nombreux champs d'exploitation à découvrir.

Le niveau commercial débutant : cette dernière configuration est la plus délicate pour l'entreprise car le taux de maîtrise se situe entre 0 et 25 % cette situation est généralement présente dans le cas d'une embauche récente d'un commercial sans expérience.

Chapitre 1 : Carde théorique

C. Taux de satisfaction : est le résultat de la satisfaction des différents types de clients un propre des produits d'expectations de la fonction.

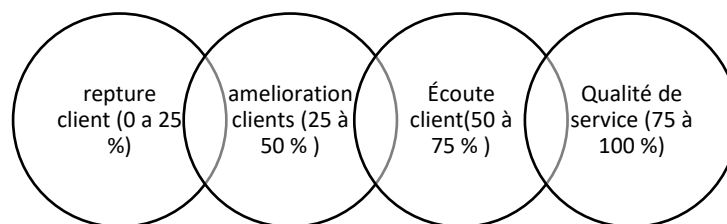


Figure N. 07 : - Taux de satisfaction

Le taux de satisfaction client illustre quatre types de situation :

Situation 1 : taux de satisfaction compris entre 75 à 100 %

Service commercial qui bénéficie d'une qualité de service dénote une capacité à offrir à ses clients les prestations les plus adaptées à leurs besoins, mais également un sens de l'écoute, de l'explication et de l'exploitation de ces mêmes prestations. Cela illustre une situation où le commercial se met en relation « client/fournisseur » et cherche davantage le partenariat que le simple coup commercial à court terme. Il cherche à comprendre en permanence les besoins des clients pour adapter les prestations.

Situation 2 : taux de satisfaction compris entre 50 à 75 %.

Une fonction commerciale à l'écoute des clients sait être attentive à leurs besoins, sans être en mesure d'y répondre systématiquement en raison de ses faiblesses de moyens structurels, tant en volume qu'en compétences. Les relations entretenues avec le bénéficiaire sont bonnes et sont caractérisées par des rencontres régulières. La déférence par rapport à la situation précédente est une moindre capacité de transformation des prestations pour correspondre pleinement aux attentes des clients internes et externes.

Situation 3 : taux de satisfaction compris entre 25 à 50 %

L'amélioration client reflète un état où les demandes des clients ne sont pas toujours prises en compte. Les prestations commerciales ne sont pas toutes jugées pertinentes. Et les remontées des bénéficiaires dans ce sens ne sont pas systématiquement traitées autant que tel. La partie relationnelle et l'échange avec les différents interlocuteurs est très faible, le commercial réalise ses prestations. Les adresses aux différents bénéficiaires privilégiant largement une ou deux parties internes ou externes (généralement les clients au détriment de l'interne). Le marketing fonctionne de manière quasiment indépendante du commercial. Les échanges entre commerciaux sont inexistantes.

Situation 4 : taux de satisfaction compris entre 0 et 25 %

La rupture client est une situation de crise. Le commercial n'est plus jugé légitime pour les bénéficiaires et plus particulièrement pour les clients. Ses retours en interne ne satisfont personne. Les relations et échanges avec les bénéficiaires sont en général inexistantes. Marquant une rupture. Dans une telle situation, il est urgent de revoir les prestations, le positionnement, les compétences de l'organisation de la fonction commerciale pour que les relations avec ses clients s'améliorent.

Par le calcul de la moyenne des trois taux on peut obtenir le taux global de la performance commerciale.

Chapitre 1 : Carde théorique

3.2.3 Le taux globale de la performance commerciale : est une mesure en pourcentage qui nous permet de qualifier qualitativement la performance commerciale, on peut le déterminer par la moyenne de la somme des trois taux mesurer tels que le taux de support structurel et le taux de maitrise, taux de satisfaction

Le résultat obtenu illustre quatre situations types qui sont :

-La situation est « **excellente** » :

est caractérisé par un taux de performance supérieure à 75 % les variables sont satisfaisantes et la fonction réalise au mieux ce qui lui est demandé avec une bonne maîtrise de ressources.

-La Situation « **satisfaisante** » est avec un taux de performance allant de 50 à 75 %, la moyenne acceptable. La fonction est moyenne partout, elle fait ce qui lui est demandé. Pour autant, elle ne fait pas preuve d'innovation et de la recherche d'amélioration par elle-même.

-La situation « **à améliorer** » illustre un taux de performance compris entre 25 à 50 %. Certains points de l'analyse font apparaître de graves problèmes, ce qui nécessite des actions de correction le plus rapidement possible. Cela peut concerner tout ou partie des trois thèmes étudiés.

-La situation « **à risque** » est déterminée par un taux de performance inférieure à 25 %. Cette situation est qualifiée à risque car des erreurs préjudiciables à l'entreprise peuvent être commises. C'est une situation d'urgence nécessite au plus vite des actions de configuration et de restructuration.

Chapitre 1 : Carde théorique

La deuxième méthode de l'évaluation de la performance commerciale est : Quantitative, elle se fait par :

3.3 Les indicateurs clés de la performance KPI :

3.3.1 Définition : selon un site français

« Un indicateur ou KPI est une mesure financière et non financière utilisée pour mesurer le progrès vers l'atteinte d'un objectif organisationnel prédéfini. Une fois qu'une organisation a analysé sa mission, identifié l'ensemble de ses intervenants et défini ses objectifs, il est nécessaire de mettre en place la mesure du progrès vers l'atteinte de ces objectifs. Quels que soient les indicateurs choisis par l'organisation, ils sont le reflet des objectifs de celle-ci »

les KPI sont un outil qui aide à :

- L'évaluation de la performance.
- La réalisation de diagnostic.
- La Communication.
- L'information.
- La Motivation.
- La Progression en permanence.

4. Les indicateurs :

4.1 Définition selon *Manuel Lange, Jean-Michel Moutot et David Autissier* :

« c'est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif. C'est un repère chiffré qui peut être rapporté à un objectif une moyenne en standard, et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution. Il permet de formaliser et contractualiser les engagements et de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle »

Il existe cinq grandes catégories d'indicateurs :

4.1 les indicateurs de coûts :

il mesure la valeur monétaire des ressources consommées

4.2 Les indicateurs de résultats :

ils apprécient en termes qualitatifs ou quantitative ce qui est finalisé et produits

4.3 Les indicateurs d'activité :

il donne des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats

4.4 Les indicateurs de performance :

il s'assure de la réalisation de l'activité au moindre coût et de la réalisation de la stratégie

4.5 Les indicateurs stratégiques :

il nous renseigne directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

6. L'impact de l'évaluation commerciale sur l'entreprise et les employés (délégué commerciaux) :

6.1. Pour l'entreprise :

mesurer pour mieux piloter « sans mesure, la boucle du pilotage ne peut être réalisée »
effet positif sur l'implication et la motivation.

Déterminer les compétences des collaborateurs et l'identification du potentiel.

Valorisation du capital humain.

Détermination des écarts.

La mesure de sa part de marché.

Élaborer le plan d'action.

Déterminer les points fort et faibles pour l'entreprise.

Réduire les formes de résistance des employés.

Élaborer le plan de formation.

Gestion de compétence.

6.2. Pour les collaborateurs :

Gestion de carrière

Se situe par rapport à ses collègues (reconnaissance, responsabilisation, empowerment).

Pouvoir contrôler ses activités.

Suivre son évolution tant au niveau micro que Marco.

7. Qu'est-ce qu'un délégué commercial ?

Définition : selon *DEQUATRE Célia*.

Le délégué commercial est le représentant d'une ou plusieurs marques auprès d'un ensemble de clients potentiels. Il opère en général sur un secteur géographique déterminé et se rend en personne chez les prospects (dans le cadre d'un délégué commercial B2C) ou de petites entreprises (dans celui d'un délégué commercial B2B).

Le délégué commercial est un spécialiste de la vente. Il se charge de la vente de produits, des biens de consommation ou encore des fournitures de services.

En fonction de ses marchés, ses clients peuvent être de divers ordres (grossistes, entreprises, détaillants, etc.). Il tient une place importante dans une entreprise car il est garant de la vente, du développement et la fidélisation du portefeuille client.

