

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Koléa

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

**L'impact de la motivation sur la force de vente
cas les laboratoires pharmaceutiques Merinal**

Elaboré par :

BOUNATIRO Amel

Encadré par :

Dr. GHUIDOUCHE AIT YAHIA Kamila

ANNEE: 2015-2016

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Koléa

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

**L'impact de la motivation sur la force de vente
cas les laboratoires pharmaceutiques Merinal**

Elaboré par :

BOUNATIRO Amel

Encadré par :

Dr. GHUIDOUCHE AIT YAHIA Kamila

ANNEE: 2015-2016

Remerciements

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mes très chers parents et mon époux qui m'ont toujours soutenu et encouragé dans mes études.

Je remercie aussi mon encadreur, le Docteur GHUIDOUCHE AIT YAHIA Kamila, qui m'a aidée à progresser dans mon travail grâce à ses conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je remercie également monsieur CHERIF, mon promoteur au sein de Merinal, qui a manifesté un intérêt considérable pour mon travail et qui n'a ménagé aucun effort pour répondre à mes interrogations.

Enfin je remercie Doudene Leila, mes sœurs, mon frère et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

RESUME

Le métier de la vente est devenu aujourd'hui une préoccupation essentielle pour les entreprises. A cet effet, il faut avoir une force de vente bien organisée et gérée, très compétente, très motivée et qui possède tous les moyens nécessaires pour avoir le meilleur rendement possible, et qui lui permettent d'atteindre les objectifs fixés par la direction commerciale et marketing.

Pour ce faire notre recherche s'est orienté vers la thématique suivante, l'impact de la politique de motivation sur la force de vente dans le cas du secteur pharmaceutique laboratoires Merinal.

Mots clés : vente, force de vente, motivation.

ABSTRACT

Nowadays, sale has become a major concern for many companies .In fact, an organized, very qualified, well-managed, and highly motivated sales powerthat possesses the necessary means is required for better productivity .Thus, it enables to attain the objectives set by the sales and marketing department.

To achieve this, the conducted research is based on the following topic: the impact of motivational policy on the sales power in the pharmaceutical sector (A case study of Merinal Laboratories).

Key words: sales, sales power, motivation.

الملخص

أصبحت مهنة البيع في الوقت الراهن مصدر اهتمام لدى الشركات. إذ توفر الإمكانيات اللازمة من أجل قوة بيع منظمة تنظيماً جيداً و مسيرة بإحكام و كفاءة ومحفزة أمر ضروري للوصول نحو الأهداف المسطرة على مستوى الإدارة التجارية و التسويقية .

ولتحقيق ذلك يتمحور موضوع البحث حول المجال التالي: تأثير سياسة التحفيز على قوة البيع في مجال الأدوية (مخبر ميرينال)

الكلمات الدالة: البيع، قوة البيع، التحفيز

Liste des tableaux

N°	Tableaux	Pages
1	les objectifs quantitatifs	13
2	La structure des coûts et le choix du type de force de vente	16

Liste des graphes

N°	Graphes	Pages
1	Le sexe des enquêtés	48
2	L'adéquation poste/profil	48
3	La prise de responsabilités	49
4	Le management participatif	49
5	L'encadrement	50
6	La formation	50
7	La communication interne	51
8	la considération	51
9	Les objectifs clairs	52
10	La remontée de l'information	52
11	le système de récompense	53
12	les réunions	53
13	Le salaire	54
14	conditions de travail	54
15	Les facteurs de motivation intrinsèque	56
16	Les facteurs de motivation extrinsèque	57
17	Les facteurs de démotivation	58

Liste des figures

N°	Figures	Pages
1	Les différentes formes et statuts de la force de vente	21

Sommaire

Introduction	2
Chapitre 1 : La force de vente : la conception du système à mettre en place.....	6
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....	7
Section 2 : L'organisation de la force de vente au sein de Merinal.....	22
Chapitre 2 : La motivation de la force de vente au sein de Merinal.....	27
Section 1 : Les outils de motivation de la force de vente.....	28
Section 2 : La politique de motivation au sein de Merinal.....	38
Chapitre 3 : L'impact de La motivation sur la force de vente au sein de Merinal....	45
Section 1 : Méthodologie de la recherche.....	46
Section 2 : Résultats et analyse de la recherche.....	48
Conclusion	63
Bibliographie	
Annexes	

INTRODUCTION

Introduction générale

Toute entreprise a pour objectif d'assurer sa pérennité, c'est pourquoi la commercialisation et la distribution sont de nos jours indispensables pour cela la réussite et l'efficacité de l'entreprise réside en grande partie dans sa capacité de vendre ses produits et services.

De même, vendre aujourd'hui est une préoccupation essentielle pour les entreprises. Les mutations économiques, la mondialisation, la concentration des entreprises, les nouvelles relations entre producteurs et distributeurs, ainsi que le développement accéléré de l'information entraînent la prééminence de la fonction commerciale.

Dans ce cadre, la force de vente représente un vecteur de communication très important pour les entreprises d'une part et de pouvoir réaliser ses objectifs commerciaux en termes de pénétration de marché et au plan de sa rentabilité et de sa performance d'autre part,

Il est à noter, également, qu'avec l'avènement de l'économie de marché et de la pensée marketing, les entreprises, partout dans le monde, adoptent à l'unanimité un seul mot d'ordre « faire face à la concurrence », et lorsque cela est possible ou que cela s'impose la devancer pour être meilleure.

Pour cela, l'entreprise doit avoir un personnel qualifié et une bonne politique de management, commerciale et mercatique, , etc. Cette vision est considérée comme concept clé de la réussite, afin d'affronter un marché exigeant et d'essayer de répondre au mieux à la demande croissante des consommateurs. En outre le dernier maillon du processus commercial, directement en relation avec le client fait l'objet de l'attention particulières

En effet, une politique de motivation de la force de vente est constituée par l'ensemble des actions et des moyens utilisés dans le but de promouvoir les produits ou les services de l'entreprise. Parmi ces actions, on trouve la force de vente, qui est considérée comme le meilleur moyen d'assurer la transmission des informations directement à la cible.

Pour ce faire, il faut avoir une force de vente compétente et motivée possédant tous les moyens nécessaires pour avoir le meilleur rendement possible, et qui lui permettent d'atteindre les objectifs fixés par la direction.

Notre choix du thème est motivé par le fait qu'il soit un thème d'actualité face au contexte dans lequel se retrouvent les entreprises aujourd'hui à savoir l'ouverture des marchés et une

clientèle exigeante, la force de vente devient une partie de l'entreprise que l'on ne peut négliger. De plus, ce thème va nous permettre de comprendre l'impact de la motivation sur la performance de la force de vente.

Ainsi, pour développer cette étude, notre choix s'est porté sur les laboratoires pharmaceutiques Merinal comme cas pratique. Notre orientation vers ce type d'entreprise s'explique par le fait que Merinal détient une force de vente (délégués médicaux, commerciaux) qui couvre l'ensemble du territoire national, et qui se charge d'informer et de servir les clients prescripteurs et les grossistes.

Dans ce cadre, l'objectif de notre recherche consiste à résoudre la problématique suivante :

Quelle est l'impact de la politique de motivation sur la force de vente ?

Pour puiser entièrement notre problématique, il est nécessaire d'examiner un certain nombre de questions dérivées qui rentrent dans le cadre de la question principale de notre étude, notamment :

- Quelle est la politique de motivation mise en place par Merinal ?
- Quels sont les facteurs de motivation de la force de vente ?
- Quel est l'impact de la politique motivation sur la force de vente ?

Sur la base de ces questions, et afin de délimiter le champ de notre recherche et de concentrer nos efforts sur le sujet retenu, nous sommes arrivés à mettre en place un certain nombre d'hypothèses, que nous essayerons, tout au long de notre étude, de confirmer ou d'infirmer le cas échéant, à savoir :

- **Hypothèse 1** : La politique de motivation mise en place par Merinal est adaptée pour chaque délégué.
- **Hypothèse 2** : Les facteurs de motivation tels que la reconnaissance et la délégation influence directement à la force de vente
- **Hypothèse 3** : Le salaire influence positivement sur la motivation de la force de vente

Afin d'apporter une réponse à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, notre travail sera un ensemble de trois chapitres :

Introduction générale

Le premier chapitre fera l'objet de la force de vente; Le deuxième chapitre, portera essentiellement sur la politique de motivation mise en place par Merinal enfin, le dernier chapitre portera sur l'impact de la motivation sur la force de vente avec une étude sur terrain par le biais d'un questionnaire destinée aux différents types de vendeurs que dispose Merinal.

De ce fait, la démarche méthodologique retenue repose sur une approche à la fois théorique et pratique. Par là même, nous nous sommes basés sur une recherche bibliographique traitant du la force de vente, la motivation et ses théories.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ, nous avons procédé à une enquête sur le terrain par le biais du questionnaire. Cette étude a été menée auprès des délégués médicaux et commerciaux, et ce, dans le but de connaître les opinions de ces derniers à propos de leurs motivation pour avoir une meilleure force de vente.

En effet, le déroulement de la méthodologie dans le présent mémoire obéit à un raisonnement descriptif et analytique qui nous permettra de rapprocher les résultats réels et concrets aux données théoriques.

**CHAPITRE 1 : LA FORCE DE VENTE :
LA CONCEPTION DU SYSTEME A
METTRE EN PLACE**

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

La force de vente d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels

Nous pouvons souligner que dans le secteur pharmaceutique, la force de vente est l'élément moteur de sa performance commerciale, c'est pour cela qu'elle doit être bien organisée et bien gérée.

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

SECTION1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL

Les laboratoires MERINAL sont des laboratoires à 100% algérien, situés au niveau de la zone industrielle d'Oued S'mar à Alger. Merinal compte plus de 500 collaborateurs

Les Laboratoires MERINAL ont été fondés en 1996. Le premier générique a été lancé en 2004 qui est le XYDOL « Ibuprofène. »

Les laboratoires Merinal possèdent une large gamme de produits touchant à différentes spécialités, pour répondre à la demande et aux exigences du pays. Et afin de se positionner en tant qu'acteur à part entière de la santé publique en Algérie.

Les laboratoires Merinal sont classés 4^{ème} laboratoire national en volume de boîtes vendues.

Leur site de production a été validé aux normes Anglo-saxonnes (Site validé par GSK, étant donné qu'ils fabriquent une partie de leurs produits)

Les laboratoires Merinal sont validés également par sept ministères de la santé dans le monde, ils exportent vers ces mêmes pays une partie de leur gamme. (Mauritanie, Mali, Niger, Guinée, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, République du Congo)

1.1 Missions et objectifs des laboratoires Merinal

Ci-dessous, nous allons présenter les différentes missions et objectifs de Merinal

1.1.1 les missions

La mission principale de Merinal est de *produire* et *commercialiser* des médicaments et des consommables médicaux et chirurgicaux à des prix compétitifs, en vue de satisfaire efficacement les attentes de ses clients et de ses actionnaires, tout en s'attachant à concilier les objectifs de la santé publique et ses impératifs de gestion.

Ces missions peuvent être résumées comme suit :

- La production, comme activité principale, l'exportation et la commercialisation de spécialités pharmaceutiques et substances chimiques sous forme de produits semi-finis ou de produits finis à usage humain et vétérinaire ;
- La prestation de services liée à l'activité de la société ;
- La participation, dans toute opération industrielle ou commerciale, se rattachant à l'objet social par la voie de création de nouveaux partenariats ;

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

- Toute opération se rattachant, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tout objet similaire ou connexe pouvant favoriser ou développer la société.

1.1.2 les objectifs

On retrouve parmi les objectifs de Merinal ce qui suit :

- la diversification de la gamme de production par le biais d'une politique de recherche et de développement de nouveaux médicaments génériques dans des formes galéniques de nouvelles générations, et la mise en place d'une veille technologique ;
- la préservation et l'augmentation des parts du marché national assureront la pérennité du Groupe. La pénétration des marchés à l'exportation et la recherche permanente de l'accroissement des performances économiques et financières, tout en intégrant les préoccupations de santé publique du pays ;
- le développement du partenariat déjà engagé, à travers des projets avec des laboratoires de notoriété internationale, soit sous la forme de sociétés en joint-venture, soit par le biais d'accords de façonnage ;
- Augmenter son effort marketing et commercial ;
- La recherche de la satisfaction totale du client, par la mise en place progressive du processus de management de la qualité ;

1.2 L'organisation des laboratoires Merinal

Une organisation adaptée aux objectifs économiques, et à même de répondre aux engagements de Merinal, a été conçue et mise en place. Merinal est organisé en structures suivantes (voir organigramme en annexe):

- une direction générale ;
- une direction commerciale ;
- une direction marketing ;
- une direction de la promotion de vente;
- une direction des ressources humaines ;
- une direction administrative et financière ;
- une direction de production :
- une direction supplychain ;
- une direction assurance qualité ;
- une direction affaire réglementaire.

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

1.2.1 présentation de la direction marketing

La Direction du marketing est rattachée hiérarchiquement à la Direction générale de Merinal. Elle se compose d'un directeur marketing, d'une chargée d'étude marketing, d'un chef de produit et d'un chef de projet marketing.

La direction marketing travaille en étroite collaboration avec la direction promotion des ventes et la direction commerciale.

2. l'organisation de la force de vente au sein de Merinal

La force de vente a une importance capitale dans les entreprises commerciales car elle joue sur sa rentabilité en tant qu'un outil cher. Elle est utilisée non seulement pour diffuser les produits de la firme, mais aussi afin d'élaborer un support efficace pour la transmission et la collecte de toute information.

2.1 Définition de la force de vente

Afin de mieux comprendre le concept de la force de vente, il est opportun de citer la réflexion de plusieurs auteurs concernant la définition de cette dernière.

D'une manière générale, la force de vente est constituée par l'ensemble du personnel commercial chargé de la vente¹

De même, Y. CHIROUZE considère la force de vente comme « *un groupe humain dont l'hétérogénéité augmente généralement avec son effectif et la taille de l'entreprise* »². Par contre, M. BENOUN pense que la force de vente est « *l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels ; afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise* »³.

D'après C. DEMEURE, la force de vente représente pour l'entreprise « *une équipe d'hommes et de femmes, dont le rôle est de vendre des produits aux clients potentiels. Elle constitue le dernier maillon* »⁴.