La responsabilité essentielle du délégué commercial est la prise de contact avec la clientèle à travers un important travail de prospection qu'il réalise auprès des consommateurs ou des entreprises cibles. DEQUATRE Célia, 2019, medium.com

8. Qu'est-ce qu'un délégué pharmaceutique ?

Définition : selon *ilv.fr*

Le délégué pharmaceutique a pour mission de présenter et de vendre des produits de santé, d'hygiène, de soins cosmétiques, de diététique, ainsi que du matériel médical, aux professionnels de la santé. Ces derniers incluant les pharmaciens, gérants de parapharmacies, dentistes, médecins et équipes médicales travaillant dans les hôpitaux, les cliniques, les cabinets généralistes ou spécialisés, ainsi que les vétérinaires. Il élabore une stratégie et un plan d'action commerciale en fonction des lignes directrices définies par la direction des ventes et dans le cadre de la réglementation pharmaceutique. Par son travail mêlant démarches commerciales et informations médicales et scientifiques, le délégué pharmaceutique dispose d'une vision transversale de la plupart des métiers de la santé.

Il est employé par un laboratoire ou une entreprise de santé, dans les forces de ventes, afin de s'assurer que les produits de la marque soient disponibles aux clients finaux par l'intermédiaire des professionnels de la santé. Un travail qui nécessite de passer beaucoup de temps sur le terrain, à rencontrer des clients, à présenter des nouvelles offres, à négocier et à faire tous les suivis nécessaires liés aux commandes.

Le délégué pharmaceutique est également un conseiller qui valorise le travail de recherche de son entreprise, expose les dernières innovations et répond aux questions de ses interlocuteurs.

Il doit aussi gérer ses prospects, développer son portefeuille client, organiser ses tournées sur le terrain, fidéliser ses clients, afin de s'assurer que les produits commercialisés par le laboratoire qu'il représente sont bien identifiés, connus et intégrés parmi les recommandations des professionnels de la santé.

Cadre
méthodologique :

Chapitre 2 : Cadre méthodologique

Pour que le travail de recherche soit lisible à un niveau mondial, il faut une méthodologie universelle claire. Ce chapitre est important dans notre mémoire.

1. Approche méthodologique :

Dans cette section nous allons présenter les méthodes utilisées dans notre recherche pour élaborer notre mémoire de fin cycle d'études et pendant la période du stage.

D'abord, pour la recherche documentaire qui est défini comme suit « *une étape de travail à réaliser avant de se lancer dans une étude empirique. Elle permet de collecter les données informative grâce à l'étude de documents officiels ou universitaires.* »

Nous avons consulté plusieurs ouvrages et articles qui traitent les sujets de l'évaluation de la performance commerciale, Ainsi les normes ayant relation avec notre recherche tel que ISO 9001, ISO 11620 et ISO 9004, de plus nous avons consulté un ensemble de thèses de recherche et aussi des sites Web pour bien cerner notre recherche.

Ensuite pendant notre courte période de stage nous avons eu la chance de voir quelques documents internes de l'entreprise d'accueil qui ont une relation avec notre thème de recherche. Notre étude se base sur observation de neutre et directe avec une collecte de données, ceci se fera grâce aux entretiens avec des différents délégués commerciaux de l'entreprise.

Notre recherche sera une recherche qualitative de ce fait on va la définir : « *est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des prestations des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment les questions est perçue par la population cible est permis de définir ou de cerner les options liées à cette question. Cette technique sert beaucoup au pré-test des concepts* » (B. F ET Miller)

2. Les techniques et les méthodes de collecte des données :

2. 1. L'observation :

L'observation est une technique très utilisée dans les études quantitatives et permet une analyse réelle car elle permet d'écrire des comportements des lieux des situations et des émotions en temps d'observation

« *l'observation est un processus dont la fonction première immédiate est de recueillir de l'information sur l'objet pris en considération en fonction de l'objectif organisateur* » (DE KETTELE Jean-marie et POEGIERS Xavier, 2009, p. 15).

2. 2. L'analyse documentaire :

Opération intellectuelle visant à identifier les informations contenues dans un document ou un ensemble de documents et à les expliquer sans interprétation ou critique, ou une forme concise et précise tel qu'un résultats d'indexation, résumé, un extrait.

2. 4. L'entretien :

Le choix de collecte de données s'est porté sur l'entretien, notre choix est motivé par la pertinence de ce dernier dans les l'étude qualitative

« *un rapport oral, en tête-à-tête entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur le sujet prédéterminés* » (CHABANI Smain et OUACHERINE Hassane, EHEC, 2013, P. 72)

Cette seconde technique de l'étude qualitative permet de comprendre le sujet à partir d'interprétation des données récoltées lors des témoignages, on a trois types d'entretien :

Chapitre 2 : Cadre méthodologique

1-entretien directif

2-entretien semi directif

3-entretien non directif

-Notre choix d'enquête a tombé sur la structure et l'efficacité d'un entretien directif qui reposent sur une préparation rigoureuse et un guide d'entretien précis doit être rédigé. L'entretien directif se distingue de l'entretien semi directif et l'entretien libre car il est un questionnaire plus qu'une interview, il n'y a pas de dialogue dans son processus.

2.3.1. Caractéristiques de l'entretien directif :

1/-les questions sont spécifiques et fermées. Il peut s'agir :

-d'un questionnaire la réponse fermée avec oui ou non

-ou d'un QCM

2/-L'entretien directif peut s'effectuer de différentes manières :

-Face-à-face.

-E-mail.

-Réseaux sociaux.

-Téléphone.

3/-Lors de l'entretien directif devrait absolument être accepté

-L'ordre de questions.

-La formulation des questions.

- La durée scientifique de l'entretien

4/-L'entretien directif est à mi-chemin entre l'étude qualitative et l'étude quantitative

Ses caractéristiques permettent de garantir la rigueur scientifique.

2. 3.2. Les avantages de l'entretien directif :

-il permet de quantifier un certain aspect d'un phénomène

-Questionnaire et QCM lis en établissant une analyse statistique des données récoltées

-Les questions sont les mêmes pour l'ensemble des entretiens donc il ne faut préparer qu'un seul guide d'entretien.

2. 4. Le guide d'entretien :

La structuration de notre guide d'entretien a été faite en suivant une logique de recherche de solutions aux besoins informationnels préalablement énoncés, afin de pouvoir réaliser les objectifs qui ont été fixés. Il se structure autour de trois grandes parties :

-la première partie est consacrée à l'évaluation de l'organisation du service commercial, l'organigramme de la fonction, le style de management, l'ensemble des ressources (humaines et matérielles) et le mode de fonctionnement.

-la seconde partie consiste à l'évaluation de la performance de compétences des délégués commerciaux, tels que la valorisation des compétences techniques, comportementales et compétences du métier de l'entreprise.

-la troisième et la dernière partie est consacrée à l'évaluation de la satisfaction des clients internes telles que les managers de la direction commerciale et les collègues des délégués commerciaux.

Le guide d'entretien est présenté en annexe, il est lié au cadre de référence présenté dans le chapitre deux. En général, le formulaire d'entretien est une liste de questions directes et simples.

2. 3.3. Mode d'administration du guide d'entretien :

Le guide a été administré selon différentes manières tels que l'entretien par Téléphone, l'application ZOOM et par mail afin de mesurer quel sont les points forts/faibles des délégués

commerciales.

2. 5 La taille de la population d'étude de l'échantillon :

« Critères définis à l'avance, un certain nombre de personnes parmi des individus composant un ensemble défini, afin de réaliser sur eux des mesures ou des observations qui permettront de généraliser les résultats de l'ensemble premier » (ACTOUT Omar 1987)

nous parlerons ici de taille de la population, dans la mesure où nous effectuerons un recensement, la taille de la population étant assez réduite, à savoir 20 individus au sien de l'entreprise HIKMA PHARMA.

2. 4. Le recueil d'information :

Afin de pouvoir évaluer et mesurer la performance d'une population déterminée. Il faudra rassembler des informations nécessaires pour notre tâche. Pour ce qui est de la méthode d'enquête notre choix s'est porté sur l'enquête en ligne tels que par mail/ application ZOOM et par téléphone.

3. La conception du travail sur le terrain :

nous avons commencé notre enquête de recherche le 25 février 2020, nous avons procédé en premier lieux par connaître le lieux de stage, les employés, puis à observer la direction du capital humain et d'organiser des entrevues d'une manière régulière avec quelque employés pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise Hikma de façon générale mais à cause la crise sanitaire lié a le COVID 19 qu'elle a touché l'Algérie, nous avons choisir de travaillé en linge pour finaliser notre recherche, par la préparation des réunions sur l'application ZOOM avec notre tuteur et de faire des entretiens directs avec 20 délégués commerciales par plusieurs moyens (téléphone, email, zoom).

Après avoir réalisé des entretiens exploratoires suivis d'observation et après la révision des documents internes de l'évaluation commerciale. Nous avons dégagé les points sensibles de la mesure de performances commerciale sur lesquels les entretiens approfondis vont être effectués.

Les personnes interviewées ont refusé qu'ils soient enregistrés, ce qui nous amené à prendre des notes sur place, l'anonymat leur a par ailleurs été garanti.

Chaque entretien a duré environ de 15 à 20 minute, la formulation des questions posé était suffisamment claires et simple mais fermé pour ne pas les laisser fuir a d'autres sujets dans les réponses.

Les questions abordées avec les personnes interviewés sont présentées dans le guide d'entretiens, utilisé comme support à la discussion durant les entretiens.

Nous avons exploité les données du terrain avec la méthode de l'analyse thématique, cette procédure qui « est défait en quelque sorte la singularité de discours et découpe transversalement ce qui nous intéresse, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème.

Elle ignore ainsi la cohésion singulière de l'entretien et cherche une cohésion thématique Inter entretien. La manipulation thématique consiste ainsi à jeter l'ensemble des éléments signifiants dans une sorte de sac à thème » (BLANCHER Alain et autres, 2007, p. 96).

Avec l'analyse thématique la thématissations constitue, l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus données en un certain nombre de thème représentatif de contenu analysé et ce en rapport avec l'orientation de la problématique. L'analyse thématique consiste dans ce sens à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus qu'il s'agisse d'une transcription d'entretien, d'un document organisationnel. (PAILLE Pierre et MUCCUIELLI Alex, 2012, p. 232).

Chapitre 2 : Cadre méthodologique

4. Les difficultés rencontrées :

- Les responsable de la direction commerciale ne pouvaient pas donner plus d'information sur la base de la confidentialité même après avoir expliqué, que c'est dans le cadre d'une recherche scientifique
- Le responsable de recrutement est sortie à une mission a l'étrange avant la crise sanitaire du COVID 19 qu'elle a touché le monde
- Il y as des délégués commerciaux qu'ils ne pouvaient pas terminer les entretiens à cause de leurs occupations.

Chapitre 3 : Résultat et discussion

Chapitre 3 : Résultat et discussion

L'évaluation du personnel joue un rôle important dans le management des ressources humaines. Cet acte fondamental au management des employés prend en compte l'appréciation des performances, l'activité, la détection des besoins de formation ou la gestion de carrière. Dans les grande entreprises, l'évaluation du personnel se développe pendant la contractualisation, le contrôle de gestion, les supports pour les modèles de l'évaluations du personnel ou les KPI.

Ce chapitre permet de connaître la structure globale de notre recherche et du modèle d'évaluation qu'on propose pour déterminer la performance des délégués commerciaux selon les trois axes, il est consacré a la démarche méthodologique de notre enquête, le dépouillement des résultats et la synthèse des résultats, les recommandations et les suggestion.

Section 1 :

1-présentation et discussion des résultats :

Pour commencer l'évaluation au sien de l'entreprise, nous préférons montrer le modèle quantitative d'évaluation qui est appliqué au sein de l'entreprise HIKMA PHARMA , destiné aux commerciaux.

Re f#	Indicateur clé de Performance	Description	Unité	Total weight	Individual weight	Targets	actual	Achievement of target	Score
1	Vente par grossistes	Réalisation des ventes versus objectif	%		50 %	90 % incluant 80 % OTC et 20 % promotion			
2	État des stocks	Suivi des états de stock au niveau des clients	%		10 %	Moyen de stock de 0-3 mois			
3	Recouvrement	Suivi paiement	%		20 %	80 % de non paiement			
4	Data collection	Collection des données stocks et stockage au niveau des grossistes	%		10 %	100 % de données collectées ai envoyé avant			

Chapitre 3 : Résultat et discussion

						le 10 de chaque mois			
5	Recrutement de nouveaux clients	Recrutement de nouveaux grossistes	%		5 %	Trois nouveaux grossistes parents			
6	Rapport mensuel	Réalisation de rapport mensuel : tendance du marché et veille concurrentielle	%		5 %	11 rapports par un			

Tableau N. 02 : - évaluation des commerciaux de HIKMA PHARMA
source : HIKMA PHARMA

Objectif annuel :	
Objectif S1	
Objectif S2	

Tableau N. 03 : - réalisation des objectifs annuel

remarques : on constate d'après les tableaux précédents que :

- l'évaluation se fait deux fois par an au sien de l'entreprise.
- chaque employé doit recruter au plus 3 grossistes par an.
- chaque employé doit réaliser 11 rapport sur les tendance du marché et la veille concurrentiel (c'est-à-dire chaque mois).
- chaque mois doit collecter les données sur le stockage au niveau des grossistes.
- suivre les paiements.
- suivre les états de stocks au niveau des client.

Commentaire :

on remarque d'après ce modèle d'évaluation que l'entreprise mesure seulement les réalisation du délégué commercial (axe compétence), et elle ne prend pas en considération les partie prenantes de la direction commerciale, on sensibilises ces points pour mettre un peu d'éclairage sur l'organisation(la qualité de vie de l'entreprise, sa culture et le positionnement de la fonction), le marché et les clients internes par ce que nos recherche approuve qu'ils ont un impact important sur la performance de l'employés, c'est pour cela on propose notre modèle qui touche toutes les parties prenantes qui ont une relation directe et indirecte avec le délégué commercial.

Présentation des caractéristiques de l'échantillon

Chapitre 3 : Résultat et discussion

a. Le sexe

Genre	Nombre
Femme	3
Homme	17
Total	20

Tableau N.03 : - répartition de population d'étude de l'échantillon selon le sexe

Commentaire :

Dans population d'étude on remarque que 3 femmes seulement qui travaille comme délégués, ce qui signifie la rareté du genre féminin dans la force de vente pharmaceutique, et cela du a les occupations qu'elles ont, alors que presque la majorité de la population est composé par le genre masculin.

Chapitre 3 : Résultat et discussion

b. Age :

Age	Numéro
25-30	4
31-36	6
37-42	7
Plus de 43	3
Total	20

Tableau N.04 : - la répartition de la population de l'échantillon par catégorie d'Age

Commentaire :

Nous voyons dans le **tableau N. 2** lié à la répartition de population de l'échantillon par groupe d'âge montrent que la majorité des délégués commerciaux sont concentrés dans le groupe d'âge 37-42, suivi par le groupe d'âge 31-36 puis le groupe d'âge 25-30. Et dans le dernier groupe des individus qui ont plus de 43 ans.

-le groupe d'Age 37-42 est une catégorie mixte de niveau commerciale spécialiste et niveaux commercial junior, cette catégorie a un taux de maîtrise qui se rapproche à 62 %. Les 7 délégués pratiquent ce métier depuis 5 ans et plus.

-le groupe d'Age 31-36 c'est une catégorie mixte entre deux niveaux de commercial tels que le niveau d'un commercial junior, qui ont un taux de maîtrise qui se rapproche à 50 %, et un niveau de commercial débutant qui ont un taux de maîtrise moins de 25 %. Le calcul de la moyenne des deux taux qu'on a, donne un taux de maîtrise qui est proche de 37 %.