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

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

² Yves CHIROUZE, Le marketing, études et stratégies, éd. Ellipses, Paris, 2003, p. 636.

³ Marc BENOUN, Marketing savoir et savoir faire, 2ème édition, éd. Economica, Paris, 1991, p. 381.

⁴ Claude DEMEURE, op. cit., p. 223.

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

duits de l'entreprise au moyen des contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits, etc. »¹.

A travers ces définitions, on constate que la fonction des vendeurs consiste non seulement à vendre des produits et services, mais également à améliorer l'image de marque de l'entreprise, à collecter des informations et à fidéliser des clients.

Dans ce sens, la plupart des entreprises ont besoin d'assurer un contact personnel avec les acheteurs, les prescripteurs et parfois les clients finaux pour faciliter l'écoulement de leurs produits. Leur organisation commerciale repose sur une force de vente dont la mission est d'entretenir et d'enrichir les courants relationnels².

A travers ces définitions, on constate que la fonction des vendeurs consiste non seulement à vendre des produits et services, mais également à améliorer l'image de marque de l'entreprise, à collecter des informations et à fidéliser des clients.

Dans ce sens, la plupart des entreprises ont besoin d'assurer un contact personnel avec les acheteurs, les prescripteurs et parfois les clients finaux pour faciliter l'écoulement de leurs produits. Leur organisation commerciale repose sur une force de vente dont la mission est d'entretenir et d'enrichir les courants relationnels³. A cet effet, la force de vente est un vecteur de communication très important pour l'entreprise⁴.

2.2 Les missions et objectifs de la force de vente

La force de vente est certainement le mode de contact le plus onéreux et doit être gérée avec doigté. L'habileté des vendeurs est une ressource précieuse lors de la prospection, la négociation et l'argumentation commerciale. Il est donc particulièrement important de définir quand et comment avoir recours à la force de vente pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

2.2.1 Les missions de la force de vente

L'activité de vente n'est que l'une des tâches d'un représentant, un vendeur peut également accomplir d'autres tâches telles que :

➤ La prospection

Le prospect peut être défini comme étant « toute personne, entreprise à qui le vendeur souhaite faire une proposition commerciale »⁵. Elle se base sur la recherche et la découverte de

¹ Jacques LENDREVIE, Julien LEVY et Denis LINDON, Mercator, 8ème édition, éd. Dunod, 2006, p. 390.

² Jean-Pierre BERNADET, Antoine BOUCHEZ et Stéphane PIHIER, Précis de marketing, éd. Nathan, Paris, 2000, p. 90.

³ Jean-Pierre BERNADET, Antoine BOUCHEZ et Stéphane PIHIER, Précis de marketing, éd. Nathan, Paris, 2000, p. 90.

⁴ Guy AUDIGIER, Guide de marketing, éd. Dunod, Paris, 1992, p. 119.

⁵ Carole HAMON, Pascale LEZIN et Allain TOULLEC, Gestion et management de la force de vente, 2^{ème} édition, éd. Dunod, Paris, 2000, p. 14.

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

nouveaux clients, étudier leurs besoins, et les analyser afin de trouver des solutions propices et aussi la recherche de nouveaux marchés pour les conquérir.

➤ **La vente**

C'est la principale mission de la force de vente, qui consiste à prendre le contact avec le client et de lui transmettre une image positive sur le produit et sur l'entreprise. Il s'agit aussi de la négociation, la prise de commande et la facturation.

➤ **La communication**

C'est un système qui aide à transmettre les informations à la clientèle sur l'entreprise et sur les produits (la composition, le fonctionnement, etc.).

➤ **La collecte d'informations**

Le vendeur doit faire une étude de marché, afin de rédiger un rapport à son entreprise sur la réaction des clients vis-à-vis du produit proposé et celui de la concurrence.

➤ **L'offre de service**

C'est l'ensemble des services que le vendeur rend à son client, avant, pendant et après l'achat ; car aujourd'hui le plus important n'est pas seulement de vendre le produit mais de satisfaire le client, et cette satisfaction peut se faire en lui rendant des services, tels que le service après-vente (SAV), en lui donnant des conseils sur l'utilisation du produit, l'assistance technique, livraison, etc. Les promoteurs ont donc pour rôle d'entretenir la demande à long terme.

➤ **La qualification**

Elle consiste à définir des priorités autres que les clients à servir. Mais il faut indiquer que les vendeurs n'ont pas les mêmes tâches à accomplir car elles changent d'une entreprise à une autre.

Nous pouvons noter également que la force de vente permet de :

- ✓ Constituer un accélérateur important dans l'atteinte des objectifs ;
- ✓ Fidéliser ses clients de marque de l'entreprise ;
- ✓ Avoir un meilleur fonctionnement du processus concurrentiel ;
- ✓ Rehausser l'image de marque de l'entreprise ;
- ✓ Jouer un rôle important dans le maintien de la demande.

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

2.2.2 Les objectifs de la force de vente

Les objectifs de la force de vente sont une résultante des objectifs généraux, des objectifs de communication et des objectifs financiers de l'entreprise. Ils s'expriment donc de très nombreuses manières¹.

La principale tâche pour la force de vente est de vendre ou d'écouler les produits de l'entreprise. Ainsi il appartient au directeur commercial de jouer le rôle d'animateur dans le but de stimuler, d'orienter les efforts, d'évaluer et de contrôler le travail en fixant à la force de vente des objectifs à réaliser, ces objectifs peuvent être quantitatifs et /ou qualitatifs, collectifs et/ou individuels.

Les objectifs assignés à la force de vente sont fixés en prenant en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. La fixation de ces objectifs dépend de plusieurs paramètres, à savoir les études effectuées, les tendances des marchés et la structure de la force de vente adoptée.

➤ Les objectifs quantitatifs

Ils peuvent être chiffrés en plusieurs termes, notamment :

¹Yves CHIROUZE, Le marketing, études et stratégies, op. cit., p. 648.

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

Tableau N° 01: les objectifs quantitatifs

Les objectifs	définitions
chiffre d'affaires	Il peut être défini en valeur, en volume, en pourcentage de progression par rapport à une période de référence ;
marge	L'objectif peut être exprimé en valeur ou en pourcentage de marge à atteindre. Il reflète la contribution réelle du commercial à la rentabilité globale de l'entreprise ;
points	On attribue à chaque produit vendu un certain nombre de points. Au terme de délais de réalisation, le commercial devra atteindre un total de X points ;
part de marché	À partir d'une situation donnée, le commercial devra développer son chiffre d'affaires de façon à atteindre la part de marché souhaitée par l'entreprise ;
unités physiques	Les objectifs sont exprimés selon les produits en nombre de pièces, kilos, mètres, volume ou surface ;
activités	Les objectifs peuvent être établis en nombre de visites à réaliser, en type de visite à réaliser (prospection, suivi, etc.).

Source : Yves CHIROUZE, Le marketing, études et stratégies, op.cit., p. 652.

➤ Les objectifs qualitatifs

Pour fidéliser la clientèle, les entreprises complètent souvent leurs objectifs quantitatifs par des objectifs qualitatifs qui sont :

- ✓ sensibiliser et informer la clientèle ;
- ✓ assurer et améliorer le service après-vente ;
- ✓ développer les relations avec les clients ;
- ✓ connaître les produits de l'entreprise et leurs caractéristiques techniques ;
- ✓ actualiser les connaissances sur les techniques de vente et d'organisation dans le travail.

A cela s'ajoute les deux objectifs suivants :

- **la qualité des commandes prises par le vendeur.** Elle est exprimée par des ratios avec des valeurs maximales à ne pas dépasser ;

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

- **l'amélioration de l'image de l'entreprise** : Les entreprises cherchent à mesurer la satisfaction de leurs clientèles par des inspecteurs mystères qui se font passer pour des clients, ainsi que des enquêtes régulières auprès d'un panel de clients.

➤ **Les objectifs collectifs**

Ces objectifs sont attribués à un groupe homogène de l'entreprise, toute l'équipe de vente ou toute l'équipe régionale ou toutes les télévendeuses.

➤ **Les objectifs individuels**

Les objectifs individuels (ou quotas quand ils sont quantitatifs) sont attribués à une personne et établis de préférence en coopération avec celle-ci. Ils servent aussi de base de calcul pour les commissions et les primes. Mais l'objectif principal d'une force de vente c'est de vendre ou de faire vendre en grandes quantités les produits de son entreprise. C'est-à-dire obtenir des commandes de la part des clients actuels ou potentiels, et aussi de conquérir une grande part de marché et établir des profits considérables.

Il est très important de noter qu'un bon objectif doit être à la fois accessible ; stimulant ; précis et équitable.

2.3 Typologie et les statuts de la force de vente

Le rôle de la force de vente est essentiel, aussi bien pour commercialiser les produits que pour animer le réseau des vendeurs et faciliter la communication. Avant de vendre les produits fabriqués et/ou commercialisés, l'entreprise va devoir choisir parmi les différents types et statuts possibles de la force de vente.

2.3.1 La typologie de la force de vente

Pour assurer une distribution efficace, il est important que l'entreprise détermine le type de force de vente auquel elle doit faire recourir. En effet, selon le contrat établi avec les vendeurs, elle exerce un contrôle plus au moins direct sur leur activité.

Le choix d'une force de vente repose sur différents critères. Le premier porte sur le lien qui doit unir l'entreprise à ses vendeurs. Le deuxième mène une réflexion sur la façon dont celle-ci exerce son activité.

2.3.1.1 La force de vente propre et la force de vente déléguée

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

- **La force de vente propre**

Elle est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise. Celle-ci oriente leurs activités en fonction de ses objectifs. Ils sont salariés, donc attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis à un contrôle de la hiérarchie.

- **La force de vente déléguée**

Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés. Ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement. On distingue¹ :

- **la force de vente déléguée permanente** : Il s'agit des commerciaux multicartes, agents commerciaux. Même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leurs missions, ils exercent leurs activités de façon partielle ou entièrement autonome ;
- **la force de vente supplétive** : En complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché, pour faire face à une activité saisonnière, l'entreprise peut recourir à une force de vente supplétive.

2.3.1.2 La force de vente sédentaire et itinérante

Selon le second critère, nous constatons une autre classification : force de vente sédentaire et itinérante. La différence entre ces deux types de force de vente est démontrée dans ce qui suit² :

- **la force de vente sédentaire** : Les commerciaux travaillant dans l'enceinte de l'entreprise, de façon sédentaire. Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente ;
- **la force de vente itinérante** : Les vendeurs se rendent chez les clients, les prospects, ils prennent souvent l'initiative de contact (prise de rendez-vous, organisation des vendeurs, négociation, etc.).

Les différents types de force de vente peuvent exister dans une même force de vente. Le choix peut se faire en fonction des produits et de la densité de la clientèle.

¹Carole HAMON, Pascale LEZIN et Allain TOULLEC, op.cit., p. 230.

²Ibid., p. 231.

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

2.3.2 Les critères de choix du type de force de vente

En général, trois critères doivent être pris en considération par l'entreprise, pour le choix du type de la force de vente, à savoir :

2.3.2.1 Le critère financier

Le critère financier concerne la structure des coûts de la force de vente. On distingue ainsi des coûts fixes et des coûts variables.

Tableau N° 2: La structure des coûts et le choix du type de force de vente.

		Force de vente propre	Force de vente déléguée
Structure des Coûts	Coûts fixes	Partie fixe de la rémunération des vendeurs, coût de l'encadrement, de l'animation, de la stimulation, financement de véhicules, remboursement des frais. Élevés	Engendre à priori peu de coûts fixes, excepté celui de l'encadrement de la formation. Faibles
	Coûts variables	Faibles Les coûts variables et les commissions sont moins élevés que pour la force de vente déléguée. Les commissions ne constituent qu'un complément fixe.	Élevés Rémunération essentiellement à la commission implique au contraire des coûts variables proportionnellement plus importants.

Source : Carole HAMON, Pascale LEZIN et Allain TOULLEC, op. cit., p. 236.

Les différents auteurs sont arrivés à la conclusion suivante¹ :

- **à court terme**, il est préférable pour l'entreprise de recourir à une force de vente déléguée ; car elle est plus opérationnelle et moins coûteuse ;
- **à long terme**, une force de vente propre est plus appropriée car elle peut procurer une rentabilité supérieure, malgré un investissement initial important.

2.3.2.2 Le critère commercial

Le critère commercial se résume en trois points essentiels, à savoir² :

¹Carole HAMON, Pascale LEZIN et Allain TOULLEC, op. cit., p. 236.

²Ibid., p. 237.

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

- **la dispersion géographique de la clientèle.** Dans ce cas, il est préférable pour l'entreprise de recourir à une force de vente déléguée pour assurer la couverture de la totalité de secteur ;
- **la qualité de service est un élément déterminant pour l'entreprise.** Dans ce cas, le recours à une force de vente propre est préférable, afin de véhiculer les valeurs clés de l'entreprise auprès de la clientèle ;
- **la constitution d'une image forte.** Dans ce cas, une force de vente propre est appropriée pour assurer cet objectif.

2.3.2.3 Le critère humain

Dans ce cas, trois points sont pris en considération¹ :

- **L'investissement dans une équipe.** Si l'entreprise est apte à constituer, diriger, animer et encadrer une équipe, une force de vente propre est préférable ;
- **La nature des missions confiées à la force de vente.** Une force de vente propre est apte à mener une relation client /entreprise solide ;
- **L'orientation de l'activité** vers des objectifs précis nécessite une force de vente propre.

2.4 Les statuts de la force de vente

La force de vente est en grande partie constituée d'hommes et de femmes exerçant des activités commerciales. On trouve parmi eux, ceux effectuant les contacts avec la clientèle sur le terrain, et ceux qui assurent leur encadrement². Pour concevoir la structure des ressources humaines, on doit définir leurs liens hiérarchiques, ce qui revient à définir les responsabilités de chacun, afin d'effectuer les missions de la force de vente³

2.4.1 Le vendeur

Le vendeur constitue le lien essentiel entre l'entreprise et le client. Il véhicule auprès de celui-ci l'image de l'entreprise. Le client est ainsi chargé des missions très diversifiées, dépendant de l'activité et de l'organisation de l'entreprise.

Il existe donc plusieurs catégories (ou types) de vendeurs, on cite parmi eux :

¹Carole HAMON, Pascale LEZIN et Allain TOULLEC, op. cit., p. 236.