-le groupe D'Age qui est entre 25-30 sont des délégués commerciaux qui ont moins de cinq ans d'expérience, c'est-à-dire ils ont un niveau des délégués débutant.

-le groupe d'Âge plus de 43 ans est une catégorie très compétente et performante, elle est caractérisée par un niveau élevé de potentiel des délégués commerciaux car ils maîtrisent le domaine technique ainsi le relationnel avec le client et le comportementale, les 3 personnes interviewées ont des différents profils très utiles et plus de 10 ans d'expérience.

Chapitre 3 : Résultat et discussion

Section 2 :

Dans cette partie nous allons analyser les réponses obtenues par l'entrevue directe qui a été administrée avec les délégués commerciaux du HIKMA PHARMA afin de pouvoir répondre en générale à nos hypothèses :

1. L'évaluation de l'Axe compétence :

Niveau d'éducation académique :

Le niveau de d'éducation académique	Reference
Baccalauréat générale, technologique, professionnel ou équivalent	0
Diplôme du 1 ^{er} cycle universitaire, BTS, ou équivalent niveau bac +1	0
Diplôme de 2eme cycle universitaire	0
Diplôme de 3eme cycle universitaire LMD	5
Diplôme de 4eme cycle universitaire (système classique ou licence LMD +1)	8
Diplôme de 5eme cycle universitaire (Master 2)	7
TOTAL	20

Tableau N. 05 : -La répartition de la population de l'échantillon par niveau d'éducation académique

Commentaire :

Nous voyons dans le tableau N. 3 relative à la répartition de la population de l'échantillon par un niveau d'éducation académique que 8 délégués ont un niveau académique qui est bac plus 4 et 7 délégués ont un Master 2 et seulement 5 commerciales ont un niveau de bac plus 3. Ce qui signifie que la population d'études a la compétence académique et professionnel qui permette d'occuper le poste d'un délégués commerciale.

Chapitre 3 : Résultat et discussion

c. Expérience :

Nombre d'années d'expérience	Reference
Moins de 2ans	3
2ans-5ans	9
6ans-9ans	5
Plus de 10ans	3
TOTAL	20

Tableau N. 06 : - La répartition de la population d'échantillons par le nombre d'années d'expérience

Commentaire :

D'après le Tableau N. 4, on remarque que seulement 3 individus de cette population d'étude qui ont plus de 10 ans d'expérience, on a constaté au cours de l'entretien que cette catégorie est caractérisé par des qualités primordiales, ils ont le sens de l'écoute, compréhensifs et réactifs ainsi ils peuvent construire une relation de confiance avec les autres, et notamment la maîtrise du domaine technique et la bonne connaissance du marché pharmaceutique en Algérie.

Puis 5 délégués qui ont pratiqué ce métier depuis 6 ans et moins de 9ans, on a constaté qu'ils ont des compétence métier remarquable, cette durée d'expérience a permette aux délégués d'avoir un taux de maîtrise qu'est supérieure à 50 %.

9 délégués de notre population de l'échantillon ont de 2 a 5ans d'expérience dans le poste ainsi dans le secteur d'activité, on a touché au cour des entretiens qu'ils ont l'avantage de la maîtrise rapide des compétence techniques et en parti des compétences comportementales a un bon niveau.

La catégorie caractérisée par un manque d'expérience (moins de deux ans) est composée de 3 débutants, sont des nouveaux embauché de différents profils, mais ils ont des expériences dans plusieurs domaine, cette catégorie est compétente dans certains points, car elle réalise les objectifs d'une façon idéale.

Chapitre 3 : Résultat et discussion

Compétence :

Dans le tableau suivant, nous proposons un modèle d'évaluation de compétences par le taux de maîtrise des trois types de savoirs, savoir technique, les savoirs comportementaux, et les savoirs métier, en cochant une des quatre cases suivantes :

Compétences techniques	Compétences comportementales	Compétences métier	points
Je maîtrise	Je maîtrise	Je connais et je l'utilise	
Je pratique	Ça peut aller	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement	
Je connais	J'ai des difficultés	Je connais un peu	
Je ne connais pas	Je n'y arrive pas	Je ne connais pas	

Tableau N.07 : - la mesure des différents types de compétences

Dans le secteur pharmaceutique on distingue les trois types de compétences qui sont :

Les compétences techniques :

- Négocier les modalités du contrat et vendre produits et services
- Utiliser les outils bureautiques (tableur, traitement de texte...) et concevoir des supports de communication (papiers, graphiques, multimédias...).
- Analyser les résultats par rapport aux objectifs (rentabilité des visites, chiffre d'affaires).
- Planifier et organiser son activité (prise de rendez-vous, organisation de la tournée...).

Les compétences comportementales :

- Coordonner l'activité d'une équipe.
- Développer et entretenir des relations professionnelles avec les pharmaciens.
- la résistance à la pression et au stress.
- un sens relationnel développé et une capacité d'écoute (écoute active) et d'adaptation.

Les compétences métier

- Réaliser des démonstrations de produits.
- Bien connaître les éléments de base en biologie, la classification des médicaments et assurer la pharmacovigilance.
- Argumenter sur les produits et services en adaptant sa communication aux différents interlocuteurs, informations sur le produit (tests cliniques, autorisation de mise sur le marché...) et caractéristiques (propriétés, contre-indications...).
- Définir et mettre en œuvre des visites de clientèle en ciblant les priorités (identification et sélection des professionnels de santé).

Chapitre 3 : Résultat et discussion

Connaissez-vous les éléments de base du médicament que vous commercialisez ?

La plupart d'entre eux ont répondu par oui, cela est dû à leurs expériences dans le domaine pharmaceutique, et au coaching qui a été appliqué par la majorité par les superviseurs et les collègues. D'autre part, une catégorie de la population de l'échantillon nous confirme que toutes les compétences sont évaluées dans le processus d'entretien et cours de la période d'essai, ce qui signifie que le taux de maîtrise de l'équipe commerciale est important, et qu'elle se caractérise par un potentiel de qualité, ce qui justifie sa dominance sur le marché Algérien.

Connaissez-vous les concurrents de HIKMA PHARMA ?

tous les délégués sans exception, ont mentionné le groupe pharmaceutique français SANOFI - AVENTIS, et ce que nous l'avons confirmé par les recherches et les statistiques qui montrent que l'entreprise SANOFI-AVENTIS couvre 30 % des besoins en médicaments dans 15 % produits locaux, ce qui signifie l'importance de ce concurrent.

Une catégorie de la population d'étude a mentionné plusieurs entreprises telles que SAIDAL, GSK, NOVARTIS ET PFIZIER, et à travers leurs réponses on a compris que cette catégorie prend tous les investisseurs du secteur pharmaceutique en considération, ce qui signifie qu'ils se méfient du concurrent et très impliqués dans leurs travaux.

Chapitre 3 : Résultat et discussion

2. Évaluation de l'axe organisation :

Dans cette phase on propose d'évaluer les moyens qui sont a la disposition du commercial pour qui puisse réalisée sa mission ainsi le positionnement de la fonction commerciale et la qualité de vie de l'organisation et le style de management.

Elle représente la notion de l'organigramme de la fonction (le positionnement), le style de management et l'ensemble des ressources (humaines et matérielles) que les modes de fonctionnement.

Rémunération :

Salaire en Brut par mois	individus
65.000 Da à 80.000 Da	11
80.000 Da à 100.000 Da	5
100.000 Da et plus	4

Tableau N.08 : - Salaire brute du mois de févriers par catégories

La rémunération des délégués commerciaux de HIKMA :

On a deux parties de rémunération qui sont :

La partie fixe :

le salaire de base est le même pour tous les délégués au début, et bénéficiera d'une augmentation dans les cas suivants :

-une fois la période d'essai qui suit la fonction et concluante, le délégué reçoit une augmentation de 25 % sur son salaire de base.

-trois fois par an, le directeur des ventes est autorisé par son supérieur d'augmenter la masse salariale de son département d'un pourcentage précis.

Cette augmentation concerne les éléments les plus performants et productifs de l'équipe (le cas des 4 délégués de notre enquête) et ce en fonction des appréciations argumentées et justifiées, et des résultats quantitatifs, qualitatifs et surtout mesurable présentés par les superviseurs.

Ces derniers prendront en considération lors de leur jugement les facteurs de la disponibilité, les compétences métiers et techniques, les effort fournis et les résultats réalisés.

Chapitre 3 : Résultat et discussion

D'autres formes de rémunération des délégués commerciaux de HIKMA :

Hikma utilise d'autres formes de rémunération à part la prime annuelle et le salaire de base

1- la rémunération indirecte

Hikma accorde à ses délégués commerciaux des avantages sociaux tels que :

- Le véhicule de service pendant toute l'année.
- Une assurance internationale (capitale de décès, capitale de l'incapacité, etc.).
- Elle est fait profiter aussi de voyages de fin d'années, des primes de mariage, de prime téléphonique.

2. Le remboursement des frais :

Les délégués commerciaux occasionnent des frais lors des visites. Ces dépenses leur seront remboursés après avoir présenté une pièce justificatif appelée « note de frais » mentionnant les frais suivants :

- Nombre de KM effectués.
- Consommation d'essence et entretien de la voiture.
- Hôtel et restaurant.
- Location voiture, billet d'avion et autres.

Commentaire :

Le tableau N. 5 montre que 4 délégués ont réalisé 100.000 Da et plus, cela dépend de leurs réalisations des objectifs et leurs efforts fournis et de l'expertise.

5 délégués commerciaux ont réalisé un salaire entre 80.000 Da à 100.000 Da et 11 délégués qui ont réalisé un salaire qui est entre 65.000 Da et 80.000 Da.

Dans le but d'interpréter les résultats obtenus, on peut conclure que l'entreprise HIKMA est performante grâce à ces pratiques RH, et sa politique de rémunération. Par les sous conditions elle pousse ses délégués d'être les meilleurs ambassadeurs de HIKMA PHARMA dans le marché algérien, par l'influence sur le degré de motivation ainsi la satisfaction qui sont considérés comme les principaux facteurs de performances. Et là on peut conclure que la rémunération occupe une place de plus en plus stratégique, car elle permet d'attirer et de retenir des délégués performants ou encore de faire passer un message sur la culture organisationnelle qu'elle démontre le soutien total pour ses employés.

Chapitre 3 : Résultat et discussion

Le climat organisationnel de l'entreprise HIKMA PHARMA :

HIKMA engage à mener les activités en conformité avec sept principes fondamentaux suivants. Ces principes reflètent l'esprit des obligations et des responsabilités énoncées dans le code intérieur de l'entreprise :

1. Qualité :

Hikma applique les plus hautes normes de qualité dans tout ce qu'elle fait, ses systèmes et ses processus, sa fabrication, ses opérations et ses produits.

2. Fiabilité et réactivité :

Hikma est un partenaire professionnel, fiable et sérieux. Elle vise à atteindre ou à dépasser les attentes de ses clients, elle écoute les demandes, suggestions et les réclamations de ses clients internes ou externes, employés ou fournisseurs avec bonne foi afin de réagir en conséquence et de manière appropriée.

3. Dignité et respect :

Elle respecte la dignité, les droits de ses employés et ceux des autres. La vie privée et la confidentialité sont fondamentales dans les affaires. De plus elle respecte la vie privée de ses clients, des tiers de ses employés, et s'engage à maintenir la confidentialité de leurs informations.

4. Intégrité :

hikma ne tolère pas et ne participe à aucune forme de corruption et s'abstient de traiter avec ceux qui ne respectent pas ses normes. Par contre elle valorise les comptants et les performants et encourage les moins qualifiés par la formation et par d'autres techniques.

5. Développement :

L'entreprise d'accueil investi dans ses employés et se donne la priorité de leur créer des opportunités pour leur permettre d'améliorer leurs compétences et leurs connaissances dans le cadre de travail sur et sain.

6. Transparence :

Elle est ouverte et honnête dans la gestion de ses affaires, elle fournit aux actionnaires une information précise et en temps opportune. Les transactions de HIKMA sont notées régulièrement avec exactitude et clairement publiées.

7. Citoyenneté :

Elle reconnaît le rôle qu'elle peut jouer dans ses communautés et elle est consciente de devoir rendre des services à ces communautés. Hikma va promouvoir le développement économique et social, la conscience écologique, le soutien de la diversité et de l'intégration social.

Chapitre 3 : Résultat et discussion

Les réunions :

C'est pendant les réunions régulières que ce regroupe les délégués médicaux de HIKMA avec leurs superviseurs afin de faire le point sur la semaine écoulée, discuter des résultats obtenus et des actions effectuées, et organiser ensemble le plan de travail pour une semaine prochaine. Ces réunions hebdomadaires entre les délégués médicaux et leur superviseur sont très importants pour le bon déroulement des tournées, car il participe à la mise au point du travail de chaque semaine.

Une fois par mois le directeur de vente réunit les superviseurs pour faire le point sur les résultats du mois écoulé, voir le compte rendu de son écoulement et enfin planifier les actions du mois suivant. Et trois fois par ans il réunit les délégués médicaux de la force de vente pour voir ou revoir les objectifs à réaliser et la stratégie à suivre pour atteindre un maximum d'objectifs.

La communication interne :

Les superviseurs et le directeur des ventes sont constamment informé de ce qui se passe sur le terrain grâce au compte rendu des délégués médicaux. Quant à ces derniers, ils sont continuellement soutenus par leurs superviseurs, ils reçoivent tous l'encadrement nécessaire pour agir sur le terrain de travail, ainsi que des lettres de remerciement et l'encouragement de la part de leurs superviseurs en guise de satisfaction.

La délégation :

Les superviseurs délèguent aux délégués médicaux la responsabilité de différentes tâches, parmi elles :

- le contrôle de l'amélioration de leur travail
- le suivi des nouveaux délégués médicaux après la période de la formation, ce qui montre la confiance que leur porte leur superviseur.
- la liberté de résoudre seuls les problèmes éventuels rencontrés durant la visite.

Le suivi et l'évaluation :

Pour chaque délégué, le superviseur fait une évaluation annuelle du rendement qui permet de faire la synthèse des discussions qui ont eu lieu tout au long de l'année au sujet des compétences comportementales, technique, relationnel, dont a besoin le délégué pour réussir dans le poste et obtenir les résultats attendus.

Dans l'application de ses conditions favorables et aux cours des entretiens, notre population d'étude nous a garanti que le bon climat de travail améliore leurs satisfactions et il limite leurs stress et améliore leurs morales. Et de notre part on a constaté que la qualité de vie et la bonne considération de l'axe organisationnel influencent sur leurs bons comportements au travail et leurs motivations, leurs façons de communiquer et encouragent chez eux la créativité, l'innovation et la prise de risque et suscite même leur engagement au niveau d'efforts allant au-delà de leurs attentes professionnelles.