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

2.4.1.1 Le voyageur représentant placier statutaire

Le VRP est un salarié lié par un contrat de travail à l'entreprise unique ou aux différentes entreprises qui l'emploient. On confond souvent le VRP et l'agent commercial.

Les voyageurs représentants placiers statutaires (VRP) sont des commerciaux salariés d'une ou plusieurs entreprises. Dans le premier cas, ils s'appellent des VRP uni-cartes, alors que dans le second, ils s'appellent des VRP multiscartes.

Pour bénéficier de ce statut spécifique de VRP, il faut remplir les conditions suivantes :

- travailler pour le compte d'une ou plusieurs entreprises ;
- assurer une fonction exclusive et constante ;
- interdiction d'effectuer des opérations pour son compte personnel ;
- être lié à l'entreprise par un contrat indiquant avec précision.

Le rôle d'un VRP consiste à prospecter la clientèle ; recueillir les commandes ; donner des conseils aux clients ; faire le suivi des possibilités d'achat ; assurer un contact permanent entre l'entreprise et la clientèle.

2.4.1.2 Le représentant salarié de droit commun

Les représentants salariés de droit commun sont liés à l'entreprise par un contrat de travail. Ces vendeurs sont salariés. À ce titre, ils bénéficient de tous les avantages dont bénéficient les autres salariés de l'entreprise.

2.4.1.3 L'agent commercial

Il est chargé de : négocier avec la clientèle ; conclure des achats ; conclure des ventes ; faire des présentations de services pour le compte des producteurs industriels ou commerçants.

2.4.1.4 Le mandataire de droit commun

Il est employé pour accomplir des tâches occasionnelles et limitées dans le temps, comme la sortie de nouveaux modèles, la distribution des objets publicitaires à domicile.

2.4.1.5 Le concessionnaire

Le concessionnaire est généralement employé pour : vendre aux clients le produit souhaité ; conseiller les clients ; accueillir la clientèle comme il convient ; assurer le service après-vente.

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

2.4.1.6 Le télévendeur

Il est chargé des tâches suivantes : la vente et la prise de commandes par téléphone ; la prospection de clientèle à partir de banques de données ; le traitement des problèmes émanant du service après-vente.

2.4.1.7 Le délégué commercial

Il est chargé de présenter et d'assurer la promotion de la gamme de produits ; ne pas noter directement les commandes dès le premier entretien.

2.4.1.8 L'ingénieur commercial

Il est souvent employé dans les cas où la vente est complexe, et se charge de la présentation intellectuelle du produit ou du service ; ainsi que la vente de service ou de solution complexe.

2.4.1.9 Le technico-commercial

Les entreprises font appel à un technico-commercial lorsque le produit est très technique et lorsque la compétence du vendeur recherchée fait la différence.

2.4.1.10 Le promoteur des ventes (marchandeur)

Il s'occupe de : visiter les acheteurs (grossistes, détaillants, et autres) ; assurer la promotion des produits de sa société ; négocier les mises en avant des produits référencés au niveau de la centrale d'achat à laquelle adhère son client.

Nous pouvons aussi citer d'autres intermédiaires du commerce, notamment :

- **Les courtiers** : Ils agissent en toute indépendance et ne sont pas salariés. Ils mettent en rapport deux personnes en vue de la conclusion du contrat.
- **Les commissionnaires** : Ils effectuent des opérations commerciales pour autrui.
- **Les concessionnaires exclusifs** : Ce sont des commerçants qui achètent et reçoivent le dépôt pour les ventes de matériels ou de marchandises qu'ils représentent en exclusivité dans un secteur déterminé.

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

2.4.2 Le reste de l'équipe de vente

2.4.2.1 Le directeur marketing

Il est responsable de l'ensemble des services commerciaux, et il s'emploie à : jouer le rôle de coordination entre les différents services commerciaux ; proposer des voies, de développement de la politique commerciale ; contrôler la mise en œuvre de la politique commerciale.

2.4.2.2 Le directeur commercial

Directement lié à la direction, il s'active à : définir la stratégie commerciale de l'entreprise ; analyser les résultats commerciaux de l'entreprise ; suggérer les actions à mener sur le terrain ; définir les budgets des équipes de ventes ; mettre en place la politique de recrutement en étroite relation avec la direction des ressources humaines et le directeur des ventes ; coordonner l'activité des chefs de services.

2.4.2.3 Le directeur commercial international

Le directeur commercial international est très important lorsque les fusions, délocalisations et acquisitions obligent les entreprises à réfléchir aux stratégies internationales de marques.

2.4.2.4 Le directeur des ventes

Le directeur des ventes est responsable de l'animation des équipes de vente sur le terrain et en relation directe avec la direction générale. Il est chargé de : l'application de la politique commerciale au niveau du réseau de vente ; la fixation des objectifs des directions régionales dans le cadre d'objectifs nationaux ; la négociation des référencements avec les centrales d'achat ; la négociation avec les clients importants de l'entreprise.

2.4.2.5 Le chef des ventes

Il s'engage à : encadrer, animer, contrôler et former une équipe de commerciaux ; assurer des missions de ventes auprès de certains clients ; analyser l'activité de son équipe de vendeurs ; fournir régulièrement à la direction des informations sur le marché ; être responsable de sa région de la réalisation des objectifs de vente ; découper et attribuer les secteurs aux vendeurs.

2.4.2.6 Le chef des produits

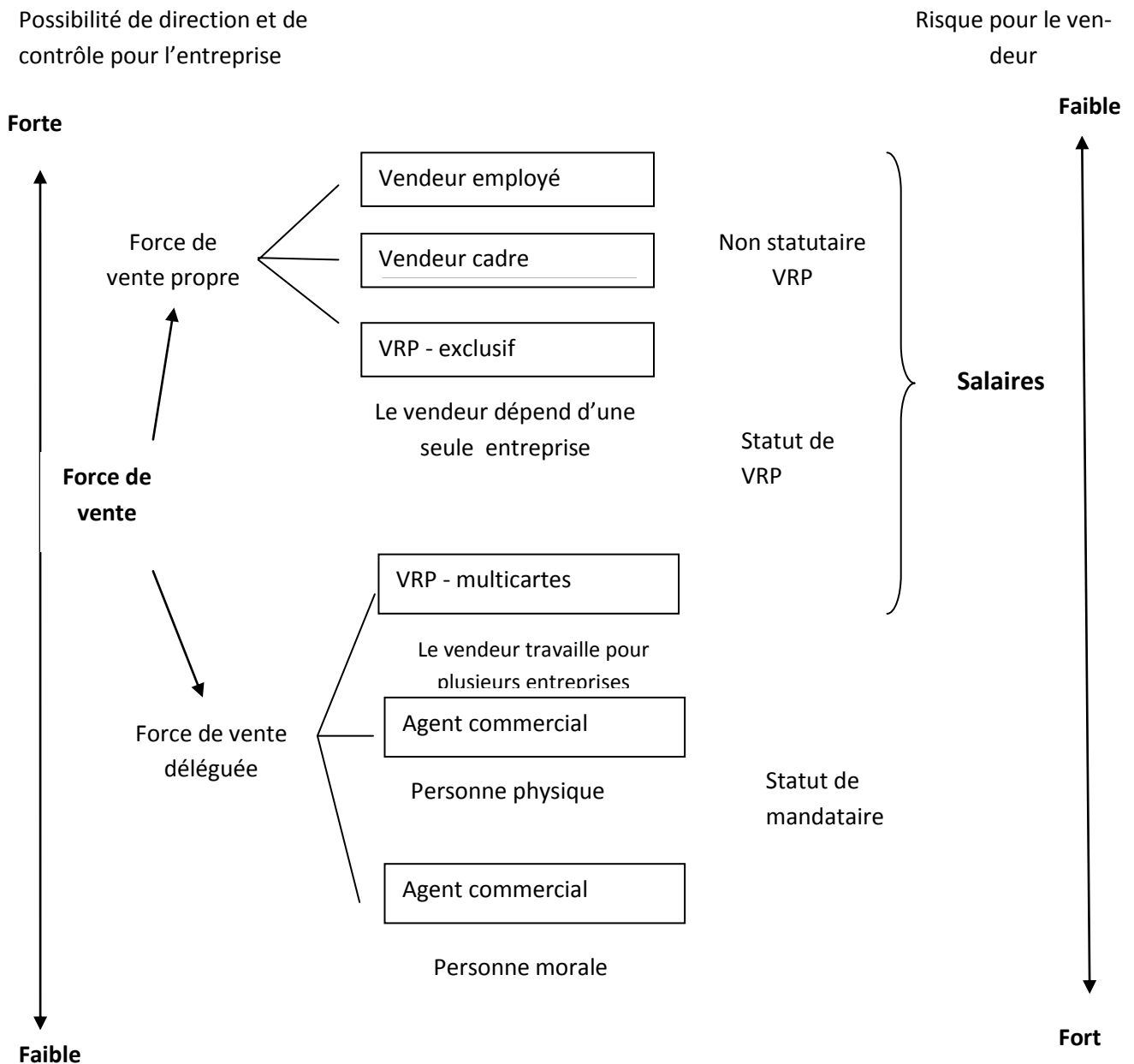
Il a pour missions principales : le développement de la ligne de produits souhaités de façon rentable ; adaptation des produits aux demandes et aux attentes du marché ; la définition des

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

plans à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs ; la surveillance et la réalisation des objectifs prédéfinis.

Ci-dessous, nous présentons un schéma qui résume les différentes formes et statuts de la force

Figure N°1 : Les différentes formes et statuts de la force de vente



Source : ZEYL ET DAYAN, la stratégie de distribution 2003, p305

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

SECTION2 : L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE MERINAL

La force de vente de Merinal est essentiellement constituée de délégués médicaux, entourés de superviseurs et de chargés de vente, sous la tutelle d'un directeur des ventes.

2.1 Les types de vendeurs de Merinal

Merinal dispose de plusieurs types de vendeur qui s'en charge de vendre et les différentes gammes de médicament que dispose Merinal.

2.1.1 Le délégué médical

Le décret qualifie le délégué médical comme « toute personne possédant les qualifications requises et déclarées à cet effet, exécutant la publicité des produits pharmaceutiques auprès des praticiens et du personnel de la santé en vue de promouvoir la prescription ou la délivrance à des fins commercialisées ».

Dans le commercial de Merinal, nous pouvons distinguer deux catégories de délégués médicaux¹ :

- **le délégué « ville »** : Ce délégué gère un secteur composé d'unités géographiques et administratives, composées de médecins généralistes et spécialistes ;
- **le délégué « hospitalier »** : C'est celui qui visite les hôpitaux.

Le rôle du délégué médical

Le délégué médical a deux rôles² :

- ***un rôle commercial***, qui consiste à promouvoir les produits pharmaceutiques (la vente directe et indirecte du produit) ;
- ***un rôle médical*** (l'information médicale), qui consiste à donner des informations sur le produit.

2.1.2 Le superviseur

Le superviseur des délégués médicaux s'engage à :

- être à l'écoute permanente des besoins de ses délégués médicaux ;
- coacher une équipe de visiteurs médicaux ;
- encadrer, animer et motiver une équipe de délégués médicaux ;

¹ Direction du marketing de Merinal

² Idem.

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

- analyser l'activité de son équipe ;
- être responsable sur son territoire de la réalisation des objectifs fixés ;
- assister les délégués médicaux de son équipe et organiser une stratégie de travail, afin d'atteindre les objectifs annuels.

2.1.3 Les chargés des ventes

Les chargés des ventes sont chargés de :

- gérer les stocks au niveau des grossistes ;
- visiter les grossistes, détaillants et autres ;
- faire le recouvrement des factures non payées.

2.1.4 Le directeur des ventes

Le directeur des ventes est chargé de :

- la définition des plans à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs ;
- la surveillance et la réalisation des objectifs prédéfinis ;
- le contrôle de la politique commerciale du réseau de vente ;
- la motivation des équipes de vente sur le terrain ;
- la négociation avec les clients importants ;
- la définition du plan de rémunération ;
- le contrôle de l'activité des délégués médicaux.

2.1.5 Le chef de produit

Il est chargé de :

- la préparation de la stratégie marketing ;
- la préparation des matériaux promotionnels ;
- l'utilisation des supports de communication ;
- la formation des délégués médicaux sur les produits et les concurrents.

2.1.6 Les médecins produits

Les médecins produits sont chargés de :

- l'homologation du matériel marketing ;
- la formation des délégués médicaux sur la pathologie ;
- la formation sur la pharmacovigilance.

2.2 Les critères de structuration de la force de vente de Merinal

La force de vente de Merinal est structurée selon les critères suivants :

2.2.1 Le critère géographique

les laboratoires Merinal ont réparti le territoire national en quatre régions : Est, Centre, Ouest et Sud.

Chaque région est composée des délégués et superviseurs comme suit¹ :

- **Centre** : 42 délégués, sous la responsabilité de huit superviseurs ;
- **Ouest** : 23 délégués, sous la responsabilité d'un superviseur ;
- **Est** : 22 délégués, sous la responsabilité d'un superviseur ;
- **Sud** : 5 délégués.

2.2.2 Le critère de structuration par produit

Les laboratoires Merinal ont déversé beaucoup de médicaments génériques sur le marché national, c'est ce qui l'a conduit à organiser sa force de vente à partir de sa gamme de produits.

Chaque groupe prend en charge la présentation d'une gamme de médicaments au cours de leurs visites d'information médicale, et chaque groupe doit connaître les caractéristiques de chaque produit de la gamme qu'on leur a confié.

2.2.3 Le critère de structuration par type de client

Etant donné la structure précédente, qui fait que chaque équipe s'occupe d'une gamme de produits spécifique, et que chaque gamme s'adresse à une catégorie précise de prescripteurs, les délégués médicaux visitent seulement les médecins spécialisés dans les classes thérapeutiques et les pharmaciens.

¹Direction du marketing de Merinal

Chapitre 1 : la force de vente : la conception du système à mettre en place

En conclusion, nous pouvons dire que la force de vente dans le milieu pharmaceutique doit occuper une place importante dans les politiques commerciales des entreprises du secteur, afin d'assurer leur pérennité sur le marché.

C'est pour cela que le vendeur doit être bien pris en considération et motivé fin d'arriver à atteindre ses objectifs et les objectifs de son entreprise.