Chapitre 3 : Résultat et discussion

Le positionnement de la fonction commerciale :

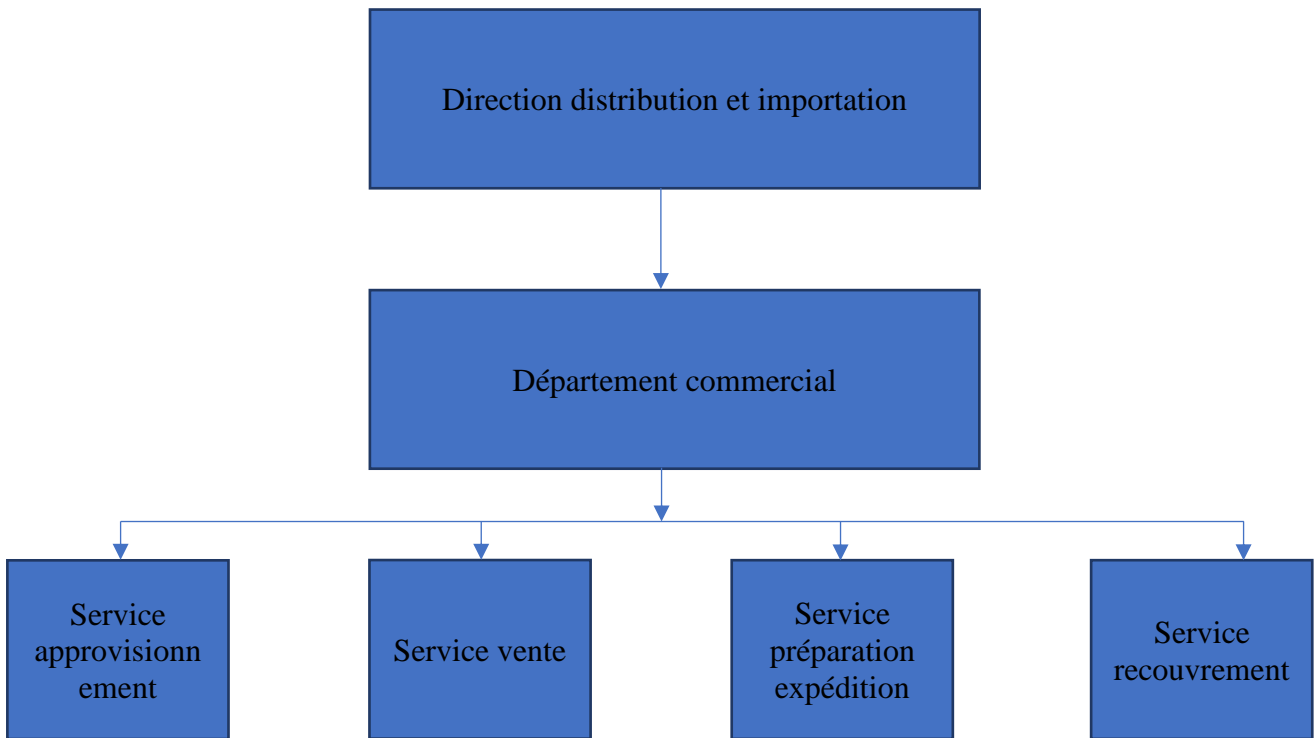


Figure N. 08 : – structure de departement commercial
Source : HIKMA PHARMA

Commentaire :

Comme la Figure 06 nous montre, cet organigramme qui est considéré comme un outil de communication destiné à faciliter la compréhension des rapports et liens existants au sein de l'entreprise, il aide chaque employé à comprendre le fonctionnement organisationnel.

De plus il permet d'avoir une connaissance des interlocuteurs, leurs rôles dans la direction et les liens inter-métiers et le rapport de subordination pouvant exister.

Dans le but d'évaluer du positionnement de la direction commerciale dans l'entreprise on a posé les questions suivantes à nos interviewers :

Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes de la force commerciale avec lesquels vous travaillez ?

Le positionnement de la fonction commerciales permet-il l'obtention des informations facile ?

Les questions précédentes discutent essentiellement si la direction commerciale a une bonne communication avec ses interlocuteurs, et pour mesurer et évaluer le taux de support structurel à travers le positionnement de la fonction.

Tous les délégués commerciaux ont dit que le passage des informations est facile grâce aux réunions hebdomadaires qui sont organisées par les tops managers et leurs superviseurs.

Chapitre 3 : Résultat et discussion

Alors que les délégués 3/4/7/9/11/15/19/20 ont dit qu'ils ne connaissent pas tous les noms de l'ensemble des personnes de la force commerciale, cela est dû à leurs natures humaines et leurs croyances personnelles, qui stipule que les gens n'ont pas besoin de connaître tous les collègues pour pouvoir travailler et finaliser les tâches.

Le mode de management de la fonction commerciale vous satisfait-il ?

La majorité des délégués commerciaux de notre population d'étude auxquels la question a été posée n'ont pas compris le sens réel de la question, mais après une simple explication, la réponse était du 4/6/9/10/13/17/19/20 comme suit : Nous sommes ici pour travailler et pour atteindre des objectifs, peu importe ce qui pourrait être le style de management.

Nous avons remarqué que la plupart d'entre eux étaient les nouveaux recrutés et les jeunes fraîchement diplômés, comme s'ils disaient indirectement qu'ils n'ont pas des meilleurs choix pour les choisir, Et qu'ils cherchent d'acquérir un maximum de nombre d'expérience et de développer de compétences techniques.

Pour ceux qui sont restés de l'échantillon de l'étude, ils étaient complètement satisfaits et mobiliser et très impliquer dans leurs emplois, et cela est dû au mode ou le style de management qui implique les premières conditions de l'amélioration de la performance tels que la motivation et l'encouragement et l'accompagnement.

Grâce à notre modeste observation et notre humble expérience, nous avons pu toucher des différents styles de commandements tels que le reporting qui donne aux interlocuteurs une large autonomie de réalisation des activités mais avec les rapports justifiant leurs tâches. Ensuite le coaching qui est généralement appliqué dans les réunions hebdomadaires, et qu'il se base sur l'accompagnement des nouveaux recrutés ou ceux qui n'ont pas eu de chance récemment à cause de la surcharge ou le stress au travail.

Le mode de coordination est-il en adéquation avec vos attentes et vos aspirations ?

Bien que nous ayons essayé de garder l'entretien directif et ferme, mais nous avons trouvé la difficulté dans la détermination des réponses de certains délégués en raison de leurs réticences à répondre de manière claire et simple.

Une catégorie composée de 7 personnes ont dit qu'ils sont convaincus et ont répondu « oui tout à fait ».

4 délégués interrogés ont relevé que y'avait une certaine adéquation entre le mode de management et leurs attentes et aspiration, ils ont répondu par « oui, en partie ».

Chapitre 3 : Résultat et discussion

Le positionnement de la direction Marketing et information médicale :