**CHAPITRE 2 : LA MOTIVATION DE LA
FORCE DE VENTE AU SEIN DE MERI-
NAL**

Chapitre2 : la motivation de la force de vente au sein de Merinal

Tout individu travaillant dans une entreprise a besoin d'être encouragé et stimulé surtout lorsqu'ils travaillent sur le terrain et font face au défi quotidien tel que les vendeurs.

Dans ce chapitre nous allons essayer d'illustrer les différents outils de motivations qui influencent la force de vente des laboratoires Merinal

SECTION1 : LES OUTILS DE MOTIVATION DE LA FORCE DE VENTE

Avant d'aborder les différents outils de la motivation il a été jugé nécessaire de définir la motivation et ses principales théories

1. La motivation

1.1 aspect général sur la motivation et ses théories

La motivation est définie comme « *l'ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intensité, et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail* »¹. Dans cette définition, l'orientation veut dire le choix que prend la personne devant plusieurs possibilités et l'intensité c'est la quantité d'énergie que dégage l'individu, et c'est la persistance- qui est la durée des efforts- qui montre la valeur qu'une personne attribue aux buts qu'il poursuit et aux conséquences de son comportement.

Une autre définition de la motivation met l'accent sur les performances de l'individu.

D'après FAURE², l'atteinte des objectifs de l'entreprise dépend grandement de la performance de ses membres, cette dernière est liée aux aptitudes possédées par les individus et celles requises par leurs activités au sein de l'entreprise. Et pour atteindre les objectifs de l'entreprise, il faut s'assurer de la volonté des individus à mettre en œuvre ses performances en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Donc la motivation « *prend sens comme étant un stimulant de l'action et ceci est particulièrement important dans l'entreprise car elle joue non seulement sur le déclenchement mais également sur la qualité et la quantité de l'action* »³ ce qui nous permet de mesurer l'importance de la motivation puisqu'elle est considérée comme ce qui pousse à agir.

Par ces différentes définitions nous pouvons dire que 'motiver' c'est donner les moyens aux collaborateurs pour les pousser à réaliser leurs objectifs et à les rendre efficaces, performants et dynamiques au sein de l'entreprise. Sachant que l'importance des objectifs varie d'un individu à un autre et les moyens choisis pour les réaliser diffèrent également, on peut dire qu'autant son objectif fera partie de ceux de l'entreprise autant l'individu verra son rôle essentiel au sein de cette dernière ce qui le rend épanoui.

¹ SCHEMERHORN, John et autres, *comportement humain et organisation*, village mondial, Paris, 2002, 2e ed, p127

² FAURE, Gilles, *structure organisation et efficacité de l'entreprise*, DUNOD, Paris, 1991, p100

³ MICHEL, Sandra, *peut-on gérer les motivations*, PUF, Paris, 1989, p53

1.1.1 Théories de la motivation

➤ La hiérarchie des besoins selon Maslow

La plus célèbre théorie de la motivation reste probablement celle du psychologue Abraham Maslow, basée sur la définition d'une pyramide des besoins. Pour Maslow l'être humain connaît cinq grands types de besoins, que l'on peut classer de manière hiérarchique qui sont :

- **Les besoins physiologiques** : nourriture, logement... Maslow affirme que si ces besoins ne sont pas satisfaits, les autres besoins ne se manifestent pas.
- **Les besoins de sécurité** : ce sont les besoins qui touchent à la sécurité de l'individu telle que le besoin de protection contre les dangers, les douleurs physiques et morales et la stabilité dans le travail.
- **Les besoins d'appartenance** : affection, intégration au sein d'un groupe, acceptation et amitié.
- **Les besoins d'estime** : sur le plan, interne : respect de soi, indépendance, réussite ; sur le plan externe : statut social, considération, attention.
- **Les besoins d'auto accomplissement** : développement personnel, exploitation de son propre potentiel, envie de se réaliser.

➤ Les apports d'Herberg¹

Reconnu par la théorie bi factorielle :

Facteurs de motivation ne provoquent pas d'insatisfaction quand on ne les prend pas en compte. A l'inverse, s'ils sont activés, ils provoquent la satisfaction.

Facteurs d'hygiène: leur présence ne provoque pas la satisfaction, car ils ne permettent pas en soi de redonner de l'intérêt au travail.

Mais leur absence provoque l'insatisfaction.

➤ les théories X et Y de McGregor

Mc Gregor va plus loin que Maslow : pour lui, le potentiel de l'individu est faiblement utilisé de la part de l'organisation industrielle classique et cela est dû à l'ignorance et la non-consideration des besoins individuels et sociaux. Il oppose deux styles de direction :

¹ Alfred Zeyl, Armand Dayan, Pascal brassier, Management de la force de vente, PEARSON 2011, p249

Chapitre2 : la motivation de la force de vente au sein de Merinal

Théorie X : c'est une théorie négative et pessimiste, le travail est par nature désagréable ; les gens sont paresseux et sans ambitions éprouvant une certaine répugnance naturelle pour le travail et donc il va chercher à l'éviter; les employés préfèrent être surveillés de près et éviter les responsabilités ; l'argent est leur principal facteur de motivation et il faut les contraindre à travailler et les motiver à coup de récompenses, il recherche avant tout la sécurité.

Théorie Y : contrairement à la précédente, cette théorie est positive et optimiste, les gens aiment travailler ; le travail est une activité aussi naturelle que le jeu ; la reconnaissance et l'épanouissement personnel sont aussi importants que l'argent ; les employés s'investissent dans leur travail ; ils aiment être autonomes et avoir des responsabilités ; si on les laisse s'exprimer ; ils font preuve d'ingéniosité et de créativité.

En fait, Mc Gregor suggère qu'il est nécessaire de se démarquer d'une théorie X tout en ne cherchant pas à entretenir l'illusion que tous les hommes relèvent de la théorie Y.

1.1.2 L'importance de la motivation

La motivation est indispensable pour qu'un commercial puisse donner le meilleur de lui-même. Si un commercial bénéficie de conditions optimales pour exercer son travail, son niveau de performance dépendra de sa motivation à vendre.

Le comportement et les attitudes du commercial reflètent souvent l'état de sa motivation.

Parmi les indicateurs d'un commercial motivé figurant¹ :

- ✓ Les performances réalisées et les résultats obtenus ;
- ✓ Le niveau de coopération dans la résolution des problèmes ;
- ✓ L'adaptation face aux changements ;
- ✓ La volonté de prendre des responsabilités ;
- ✓ L'enthousiasme et la volonté de réussir ;

¹ ERICK Leroux, *Management des forces de vente de l'animation à l'évaluation de la performance*, 2^{ème}ed, p89

2. les outils demotivation

2.1 Les outils de motivation extrinsèque(*facteurs de satisfaction*)

La motivation extrinsèque relève des incitations extérieures qui peuvent amené l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : prime, une promotion, etc.¹Ses facteurs sont multiples :

2.1.1 La rémunération :

En pleine mondialisation, la rémunération redevient un sujet d'actualité, parce qu'on attend plus de motivation et de performances.

La rémunération peut être définie comme suit : « l'ensemble des ressources monétaires ou susceptibles d'une évaluation monétaire, distribué par les employeurs pour permettre à leurs salariés de financer leurs consommations et leurs épargnes. »En d'autres termes, la rémunération est la rétribution de l'activité qualitative et quantitative du collaborateur. Afin d'utiliser la rémunération comme un outil motivationnel, elle doit poursuivre deux objectifs principaux :

- **L'équité** : il s'agit d'éviter les injustices, qui seront selon le système de valeur mesurées par rapport à l'ancienneté, à la fonction, aux performances.
- **La motivation et la reconnaissance des prestations fournies** : une politique de rémunération doit être motivante, et permettre de reconnaître les mérites des individus.

La rémunération est composée généralement, d'une partie fixe (salaire) et de l'autre variable (prime) :

- **Le salaire :**

Le salaire versé chaque mois, est la toute première rétribution, qui jusqu'alors constituait pratiquement pour la majorité des gens l'unique rétribution monétaire ; il s'agissait d'un salaire fixe qui pouvait éventuellement être revu en fin d'année.²

Cependant, le salaire de base peut varier d'un salarié à un autre qu'il soit qualifié dans le poste confirmé ou performant ; il est évident que le salaire de base d'un poste soit différentse-

¹ROBBINS (S), DE CENZO (D), L'essentiel des concepts et des pratiques management, Ed. Pearson Education, 2004, p.143

²VIAGUES (J.L), Manager les hommes, Ed d'ORGANISATION, Paris, 1999, p.69.

Chapitre2 : la motivation de la force de vente au sein de Merinal

lon que l'employé est débutant, ou possédant à son actif plusieurs mois ou années d'expérience.¹

- Les primes :

Ces primes constituent la partie variable du salaire, elles sont des gratifications sous forme de compléments de salaire ou de bien et de cadeaux. Elles sont prévues par les conventions collectives et les accords d'entreprise ; certaines sont communes à la majorité des conventions et d'autres sont propres à certaines professions.²

Une étude exhaustive de toutes les primes étant impossible, nous n'aborderons que les primes les plus utilisées dans les branches de commerce et d'industrie. On peut les classer comme suit :³

- **Les primes liées à l'exécution du travail** : Elles sont soit issues d'accords collectifs de la branche professionnelle, soit résultantes plutôt d'usage.
 - *Les primes d'ancienneté* : prévu dans de nombreuses conventions collectives, l'objet de cette prime est de récompenser d'une part la fidélité des salariés et favorise d'autre part la stabilité du personnel. Elle correspond habituellement à un pourcentage du salaire minimum de l'emploi, pourcentage progressant par tranches successives d'ancienneté avec un plafond.
 - *Primes d'assiduité* : en récompensant le salarié de sa présence, elle pénalise ne même temps l'absentéisme, elle peut être calculée ou forfaitaire.
 - *Primes de fin d'année ou le 13ème mois* : essentiellement d'origine conventionnelle, représentant en général un mois double versée au salarié en une ou plusieurs fois.

➤ **Les primes liées aux conditions de travail** :

Elles dépendent des circonstances particulières dans lesquelles s'exerce le travail (telle que: primes de rendement ; de production ; d'astreinte ; amplitude ; travail de nuit et travail de jour

¹ROMELEAR (P), Gestion des ressources humaines, Ed. ARMAND Colin, Paris, 1993, p.15.

²RECASSA (A), Les techniques de paie, Ed. Maxima, Paris, 1999, p.200.

³Ibid. p.202-210.

Chapitre2 : la motivation de la force de vente au sein de Merinal

férié ; primes de salissures, etc.), elles sont à inclure dans l'assiette des cotisations sociales et fiscales.

➤ **Les primes liées au lieu de travail :**

- *Mutation* : c'est le transfert du salarié vers un autre établissement de l'entreprise, ces primes compensent des frais supplémentaires à la charge du salarié pour sa réinstallation donc elles sont versées en guise d'indemnité.
- *Expatriation* : ce sont des primes versées au salarié pour l'inciter au départ ou compenser les contraintes de la vie à l'étranger.

➤ **Les primes liées à la situation personnelle du salarié :**

Ces primes peuvent être allouées dans des circonstances très diverses, il peut s'agir d'un événement familial (mariage, naissance...), ou d'un événement particulier de la vie du salarié (départ en congés payés...).

➤ **Les primes liées au bénéfice de l'entreprise :**

Pour stimuler ses salariés, l'employeur peut les associer au résultat de l'entreprise, sous forme d'accessoires de salaire ou bien de primes pouvant être non imposables, calculé généralement d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé, cela est un bon moyen pour motiver les employés par le biais de gratifications en espèces, en biens ou services (cadeaux, voyages).

En règle générale, il est fortement conseillé d'élaborer une politique de rémunération mixte soit conjuguer des mesures collectives et une rémunération individualisée, en associant par exemple : récompenser le travail lié à la performance de l'équipe et la capacité individuelle à travailler en groupe.

2.1.2 Les conditions de travail et le cadre de vie :

Henry SAVALL¹ définit les conditions de travail à partir d'un système comportant trois composants :

- *Les conditions intrinsèques du travail directement lié aux structures et aux processus mis en œuvre dans la réalisation d'un travail particulier.*

¹ SAVALL (H), *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*, Ed. Economica, Paris, 1989, p.03

Chapitre2 : la motivation de la force de vente au sein de Merinal

- *Les conditions extrinsèques du travail associé aux dispositifs statutaires entourant la relation du salarié à son travail.*
- *L'environnement global du travail.*

La gestion des conditions de travail¹s'intéresse non seulement à l'environnement externe et aux conditions matérielles telles que : chauffage, éclairage, ventilation, aménagement des bureaux, etc., mais aussi au le contenu du travail, exemple : la gestion du temps de travail.

Et pour mettre à l'aise ses salariés, les entreprises développent de nouveaux services : salle de sport, crèche, piscine, pressing, etc. En agissant sur la partie psychologique du salarié, et faire en sorte qu'il se sente à l'aise, en éliminant la fatigue physique et intellectuelle, pour participer efficacement et durablement à l'essor de l'entreprise²

2.1.3 Le rôle du manager :

La situation idéale pour un dirigeant est d'être leader aussi, ce dernier ne possède pas forcément des notions en gestion et en management. Ainsi pour le dirigeant cela n'est pas évident d'avoir la capacité à mobiliser et d'entraîner son équipe.

Le rôle du dirigeant :

Le rôle du dirigeant est très important, il doit se focaliser sur son propre niveau de motivation et celui de son équipe. Il doit savoir :

Communiquer : il est impossible d'entretenir un niveau d'implication sans communication active, elle doit se faire à trois niveaux : au quotidien, à moyen terme et à long terme. Elle doit être aussi verticale (montante et descendante).

Faire confiance : afin de maintenir la motivation des collaborateurs, il faudra leur accorder de la confiance. Pour qu'ils s'épanouissent, donc qu'ils génèrent un degré de motivation élevé, en bénéficiant de leur propre espace d'action. Cette confiance s'exprime généralement par l'application d'un management adapté c'est-à-dire par la fixation d'objectifs. Le manager interviendra lors des points de contrôle prédéterminés à l'avance.

¹DEGUY (M), Politique des ressources humaines dans l'entreprise, Ed. Organisation, Paris, 1989.

²PEPIN (M), Agir sur l'organisation du temps de travail, Ed. Liaison, Paris, 2000, p.21.

Chapitre2 : la motivation de la force de vente au sein de Merinal

Orchestrer : la motivation du personnel repose également sur « l'excitation intellectuelle », il faudra éviter au maximum les travaux répétitifs qui à la longue auront pour effet de démotiver l'équipe. Le manager doit jouer le rôle du chef d'orchestre, en impulsant de nouveaux défis à ses collaborateurs comme de nouveaux projets par exemple, devant être associé à une récompense comme prime ou journée de repos. Sans oublier, qu'il ne faut pas abusé des défis, qui aura pour effet secondaire de motiver les collaborateurs que pour les projets novateurs et ils finiraient par oublier leur travail principal (travail de fond).

Responsabiliser : si le management par objectifs permet à chaque salarié de mieux identifier sa tâche et son rôle, le management par la responsabilisation permet la délégation de pouvoir et le développement leur capacité de décision. Au-delà de l'implication, la responsabilisation agit sur différents facteurs : la capacité d'innovation, la capacité à gérer les situations délicates et le degré de formation de l'équipe.

Soigner l'ambiance : la motivation est étroitement liée à l'environnement dans le quelles collaborateurs évoluent, le manager doit être attentif à l'ambiance de son équipe, en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau de motivation. Cette logique implique le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices (réunions, séminaires, formations, etc.). L'ambiance repose également qu'ont les collaborateurs de leur manager.

Le rôle du leadership adaptatif :

« Pas de motivation possible sans une bonne pratique du leadership (...), les vrais leaders sont ceux qui savent mobiliser les ressources émotionnelles et spirituelles d'une organisation »¹. Le savoir être du dirigeant est un élément fondamental de l'implication du personnel².

HERSEY ET BLANCHARD développent quatre modes sur lequel s'appuie le leadership adaptatif :

- **Diriger** : le leader donne des instructions précises et surveille l'exécution des tâches.
- **Entrainer** : il dirige, explique les décisions, sollicite les suggestions et encourage le progrès.

¹ AUBERT (N), Op.cit.p.68.

² La motivation levier de performance pour l'entreprise, Article 'réussir', Septembre/Octobre 2005, p.36.

Chapitre2 : la motivation de la force de vente au sein de Merinal

- **Epauler** : il encourage ses subordonnés et partage avec eux la responsabilité de prise de décision.
- **Déléguer** : il transmet à ses subordonnés la responsabilité de prise de décision et de résolution des problèmes.

Le leadership est la capacité d'un détenteur de pouvoir d'entraîner l'adhésion de ses subordonnés, de transmettre une vision globale et de générer une dynamique collective, et ce, par l'adaptation de son style de management en fonction des situations, des conditions et des personnes qu'il doit conduire et motiver.

2.2 Les outils de motivation intrinsèque(*sources de motivation*)

La motivation intrinsèque est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activités. Elle relève de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement, elle est façonnée par les situations communes et particulières qu'il a rencontrées au cours de son existence¹, ses sources sont nombreuses :

2.2.1 Les techniques de management :

➤ Déléguer le pouvoir de décision :

« La délégation de pouvoir veut dire que le manager partage avec son équipe le pouvoir de prendre des décisions liées à une mission, au lieu d'assigner des tâches à ses employés, il travaille avec eux à la planification et à l'exécution de la totalité du projet ». ² La délégation de pouvoir dépasse la simple participation à la décision, elle favorise la synergie des travaux d'une équipe, mais aussi le sentiment de propriété c'est-à-dire que l'employé se sent responsable du succès de son projet. ³ Cette délégation engendre un changement du mode de travail, qui devra être soutenu par des formations approfondies réalisées par des experts de délégation et complétées par des réunions périodiques de perfectionnement. ⁴

¹BAILLY (F.A) et d'autres, Comportement humain et management, Ed. Pearson, 2003. P158

²ARTHUR (R.P), Encadrer et motiver une équipe, édition S&SM, Paris, 1998.

³FERTASSI (M), ZERROUKI (E), La motivation du personnel, facteur clé de l'amélioration des performances des ressources humaines, cas : SONELGAZ, mémoire de licence, INC, 2007.p.46

⁴IDEM.

➤ **Signe de reconnaissance :**

« Une enquête réalisée auprès de 700 salariés par l'institut de la reconnaissance, démontre que bien avant les systèmes de reconnaissance monétaire, et même avant les possibilités offertes d'intégration d'un poste nouveau, ce qui motive le plus les salariés est justement cette considération en amont qui leur donne le pouvoir de participer aux décisions et d'exercer leur créativité »¹

Pour qu'un salarié soit et reste motivé, il faut qu'il reçoive une appréciation de son travail par l'intermédiaire de signes de reconnaissance.

➤ **Développer l'autonomie :**

L'autonomie peut se concevoir comme un état de bonne santé de la personnalité. En ce sens, elle est très attrayante tant sur le fond que sur les possibilités de carrière qu'elle engendre.² En effet, la possibilité de se réaliser par son travail, d'y trouver une reconnaissance de ses capacités professionnelles, et donc une identité propre. Si, comme le défendait Marx, à la suite des travaux de Hegel, le travail est la voie d'accès à la pleine réalisation de soi (pleine réalisation de son potentiel).³ Une part d'autonomie doit être laissée aux salariés afin qu'ils développent leur confiance en eux et leur créativité, tout en les félicitant de leur prise d'initiative, avec de bons ou mauvais résultats, en évitant de réprimander le salarié en cas d'obtention de mauvais résultats, mais l'encourager dans un premier temps tout en lui expliquant les erreurs qu'il aurait pu éviter.⁴

2.2.2 Les techniques pour mobiliser les commerciaux

Pour le manager, motiver consiste à mobiliser les efforts des commerciaux autour d'un objectif commercial collectif et individuel.

Pour ce faire il utilise des techniques et des récompenses qui dépendent de l'objectif visé.⁵

¹La motivation par la reconnaissance, revue « Qualité et mouvement », Héron, date non précisée, N° 39.

²ALEXANDRE- BAILLY (F), BOURGEOIS (D), GRUERE (J.P), RAULET-CROSET (N) et ROLAND-LEVY (C), Op.cit, p.251.

³IDEM.

⁴(Y), BENMADI (S), La motivation et son effet sur la mobilisation des hommes au travail, cas : ALIECO, mémoire de licence, Institut National de Commerce, 2006, p.66.

⁵ Erick Leroux, Management des forces de vente de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance, ED vuibert, 2^{ème}ed, 2014, p89

Chapitre2 : la motivation de la force de vente au sein de Merinal

Les techniques pour mobiliser l'équipe de vente s'appuient essentiellement sur des concours, des challenges qu'il convient de présenter :

- **Le challenge** : chaque commercial peut gagner, mais il ne doit pas lutter contre les autres membres de l'équipe. Le budget « récompense » prévu pour cette technique est variable et le manager doit l'adapter en fonction de l'équipe de vente
- **Le concours de vente** : à l'inverse du challenge, les commerciaux concourent les uns contre les autres et un certain nombre seulement seront récompensés. Cette technique comporte le risque de démotiver les commerciaux qui perdent, et ceux qui sont découragés savent qu'ils ne gagneront jamais. Le manager fixe un budget dès le démarrage du concours
- **Le jeu** : il demande au commercial d'être rapide et de savoir arbitrer, notamment dans le cas où plusieurs produits sont à proposer à la clientèle

Le rôle du manager est donc de choisir, pour chaque commercial, la meilleure méthode pour le motiver

Les récompenses aussi font partie des techniques de motivation pour chaque commercial atteignant ses objectifs comme par exemple :

- *les primes ou les commissions*
- *les cadeaux*
 - ✓ *les chèques cadeaux*
 - ✓ *le bon d'achat libellé*
- *le voyage*
- *les trophées et les titres honorifiques*

SECTION 2 : LA POLITIQUE DE MOTIVATION AU SEIN DE MERINAL

Merinal dispose d'une politique de motivation attentive afin d'avoir le meilleur rendement de ses collaborateurs, néanmoins l'importance est accentuée sur les délégués médicaux et commerciaux qui accomplissent leurs tâches pour assurer la principale mission de Merinal qui est de vendre et promouvoir ses produits médicaux, pour cela Merinal essaye toujours de répondre aux besoins de ses collaborateurs

2.3 La rémunération :

Le système de rémunération des délégués médicaux et commerciaux de Merinal est constitué de deux parties, une partie fixe et une partie variable.

- **la partie fixe :**

Cette partie, pour qu'elle soit compétitive, elle est déterminée par rapport aux autres employeurs de l'industrie pharmaceutique jouissant eux aussi d'une bonne réputation. Ce salaire de base est le même pour tous les délégués médicaux et commerciaux au début, et bénéficiera d'une augmentation dans les cas suivants¹:

- une fois la période d'essai qui suit la formation est concluante, le délégué reçoit une augmentation de 20 % sur son salaire de base ;
- deux fois par an (fin juin et fin décembre), le directeur des ventes est autorisé par son supérieur d'augmenter la masse salariale de son département d'un pourcentage précis (ex. 10%).

Cette augmentation concerne les éléments les plus performants et productifs de l'équipe, et ce en fonction des appréciations argumentées et justifiées, et des résultats quantitatifs, qualitatifs et surtout mesurables présentés par les superviseurs.

Ces derniers prendront en considération lors de leur jugement les facteurs de la disponibilité, la performance, le sérieux, la serviabilité, les efforts fournis, les résultats réalisés².

- **La partie variable**

La partie variable représente une prime annuelle par quotas, attribuée aux délégués médicaux et commerciaux selon le taux de réalisation de leurs objectifs, leur contribution à la réalisation du chiffre d'affaires estimé, à ceux qui génèrent le plus grand nombre de contacts et de visites, élargissent le secteur de prospection.

- **Autres formes de rémunération des délégués médicaux de Merinal**

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

- ✓ **La rémunération indirecte**

Merinal accorde à ses délégués médicaux des avantages sociaux, tels que³ :

¹ Direction du marketing de Merinal

² Idem.

³ Idem.

Chapitre2 : la motivation de la force de vente au sein de Merinal

- le véhicule de service qu'ils peuvent utiliser même pour des raisons personnelles pendant toute l'année ;
- une assurance internationale (capital de décès, capital d'incapacité, etc.) ;
- les indemnités repas pour chaque jour œuvré (appelé aussi prime de panier) et un forfait pour les non-résidents (restauration, chambre d'hôtel, etc.) ;
- Merinal les fait profiter aussi des voyages de fin d'année, des primes de mariage, de prime téléphonique.

✓ **Le remboursement des frais**

Les délégués médicaux et commerciaux de Merinal occasionnent des frais lors des visites. Ces dépenses leur seront remboursées après avoir présenté une pièce justificative 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.

✓ **La rémunération des chargés des ventes de Merinal**

Les chargés des ventes de Merinal ont un salaire de base très bas par rapport aux délégués médicaux et commerciaux. Ils sont rémunérés à la commission qui est calculée à partir des quantités vendues réellement et des commandes encaissées. Ils sont payés une fois que les factures sont réglées par les clients.

2.4 Conditions de travail :

Merinal essaye de mettre à disposition de ses employés les meilleures conditions de travail pour l'exécution de leurs tâches et une meilleure satisfaction on citera :

- **Avantages sociaux** : Merinal offre à ses employés :
 - **Mutuelle** : Une couverture santé complémentaire est offerte aux employés. Tous les frais médicaux sont 100% remboursés des frais réels (y compris les vignettes rouges et les traitements et soins effectués dans des institutions privées). Ces frais, sont remboursables dans un délai de dix jours.
 - **Médecin du travail** : Le médecin est disponible selon un planning réparti sur les différents sites.

2.5 Les facteurs psychologiques et matériels :

Afin de développer le management des équipes ou participatif, des « *Conventions Personnel* » sont organisées pour réunir l'ensemble des employés deux fois par an, pour présenter les résultats de la filiale et passer un moment agréable entre collaborateurs et cadres ainsi que les délégués médicaux et commerciaux qui font partie, concernant la motivation des équipes des Teams Building sont organisés afin d'encourager et de développer l'esprit d'équipe et celui d'appartenance à l'entreprise, ce qui peut être signe de **reconnaissance** et de **considération** de la part des cadres et superviseur de vente (managers) vis-à-vis de leurs collaborateurs.

- **La communication**

Preuve d'une certaine liberté, les délégués médicaux et commerciaux de Merinal peuvent à tout moment prendre l'initiative de s'adresser ou voir le directeur des ventes, ou n'importe quel membre de l'entreprise, sans être obligé de passer par leurs supérieurs direct. Ils sont en entière disposition les uns pour les autres.

- **Les réunions**

C'est pendant les réunions régulières que se regroupent les délégués médicaux et commerciaux de Merinal 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 la semaine prochaine.

Ces réunions hebdomadaires entre les délégués médicaux et commerciaux et leurs superviseurs sont très importantes pour le bon déroulement des tournées, car ils participent à la mise au point du travail de chaque semaine.

Une fois par mois, le directeur des ventes 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 deux fois par an, il réunit les délégués médicaux et commerciaux de la force de vente de Merinal pour voir ou revoir les objectifs à réaliser et la stratégie à suivre pour atteindre ces objectifs.

Chapitre2 : la motivation de la force de vente au sein de Merinal

- **La communication interne**

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

- **La formation**

Si le superviseur remarque chez ses délégués médicaux et commerciaux des lacunes sur certaines techniques de vente, il organise une session de formation avec le service de formation pour mieux motiver les délégués médicaux et améliorer leurs actions.

- **La délégation**

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

- la liberté de résoudre seuls les problèmes éventuels rencontrés durant la visite ;
- le contrôle et l'amélioration de leur travail ;
- le suivi des nouveaux délégués médicaux après la période de formation, ce qui montre la confiance que leur porte leur superviseur ;
- l'organisation du temps à passer avec chaque médecin.

- **Le recrutement et la candidature à la force de vente**

Dans sa recherche de nouveaux délégués médicaux, Merinal puise dans un vivier de candidatures externes pour donner du sang neuf à l'entreprise. Or, si l'équipe de vente a besoin d'un nouveau superviseur, elle tournera vers les candidatures internes.