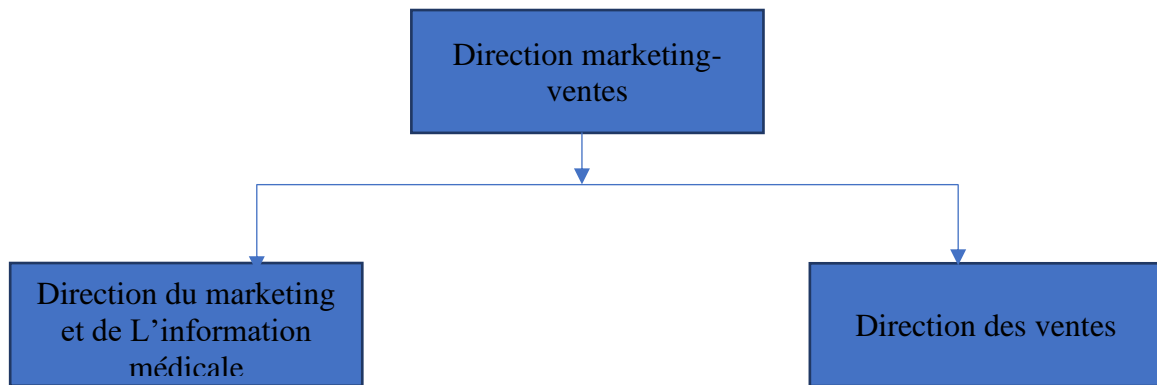


Figure N. 09 : – Structure direction Marketing-Ventes

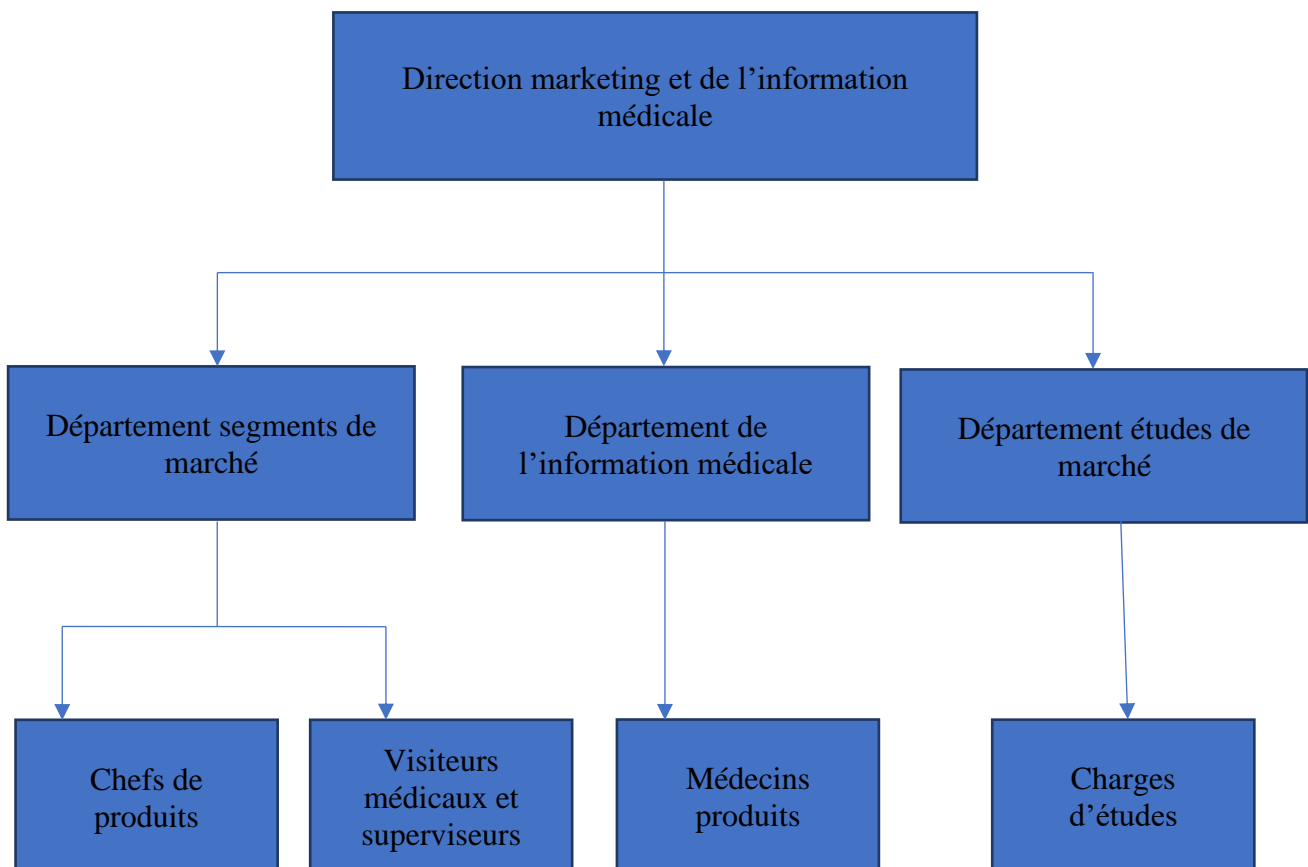


Figure N. 10 : – direction du marketing et de l'information médicale

Chapitre 3 : Résultat et discussion

Cette structure est composée de trois départements clés :

Département de l'information médicale :

ce département compte un effectif de dix cadres, composé de médecins et pharmaciens.

Département études de marché :

il est constitué de :

Un service responsable des études et des analyses commerciales

Deux cellules veille concurrentielle

Deux cellules de suivi des activités opérationnelles (ventes, production et stockage), qui assurent le bon fonctionnement du département

Département segment de marché :

Ce département est composé de chef de produit, visiteurs médicaux, et superviseur.

Commentaire :

D'après avoir évalué l'axe organisationnel avec la population d'étude de l'échantillon, on constate que HIKMA PHARMA a une bonne politique de rémunération qu'elle représente un avantage concurrentiel dans le marché pharmaceutique algérien, et une communication solide avec ses interlocuteurs. Ainsi un bon positionnement de la fonction et un climat de travail favorable ce qui nous mène à considérer que la structure de l'entreprise est satisfaisante pour ses employés et les conditions de travail et de fonctionnement favorisent l'initiative et l'implication.

Évaluation de l'axe satisfaction :

dans cette dernière phase on a distingué nos questions aux clients internes (les délégués) pour pouvoir mesurer leur satisfaction envers le management commercial et la direction marketing, l'administration des ventes et leurs collègues

le tableau suivant montre notre modèle d'évaluation de satisfaction :

Les acteurs de la direction commerciale	Taux de satisfaction	
Le management commercial : prévision de vente	<input checked="" type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> peu satisfait	<input type="radio"/> satisfait <input checked="" type="radio"/> non satisfait
Marketing : analyse des offres	<input checked="" type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> peu satisfait	<input checked="" type="radio"/> satisfait <input type="radio"/> non satisfait
L'administration des ventes : fourniture des commandes	<input checked="" type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> peu satisfait	<input type="radio"/> satisfait <input checked="" type="radio"/> non satisfait
Collègue : coordination entre les équipes de vente	<input checked="" type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> peu satisfait	<input type="radio"/> satisfait <input checked="" type="radio"/> non satisfait

Tableau N.09 : - taux de satisfaction totale des clients internes

Chapitre 3 : Résultat et discussion

Quelle est votre appréciation de la coordination entre les équipes ?

1/3/4/5/7/8/10/11/12/13/15/18/19/20 étaient satisfaits de la coordination entre les équipes des commerciaux ce qui signifie qu'ils ont un bon contact entre eux, les 6/9/14/16/17 étaient peu satisfaits et cela dû parfois en raison de surcharges auxquelles sont confortés les commerciaux.

Commentaire :

Tant que la majorité des délégués sont satisfaits de la coordination des équipes, et que six personnes sont peu satisfait. Donc on constate qu'il y'a une cohérence entre les employés, et que toutes les parties prenantes sont pris en considération, cela veut dire que la politique d'entreprise encourage ses employés a communiquer et coordonner entre eux et encourage la travail en équipe, et valorise la compétence collective.

On a constaté au cours des entretiens que la majorité des interlocuteurs étaient des bons ambassadeurs de leurs entreprise, ils étaient très impliqués dans leurs emplois ce qui nous a amenés à dire que l'équipe commerciale est satisfaite de la direction commerciale, c'est à dire de la direction marketing et de l'administration des ventes, de leurs collègues qui partage entre eux la positivité et de leurs superviseurs qu'ils sont considérés comme des coaches non pas comme des top managers.

Résultats :

D'après la discussion des résultats obtenus on peut :
refuser l'hypothèse H1 et conclure que le la focalisation sur l'évaluation des réalisations du commercial n'est pas suffisante mais il faut évaluer tout ce qui est entourer par lui tels que son organisme et le climat de travail le mode de management ses compétences (technique, comportementale et métier) et sa satisfaction pour pouvoir améliorer sa performance, cette dernière nous permettre d'accepter l'hypothèse H2 et assurer que les composantes du modèle d'évaluation qualitatif sont un moyen qui aide à contrôler toute les partie prenantes de la fonction commerciale ainsi à mesurer la performance commerciale de employés.

Conclusion

Conclusion

CONCLUSION :

L'objectif primordial de notre étude, est d'avoir une mesure de qualité et bien évaluer la performance commerciale des délégués en industrie pharmaceutique, qui est ce dernier considéré comme un secteur clé et un moteur de croissance de l'économie mondiale surtout dans la situation actuelle. Pour cela, nous avons puisé dans les ressources biographiques, afin de cerner théoriquement notre sujet de recherche sous le thème « la démarche idéale pour mesurer et évaluer la performance commerciale des délégués, cas : HIKMA pharma ».

Au cours de notre travail documentaire, nous avons eu le pouvoir de sensibiliser les points écartés dans le processus d'évaluation à travers le modèle qu'on a proposé, et qu'il permet d'avoir un contrôle total des parties prenantes de la fonction commerciale et d'évaluer la performance commerciale de façon individualiser ainsi comprendre les faiblesses et envisager les écarts pour pousser l'entreprise d'avoir la performance commerciale idéale et atteindre les maximums des objectifs.