Un délégué médical, après avoir exercé sa fonction avec succès pendant un certain temps au sein de Merinal, peut se présenter pour le poste de superviseur. De ce fait le postulant connaît déjà très bien l'entreprise, sa culture, ses produits, ses clients et n'a aucun mal à s'intégrer.

La force de vente de Merinal a su profiter des avantages des deux types de candidatures (internes, externes), d'où l'harmonie de sa politique de recrutement.

Le recrutement de la force de vente de Merinal se fait directement par l'entreprise elle-même. Le département des RH travaille en étroite collaboration avec La direction marketing et commerciale, à qui revient la décision finale.

Chapitre2 : la motivation de la force de vente au sein de Merinal

**CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA MOTIVATION
SUR LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE MERI-
NAL**

Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

Afin d'enrichir notre travail de recherche, nous avons réalisé une étude qui permet à la fois de savoir le degré de mise en place des différents outils de motivation au sein de Merinal et de voir jusqu'à quel point cette stratégie motivationnelle influence la

La force de vente

Nous tenterons à travers ce chapitre de réaliser une étude quantitative sous forme d'un questionnaire destiné aux délégués.

Donc, l'objectif de notre étude consiste à analyser d'une part, la politique motivationnelle adoptée par Merinal ainsi que les facteurs les plus stimulants, et leur impact sur l'amélioration de la force de vente

Enfin, nous essayerons de proposer des suggestions et recommandations qui peuvent contribuer à l'amélioration de la politique motivationnelle de la force de vente.

Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

A travers la présente partie, nous allons commencer par une présentation du cadre méthodologique suivi pour l'élaboration de notre étude, ainsi nous allons illustrer les principales étapes de notre recherche.

1.1 'objet de l'étude

Toute recherche doit être fondée sur une problématique. De même, le sujet d'étude est obligatoirement soumis à un questionnement de ses implications et de ses postulats.

Par définition, une problématique est « la formulation d'une question centrale concernant ce qui pose problème dans le sujet traité »¹.

C'est au travers de l'objet que le chercheur tente de développer une compréhension de la réalité. Dans ce cadre, l'objectif de notre recherche consiste à résoudre la problématique suivante:

- **Quelle est l'impact de la politique de motivation sur la force de vente ?**

Par le biais de cette recherche, nous tenterons de comprendre les facteurs de motivation de la force de vente. Notre étude de cas, qui porte sur le Les laboratoires pharmaceutique Merinal,

En effet, un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses. D'après THIETART, une hypothèse « n'est autre qu'une affirmation non prouvée à propos de l'état du monde »². MACE et PETRY³ définissent l'hypothèse comme « une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche ».

Ces hypothèses visent à décrire les éléments fondateurs de la problématique, et constituent les vrais objectifs de l'enquête que nous menons par le biais du questionnaire. Les hypothèses jouent ainsi le rôle d'un pont entre le travail d'élaboration théorique, dont elle constitue en quelque sorte l'aboutissement, et le travail de la vérification, auquel elle fournit l'orientation générale⁴.

¹ Mathieu GUIDERE, Méthodologie de la recherche, éd. Ellipses, Paris, 2004, p.19.

² Raymond-Alain THIETART et coll., Méthodes de recherche en management, 2ème édition, éd. Dunod, Paris, 2003, pp. 292-293.

³ Gordon MACE et François PETRY, Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales, 3ème édition, éd. De Boeck Université, Canada, 2000, p. 41.

⁴ Ibid., p. 43.

Chapitre 3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

1.2 L'approche quantitative :

L'étude quantitative constitue une étape élémentaire dans le processus de recueil d'information. Elle a pour but de procurer les informations destinées à la validation ou non des hypothèses émises.

Notre plan d'étude se résume comme suit :

1.2.1 La méthode de l'échantillonnage :

Vu l'absence de la liste exhaustive de la population mère, nous avons choisi la méthode non probabiliste (empirique), c'est-à-dire que l'échantillon n'est pas tiré au sort sachant que la liste de la population n'est pas disponible.

Pour l'analyse de la politique de motivation et son impact sur la force de vente, nous avons pris un échantillon de 20 personnes, représentatif à **21.72 %** de la population mère.

1.2.2 L'élaboration du questionnaire et son administration :

Le questionnaire est l'instrument de recueil d'informations le plus utilisé. *« Il incorpore souvent non seulement les questions à poser, mais également les plages des réponses. C'est un instrument extrêmement flexible au fait de la variété des questions pouvant être posées »¹.*

« C'est l'ensemble des questions, construit dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude ».

Notre étude a porté sur un certain nombre de facteurs sélectionnés, que nous estimons pouvoir provoquer la motivation des salariés. Le questionnaire est structuré autour de deux grands axes : les outils de la motivation intrinsèques et extrinsèques, contenant 16 questions de type fermées. Les questionnaires ont été administrés d'une manière directe

➤ La rédaction du questionnaire (voir annexe 1):

Les questions que nous avons choisi d'intégrer à notre questionnaire sont de trois types :

Questions fermées 1: ces questions d'ordre « confirmatoire », nous ont permis de cerner avec une grande précision certains aspects de notre sujet. En confirmant, ou au contraire, en infirmant certaines hypothèses liées à ce dernier à l'aide de questions simples, claires et parfaitement délimitées.

¹ KOTLER (P) et DUBOIS (B), *Marketing management*, 11e édition, Publiunion, Paris, 2000, p.140.

Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

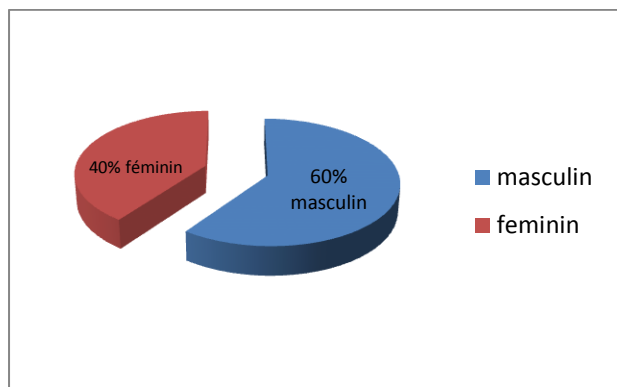
Questions à choix multiple : c'est des questions laissant au répondant la liberté de choisir une ou plusieurs réponses figurant sur une liste préconstituée. Nous avons proposé dans notre questionnaire une question à choix multiple, à savoir la question N°5.

Questions à l'échelle de likert : pour pouvoir mesurer la satisfaction des différents outils de motivation qui influencent la force de vente.

SECTION 2 : RESULTATS ET ANALYSE DE LA RECHERCHE.

❖ Le sexe : Graphique 1 : Le sexe des enquêtés

Désignation	%	Effectif
masculin	60	12
féminin	40	8
Total	100	20



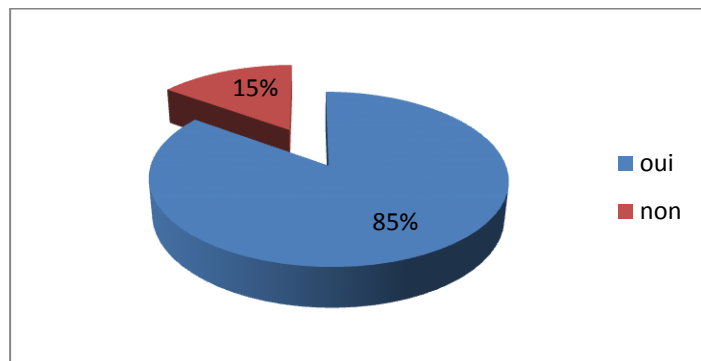
Source : élaboré par nous-mêmes.

- L'enquête a été effectuée sur un échantillon de 20 personnes, dont 40 % de femmes et 60 % d'hommes.

Question 1 : Le poste que vous occupez actuellement répond-il à vos attentes ?

Graphique 2 : L'adéquation poste/profil

Désignation	%	Effectif
Oui	85	17
NON	15	3
Total	100	20



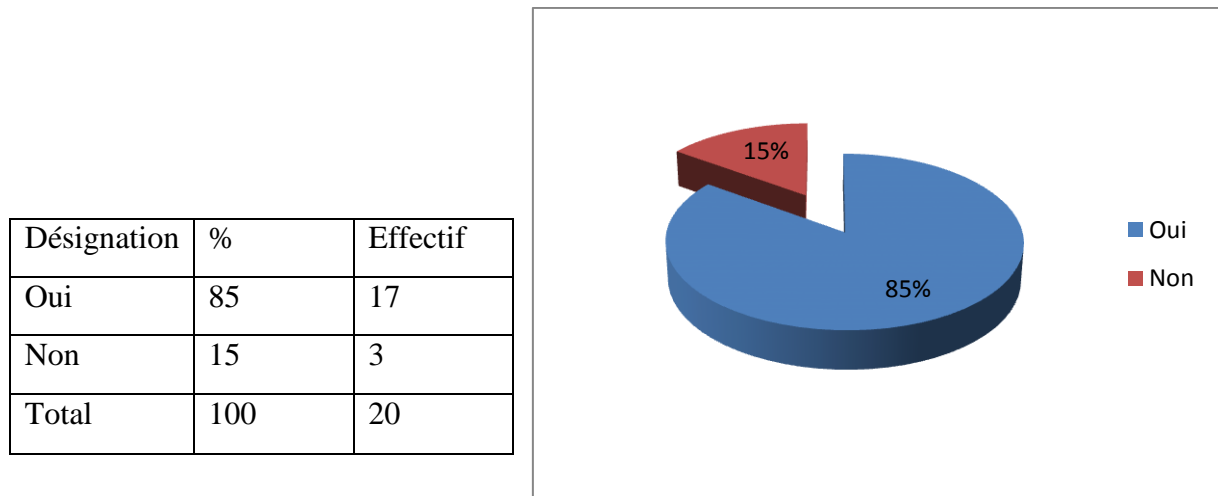
Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

D'après les résultats obtenus, nous constatons que 85% des délégués occupent des postes correspondant à leurs attentes ce qui signifie que l'entreprise œuvre sur la procédure de recrutement et de l'adéquation entre poste/profil, tant dit que les 15 % restant représentent l'inadéquation entre le poste et le profil du salarié.

Question 2: Souhaitez-vous prendre plus de responsabilités dans votre travail ?

Graphique 3 : La prise de responsabilités

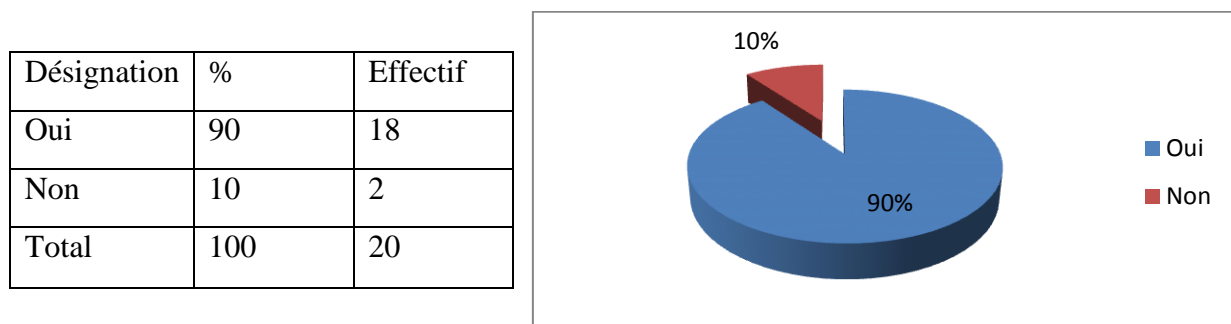


Source : élaboré par nous-mêmes

D'après ce diagramme, 85 % des salariés souhaiteraient prendre plus de responsabilités dans leur travail, en contrepartie de 15 % de refus.

Question 3 : Est-ce que vos superviseurs vous encouragent ils à exprimer votre point de vue ?

Graphique 4 : Le management participatif



Source : élaboré par nous-mêmes

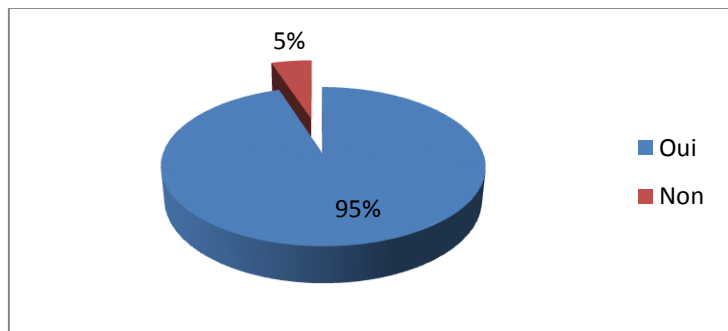
Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

90 % des délégués trouvent que le style de management pratiqué est participatif ce qui augmente leurs esprit d'appartenance tout en les poussent à être plus créatifs et innovants, alors que 10 % trouve que l'entreprise n'encourage pas ses employés à exprimer leurs points de vue.

Question 4: Êtes-vous bien encadrés par votre superviseur ?

Désignation	%	Effectif
oui	95	19
non	5	1
Total	100	20

Graphique 5 : L'encadrement



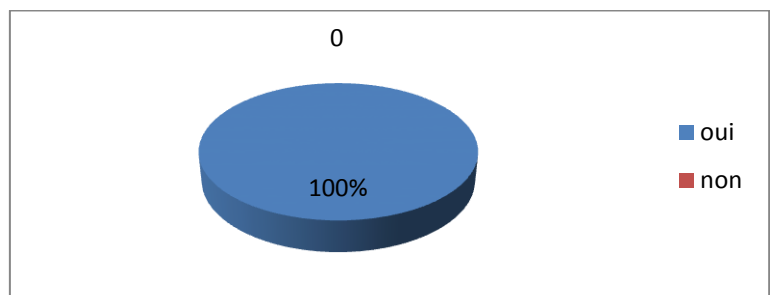
Source : élaboré par nous-mêmes

Nous constatons que 95% de nos questionnés sont bien encadrés par l'entreprise et que 5 % se sentent mal ou peu encadrés.

Question 5: Avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?

Graphique 6 : La formation

Désignation	%	Effectif
oui	100	20
non	0	0
Total	100	20



Source : élaboré par nous-mêmes.

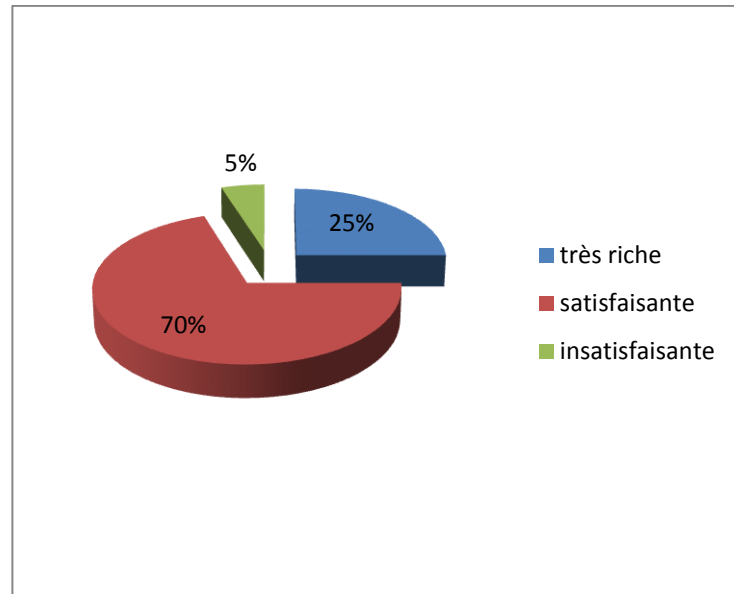
D'après les résultats, tous les délégués ont bénéficié d'une formation

Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

Question 6: Comment évaluez-vous la communication interne dans votre entreprise ?

Graphique 7 : La communication interne

Désignation	%	Effectif
très riche	25%	5
satisfaisante	70%	14
insatisfaisante	5%	1
Total	100	20



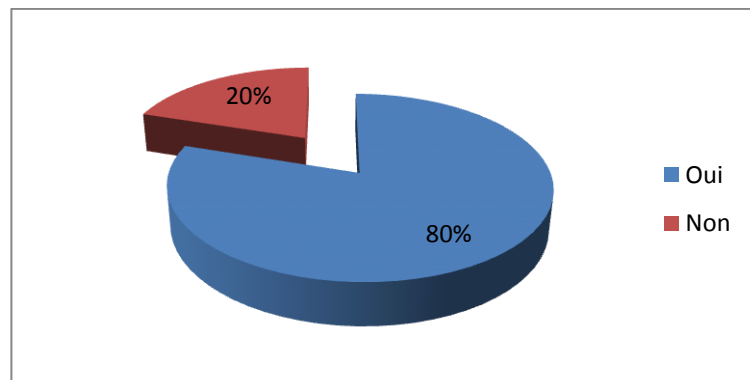
Source : élaboré par nous-mêmes

70 % des délégués interrogés estiment que la qualité de la communication interne est satisfaisante alors que 25 % l'estiment très riche et 5 % l'évaluent comme insatisfaisante. Ceci reste en général, une appréciation positive et ce qui prouve aussi que la force de vente donne une réelle importance à la communication interne.

Question 7 : Votre avis est-il pris en considération ?

Graphique 8 : la considération

Désignation	%	Effectif
Oui	80	16
Non	20	04
Total	100	20



Source : élaboré par nous-mêmes.

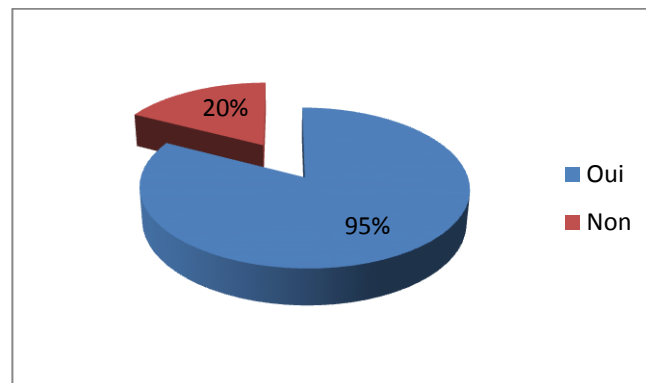
Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

Nous constatons que 80% des interrogés jugent d'avoir été pris en considération par leurs point de vu ce qui signifie que le délégué essaye toujours d'être créatif et à jour avec son superviseur, par contre 20% pensent le contraire.

Question 8 : Êtes-vous informés des objectifs à atteindre ?

Graphique 9 : Les objectifs clairs

Désignation	%	Effectif
Oui	95	19
Non	05	1
Total	100	20



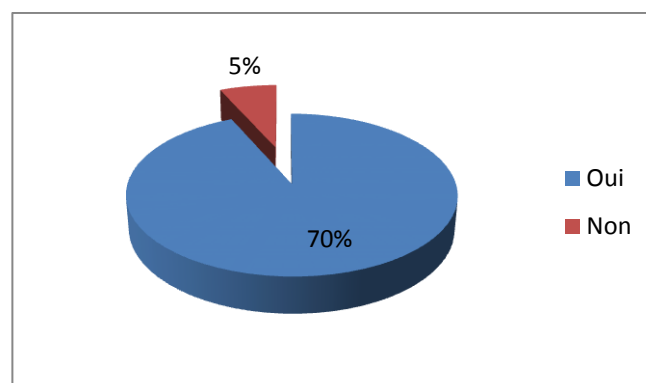
Source : élaboré par nous-mêmes

95 % des délégués sont informés des objectifs à atteindre, tant dit que seulement 5 %affirment de ne pas l'être, ce qui est en général très positif.

Question 9 : Participez-vous à la remonté de l'information ?

Graphique 10: La remontée de l'information

Désignation	%	Effectif
Oui	70	14
Non	30	6
Total	100	20



Source : élaboré par nous-mêmes

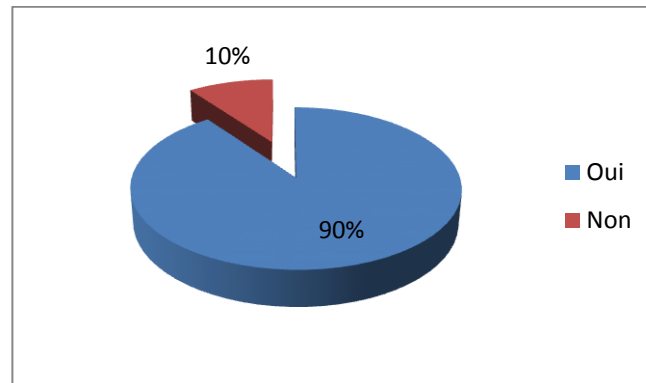
70% des délégués participent à la remontée d'information à leurs superviseur de vente ce qui explique qu'il y'ait une communication ascendante, par contre 30% des délégués ne le font pas.

Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

Question 10 : Le système de récompense et de promotion est-il directement lié aux objectifs de ventes atteinte ?

Graphique 11:le système de récompense

Désignation	%	Effectif
Oui	90	18
Non	10	2
Total	100	20



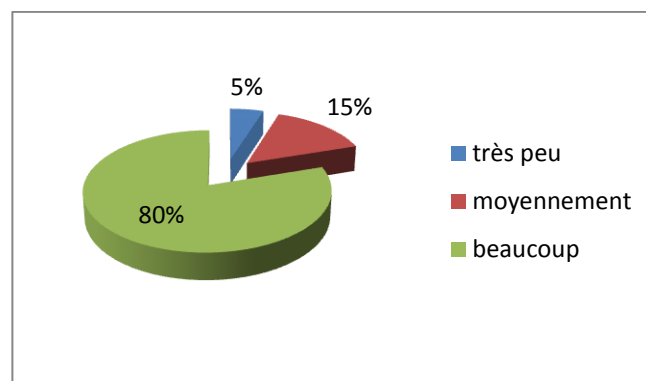
Source : élaboré par nous-mêmes

90% des délégués affirment que le système de récompense et de promotion est directement lié à leurs atteintes des objectifs de vent, ce qui signifie qu'ils ressentent une certaine équité entre les contributions et les rétributions, ce qui peut être considéré comme une source de motivation.

Question 11 : Les réunions avec les superviseurs vous aident elles à résoudre les problèmes rencontrés sur le terrain ?

Graphique 12:les réunions

Désignation	%	Effectif
Très peu	5	1
moyennement	15	3
beaucoup	80	16
Total	100	20



Source : élaboré par nous-mêmes.

80% des délégués confirment de l'importance des réunions effectuées avec les superviseurs

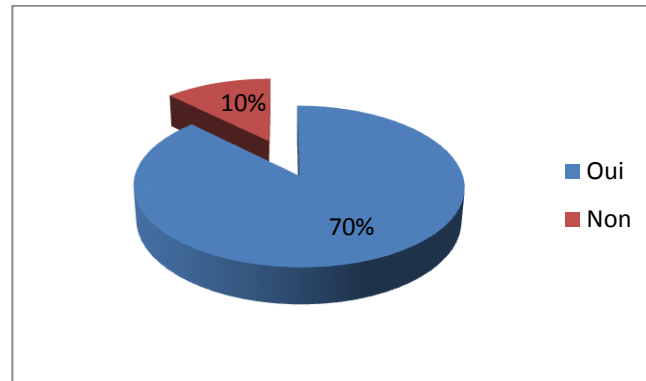
Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

Tandis que 15% pensent que les réunions son moyennement utiles et 5% disent que les réunions les aident très peu à résoudre les problèmes rencontrés sur terrain.

Question 12 : Pensez-vous que votre salaire est adapté à vos tâches à accomplir ?

Graphique 13 : Le salaire

Désignation	%	Effectif
Oui	70	14
Non	30	6
Total	100	20



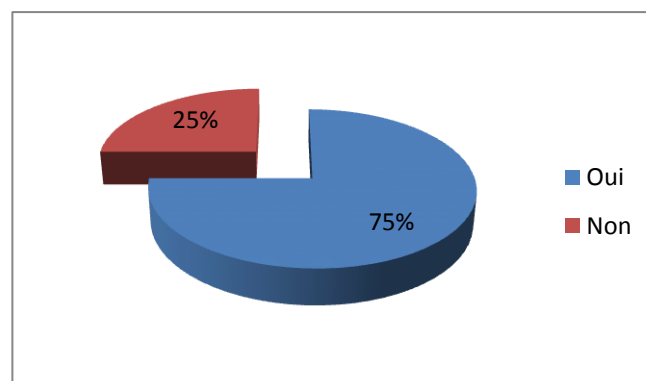
Source : élaboré par nous-mêmes.

70% des délégués interrogés trouvent que leurs rétributions (salaire) sont proportionnelles à leur contribution (effort ou tâche accomplie au travail) alors que les 30% estiment le contraire, trouvant être mal rémunérés ce qui peut s'avérer un très dangereux facteur de démotivation.

Question 13 : Merinal vous fournit elle les conditions nécessaires à la réalisation de vos objectifs ?

Graphique 14 : conditions de travail

Désignation	%	Effectif
Oui	75	15
Non	25	5
Total	100	20



Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

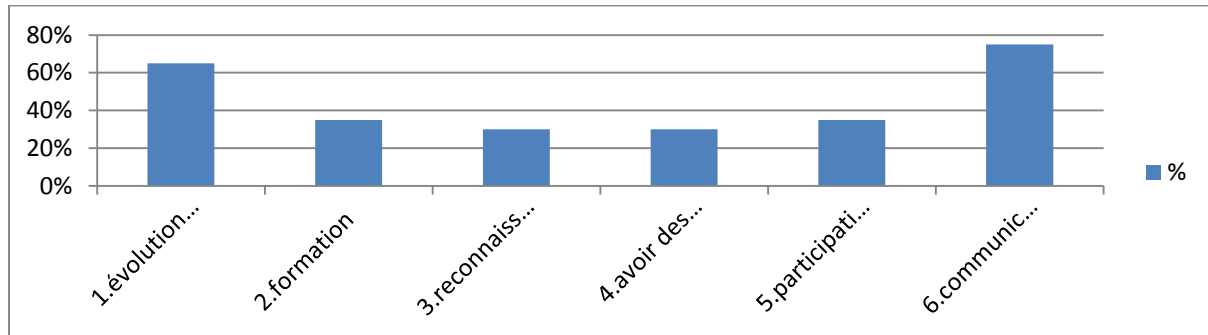
Suite aux résultats obtenus, nous constatons que 75 % des délégués trouvent que Merinal leur fournit les conditions nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs, alors que 25 % ne pensent pas ainsi.

Question 14: Comment classeriez-vous par degré d'importance ces facteurs de motivation ?

Désignation	Très important		Important		Peu important		Pas important		Total Effectif
	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	
1.évolution de carrière	65	13	30	6	5	1	0	0	20
2. formation	35	7	45	9	15	3	5	1	20
3. reconnais- sance	30	6	65	13	5	1	0	0	20
4. avoir des responsabili- tés	30	6	50	10	20	4	0	0	20
5. participa- tion à la décision	35	7	45	9	20	4	0	0	20
6. communi- cation interne	75	15	25	5	0	0	0	0	20

Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

Graphique 15 : Les facteurs de motivation intrinsèque



Source : élaboré par nous-mêmes.

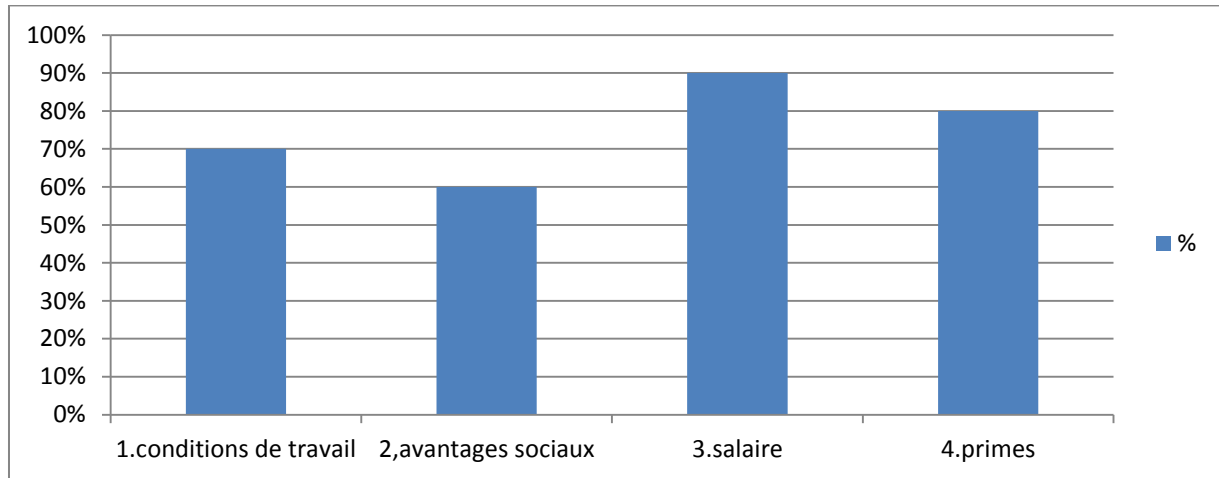
Ce schéma indique le degré d'importance des facteurs de motivation aux yeux des délégués de Merinal, ce qui a donné deux tranches, la première supérieure aux 50 % : l'évolution de carrière avec 65 %, la communication interne avec 85%, % et la deuxième tranche inférieure aux 50 % : la formation avec 35 %, la reconnaissance avec 30% et 30 % pour avoir des responsabilités et pour l'esprit d'appartenance,

Question 15 : Par degré d'importance, comment classeriez-vous les besoins ci-dessous ?