Notre partie pratique été consacré pour présenter et tester le modèle d'évaluation proposé, qui a été inspiré par plusieurs travaux de recherches antérieurs. Cette partie nous a permis de comprendre quels sont les attentes et les avis de clients internes et à quelle point l'impact de qualité de vie organisationnelle peut s'effectuer sur la performance commerciale et sur la performance globale.

Pour clôturer ce modeste travail, nous espérons que notre modèle serait un bon accompagnateur dans l'évaluation des commerciaux et que HIKMA PHARMA tiendra compte de nos recommandations mentionnées ci-dessus. Les idées présentées dans ce mémoire peuvent être une porte pour un nouveau travail de recherche plus détaillé et plus approfondie sur l'évaluation de la performance des commerciaux.

La bibliographie

La bibliographie

Ouvrages :

Angele Renaud, Nicolas berland « Mesure de la performance globale des entreprise », France 2007, pp.CD-Romhalshs-00544875.

Ph Lorino, 1996, « Le contrôle de gestion strategique : la gestion par les activité » France, dunod, page 519.

G. RAAD, 2004, « Les tableaux de bord Ressources humaines ; le pilotage de la fonction RH » Paris.

M. Charpentier et C. Guillot « la performance de l'entreprise et GRH » France,1996, Ulrich, page 24.

Paul Valentin NBOGO, Andry RAMAROSON, satisfaction et performance de l'entreprise, 2004, afm-marketing.org.

Pecassioh Venance OUATTARA,2007, « Diagnostic financier et performance des entreprises » école supérieure de Gestion de paris-MBA Finance d'entreprise.

MANUEL lange,2007, « MESURER LA PERFORMANCE DE LA FONCTION COMMERCIALE » France, édition d'organisation.

MACQUIN Anne,1998, « Vendre, Stratégie, homme, négociations » Paris, Publi-Union.

PLAUCHU et TRAIROU, 2008, Méthodologie du diagnostic d'entreprise page 23, DUNOD.

CARON Nicolas, 2004, « Vendre aux clients difficiles ». Les clés de la persuasion, DUNOD.

JOHNSTON Mark W, MARSHALL Greg W, Churchill / Ford / Walker's, 2006, Sales Force Management, McGraw-Hill, Irwin.

DUGAS Laurent, JOURDAN Bruno,2004, La vente complexe. Comment passer d'une vente de produits a une vente de solutions, DUNOD.

RENVOISE Patrick, Morin Christophe, BARITAUULT Alain,2005, Neuramarketing : le nerf la vente, De Boeck.

ACGUILAR Michael, LAFAIX Philippe,2005, Les accélérateurs de vente Techniques et secrets pour vendre plus, plus vite, plus cher, DUNOD.

AUER Jean,2004, Les secrets de la vente aux particuliers : 29 techniques pour conclure ses vente, Éditions d'Organisation.

La bibliographie

PAGE Rick, 2003, Hope is Not a strategy: the 6 keys to Winning the Complex Sale, McGraw-Hill Professional.

TRACY Brain, 2007, The Art of Closing the Sale: The Key to Winning the Complex Sale, McGraw-Hill Professional Selling, Tomas Nelson.

GSCHWANDTNER Gerhard, MOINE Donald J, Sales, 2007, Scripts that Close Every Sale: 240 Tasted Responses to 30 of Most Difficult Customer Objections, McGraw-Hill.

HEROVITZ Jacques, 1987, « la qualité du service à la conquête du client », Paris, Edition inter.

KOTLER Philip, Keller Kevin, et MANCEAU Delphine, 2015, « Marketing management » France, PEARSON, 15eme Edition.

RAY Daniel, 2002, « Mesurer et développer la satisfaction client », Paris, édition d'Organisation.

Normes :

Norme ISO 11620, indicateurs de performance, version 2008.

Norme international, ISO 9001, Systèmes de management de la qualité, satisfaction client et fournir les produits et services conformes, version 2015.

Norme international, ISO 9004, système de management qualité, Gestion de la performance durable d'un organisme, version 2015.

Document administratif :

règlement intérieure de l'entreprise.

L'organigramme de la direction commerciale de Hikma pharma.

Le modèle d'évaluation de la performance des délégués commerciales (les KPI).

Sites d'internet :

<http://sollution.journaldunet.com>

Ce site contient de nombreux articles sur des thématiques commerciales et CRM. Il propose également des exemples de projets en entreprise.

<http://fr.wikipedia.org>

Encyclopédie universelle en ligne et gratuite qui contient de nombreux articles sur les délégués commerciaux et pharmaceutique.

<http://hec.dz/avantmars16/MIG/pdf/manuel-marketing.pdf>.

La bibliographie

Thèses et mémoires :

OUACHRINE H, « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.

ALLOUATE S, « La démarche d'évaluation du service après-vente selon la norme iso 9001 version 2015 », mémoire de fin d'étude ENSM, 2018.

SEMOUNE R, « Évaluation de la qualité de service et son impact sur la satisfaction du clients », mémoire de fin d'étude ENSM, 2017.

ANNEXE

N

Mesdames, Messieurs,

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master, option : Management de Ressource Humaine à l'École Nationale Supérieure de Management « ENSM », nous vous prions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps pour nous aider à réaliser une étude pourtant sur l'évaluation de la performance commerciale au sein de l'entreprise HIKMA PHARMA.

En vous remerciant d'avance pour votre précieuse collaboration nous vous prions d'agréer nos salutations.

Q1 : Êtes-vous ?

Femme
Homme

Q2 : Votre âge se situe ?

Entre 25 a 30 ans
Entre 31 a 36 ans
Entre 37 a 42 ans
Plus de 43 ans

Q3 : votre années d'expériences

moins de 2 ans
Entre 2 a 5 ans
entre 6 a 9 ans
plus de 10 ans

Q4 : Mentionner vous le taux de connaissance et de maîtrise des compétence suivantes en cochant une des quatre cases par le symbole spécifique de compétence
A1-Utiliser les outils bureautiques (tableur, traitement de texte...) et concevoir des supports de communication (papiers, graphiques, multimédias...)
A2-Développer et entretenir des relations professionnelles avec les pharmaciens.
B1- Coordonner l'activité d'une équipe.
B2-la résistance à la pression et au stress.
C1-Réaliser des démonstrations de produits.
C2-Bien connaître les éléments de base en biologie, la classification des médicaments et assurer la pharmacovigilance.

A	B	C
Je maîtrise	Je maîtrise	Je connais et je l'utilise
Je pratique	Ça peut aller	Je connais mais je n'en tiens pas compte systématiquement
Je connais	J'ai des difficulté	Je connais un peu
Je ne connais pas	Je n'arrive pas	Je ne connais pas

Q5 : Connaissez-vous les éléments de base du médicament que vous commercialisez ?

Q6 : Connaissez-vous les concurrents de HIKMA PHARMA ?

Q7 : Votre salaire se situe ?

Entre 65.000 a 80.000

Entre 80.000 a10.000

10.000 et plus

Q8 : Les réunions sont organisées :

Hebdomadaire.

Mensuel.

Une fois en trimestre.

Q9 : êtes-vous satisfait ?

Très satisfait

Satisfait

Peu satisfait

Non satisfait

Q10 : êtes-vous satisfait de la qualité de vie organisationnel ?

Très satisfait

Satisfait

Peu Satisfait

Non satisfait

Q11 : connaissez-vous l'organigramme de la fonction commerciale ?

Oui

Non

Q12 : connaissez-vous le nom de l'ensemble des prénoms de la force commerciale avec lesquels vous pouvez travailler ?

Oui tout à fait

Oui en partie

Non

Non et c'est très dommageable

Q13 : êtes-vous satisfait de du mode de management de la direction commerciale

Très satisfait

Satisfait

Peu satisfait

Non satisfait

Q14 : Le mode de coordination est-il en adéquation avec vos attentes et vos aspirations ?

Oui tout à fait

Oui en partie

Non

Non et c'est très dommageable