Désignation	Très important		Important		Peu important		Pas important		Total Effectif
	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	
1. conditions de travail	70	14	30	6	00	0	0	0	20
2. avantages sociaux	60	12	30	6	10	2	00	00	20
3. salaire	90	18	10	02	00	00	0	0	20
4. primes	80	16	20	4	00	00	0	0	20

Chapitre 3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

Graphique 16 : Les facteurs de motivation extrinsèque



Source : élaboré par nous-mêmes.

Ce schéma prend en considération la classification des facteurs de motivation extrinsèque les plus importants, le classement est comme suit : 90 % pour le salaire et 70% pour les conditions de travail, 80% % pour les primes et 60 % pour les avantages sociaux.

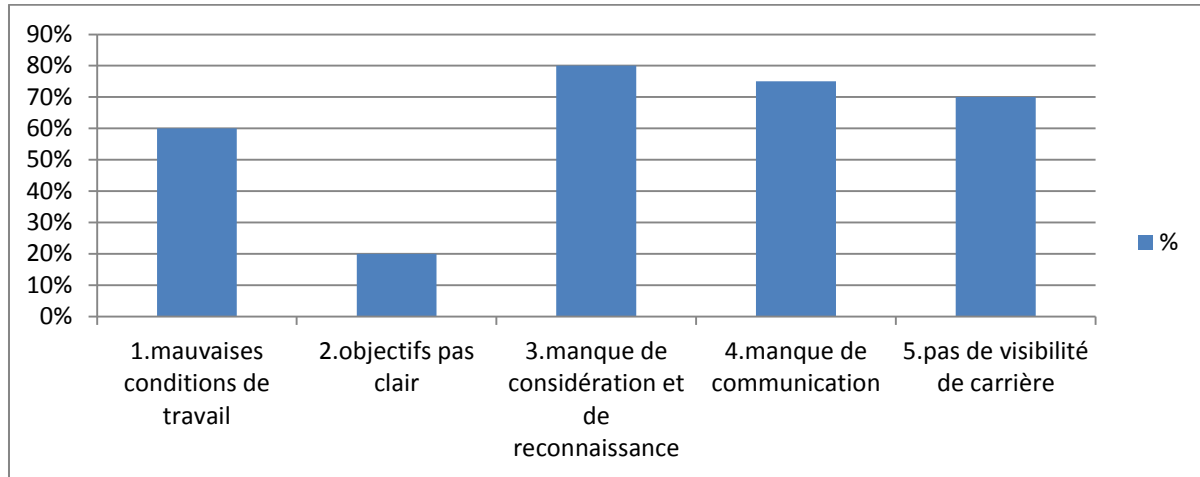
Question 16 : Comment classeriez-vous par degré de d'importance ces facteurs de démotivations ?

Désignation	Très démotivant		démotivant		peu démotivant		pas démotivant		Total Effectif
	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	
1. Mauvaises conditions de travail	60	12	25	5	10	2	5	1	20
2. Objectifs pas clair	20	4	75	15	5	1	00	00	20
3. Manque de considération Et de reconnaissance	80	16	15	03	5	02	0	0	20
4. Manque de communication	75	15	25	5	00	00	0	0	20
5. Pas de visi-	70	14	30	6	00	00	00	00	20

Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

bilité de carrière									
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Graphique 17 : Les facteurs de démotivation



Source : élaboré par nous-mêmes

D'après les résultats de classification des facteurs les plus démotivants, le manque de considération est estimé à 80 %. Vient juste après, le manque de communication avec 75 %, alors qu'une mauvaise visibilité de carrière est à 70 %, suivie par les mauvaises conditions de travail 60 %. Et enfin 20% pour les objectifs pas clair

1. Analyse des résultats et recommandations :

D'après le dépouillement des résultats tirés de l'enquête, nous pouvons constater que les laboratoires Merinal mettent à la disposition de sa force de vente des conditions et un climat social favorables au travail, en adoptant un style de management adapté aux différents délégués médicaux et commerciaux, encourageant le travail en équipe, renforçant le sentiment d'appartenance et favorisant le dialogue, la communication et la délégation. Nous avons constaté aussi que la formation et l'évolution de carrière occupe une place très importante.

À travers l'analyse et après le traitement des questionnaires, nous avons pu établir un diagnostic sur l'impact de la motivation sur la force de vente ce qui nous a permis de déduire ses points forts et faibles :

Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

a. Les points forts :

- Une bonne entente entre les collègues et un climat social satisfaisant qui favorise le travail en équipe surtout en force de vente qui nécessite une union forte entre délégués.
- Un système de rémunération adapté à chaque délégué d'après son atteinte d'objectif de ventes assignées et son expérience
- Un suivi de l'évolution de carrière de chaque délégué qui lui permettra d'être évoluer dans son poste.
- La clarté et la bonne transmission des objectifs à atteindre entre superviseur et chaque délégué.
- La formation pour chaque délégué est bénéficiaire, dans différents domaines complémentaires.
- Une évaluation régulière des délégués (entretien annuel, briefing).

b. Les points faibles :

- Le management participatif est un style encouragé et adopté par chaque superviseur de vente, mais son application reste restreinte par les différentes lois et règles, et dépendant aussi du style du manager, du métier et de l'équipe à encadrer ce qui peut engendrer une incohérence dans le travail entre les différents services et métiers.

- Bien que les managers connaissent et reconnaissent l'importance des entretiens annuels (l'évaluation des performances), ayant du mal à les réaliser sans relance et en respectant la deadline (délais).

c. Les recommandations :

Le vendeur constitue le moteur essentiel de l'entreprise de prestation de service et de distribution, pour cela que l'entreprise se doit d'assurer une satisfaction à sa force de vente en matière de rémunération, de primes, de conditions de travail, etc.

Mais dans un contexte de rareté des compétences, le salaire ne suffit pas afin pour retenir et de les fidéliser. Dans cette optique, l'entreprise se doit de préserver et d'améliorer sans cesse la motivation de ses délégués en mettant en place des systèmes de formation, de gestion des car-

Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

rières, de rémunération et de communication afin d'assurer la bonne circulation de l'information, et d'adopter un management participatif tout en enrichissant des tâches.

En accord avec les résultats obtenus lors de notre enquête, nous pouvons constater que Merinal dispose d'une politique motivationnelle engagée et très soutenue, mais nous comptons quelques dysfonctionnements pour lesquels nous proposons quelques solutions :

1. Les outils de la motivation extrinsèque :

- Maintenir voire améliorer encore plus les conditions de travail et le climat social.
- Faire en sorte que la rémunération soit cohérente avec le niveau de vie tout en restant compétitive sur avec les concurrents du secteur pharmaceutique.
- Veiller à l'amélioration de la qualité du management, en assurant l'assise des principes incontournables tels que le management participatif, le travail et transversalité, l'écoute, le contrôle et la délégation pour un meilleur encadrement.

2. Les outils de la motivation intrinsèque :

- Renforcer le sentiment de considération, le travail en équipe et d'appartenance.
- Encourager les délégués de la force de vente par les récompenses et les primes individuelles
- La communication interne et la remontée de l'information doit avoir pour ultime objectif
- Perfectionner la formation en étant à jour sur les nouvelles tendances et technologies
- Privilégier et encourager l'évolution de carrière représentant pour la majorité des délégués le meilleur facteur de motivation et de fidélisation

Chapitre3 : l'impact de la motivation de la force de vente au sein de Merinal

Merinal accorde une très grande importance à sa force de vente, essayant de lui assurer un climat social agréable, de bonnes conditions de travail, de la considération, de la reconnaissance, des projets professionnels (évolution de carrière, formation) pour son épanouissement, sa fidélisation à l'entreprise et bien sûr son efficacité, tout cela en veillant à l'application rigoureuse d'une politique motivationnelle et d'un contrôle régulier.

Toute fois des améliorations et des recommandations sont préconisées afin d'assurer la meilleure gestion de la force de vente.

CONCLUSION

Conclusion générale

L'apparition d'une nouvelle époque économique, dictée par la mondialisation des changes, marque l'environnement économique international par les transformations rapides, complexes et profondes, affectant les domaines de production, de distribution et d'organisation de toutes les industries. Les préoccupations commerciales de l'entreprise sont de plus en plus vives, en raison de la saturation croissante des marchés, le durcissement du jeu concurrentiel, le changement radical dans le comportement du consommateur et la révolution des technologies d'information.

La force de vente est certes un élément important dans la vie de l'entreprise. Elle doit indiscutablement jouer un rôle déterminant si elle est bien organisée et bien gérée. En effet, la force de vente joue un rôle important en double exemplaire, l'un qui consiste à générer des bénéfices importants à l'entreprise, car elle est en contact direct avec les clients, et l'autre consiste en une communication auprès de ces derniers.

Des lors, la motivation est devenue un élément important pour le meilleur rendement de chaque individu néanmoins ceux qui constituent la force de vente

C'est pour ces raisons que nous nous sommes intéressés, dans la présente recherche, à l'étude de l'impact de la politique de motivation sur la force de vente. Nous avons voulu porter un nouvel éclairage sur l'importance et la place qu'occupent les délégués médicaux et commerciaux de Merinal laboratoires. Pour cela, nous avons procédé à une revue de littérature sur l'organisation et de la force de vente ainsi que le concept de la motivation et ses théories. Nous avons ensuite parachevé et complété notre travail par une étude empirique auprès des différents délégués niveau de Merinal, afin de mettre en rapport les résultats réels et concrets avec les données théoriques.

Après l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus après le dépouillement du questionnaire mené auprès délégués, nous avons pu ressortir un certain nombre d'observations qui nous ont permis ainsi de vérifier nos hypothèses, notamment :

Merinal a conçu et mis en place une véritable politique de motivation de la force de vente, ressentit en son sein, assurant une prise en considération des salariés, une écoute attentive, des conditions de travail favorables, donc elle répond aux exigences et attentes des délégués ce qui confirme l'hypothèse 1.

Conclusion générale

D'après les résultats et l'analyse obtenus, nous constatons que les différents facteurs de motivation sont d'ordre d'importance auprès des délégués et que le premier important facteur de motivation est bien la communication et l'évolution de carrière par la suite vient la reconnaissance ce qui explique que ce facteur n'est pas lié directement à la force de vente, ceci nous permet de dire que l'hypothèse 2 est vérifiée.

Il existe un lien étroit entre la motivation de la force de vente et la rémunération ; et que la concurrence est devenue de plus en plus compétitive en matière de salaire, l'entreprise a consacré de grands efforts pour retenir son potentiel humain. Dans ce cadre des adaptations ont été opérées au système de rémunération en le rendant plus flexible et cohérent et directement lié à la performance réalisée et à l'atteinte des objectifs des délégués, tout en l'associant à des avantages en nature (crédit automobile, mutuelle).ce qui confirme notre Hypothèse 3.

Pour finir, nous estimons que, comme tout travail de recherche, nous sommes ainsi conscient du caractère perfectible de notre étude et, par conséquent, des limites objectives qui la caractérisent tels que le manque de temps, la non disponibilité des délégués vu qu'ils travaillent sur terrain et la rétention de l'information

BIBLIOGRAPHIE

➤ Ouvrage :

- Gérard LEMOINE, Marketing, questions, applications et études de cas, éd. Vuibert, Paris, 2001.
- Yves CHIROUZE, Le marketing, études et stratégies, éd. Ellipses, Paris, 2003.
- Marc BENOUN, Marketing savoir et savoir-faire, 2ème édition, éd. Economica, Paris, 1991.
- Jacques LENDREVIE, Julien LEVY et Denis LINDON, Mercator, 8ème édition, éd. Dunod, 2006.
- Jean-Pierre BERNADET, Antoine BOUCHEZ et Stéphane PIHIER, Précis de marketing, éd. Nathan, Paris, 2000.
- Guy AUDIGIER, Guide de marketing, éd. Dunod, Paris, 1992.
- Carole HAMON, Pascale LEZIN et Allain TOULLEC, Gestion et management de la force de vente, 2^{ème} édition, éd. Dunod, Paris, 2000.
- SCHEMERHORN, John et autres, *comportement humain et organisation*, village mondial, Paris, 2002, 2e ed,
- ¹ FAURE, Gilles, *structure organisation et efficacité de l'entreprise*, DUNOD, Paris, 1991.
- MICHEL, Sandra, *peut-on gérer les motivations*, PUF, Paris, 1989.
- Alfred Zeyl, Armand Dayan, Pascal brassier, Management de la force de vente, PEARSON 2011.
- ERICK Leroux, *Management des forces de vente de l'animation à l'évaluation de la performance*, 2^{ème} ed.
- ROBBINS (S), DE CENZO (D), L'essentiel des concepts et des pratiques management, Ed. Pearson Education, 2004.
- VIAGUES (J.L), Manager les hommes, Ed d'ORGANISATION, Paris, 1999.
- ROMELEAR (P), Gestion des ressources humaines, Ed. ARMAND Colin, Paris, 1993.
- RECASSA (A), Les techniques de paie, Ed. Maxima, Paris, 1999.
- SAVALL (H), *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*, Ed. Economica, Paris, 1989.
- DEGUY (M), Politique des ressources humaines dans l'entreprise, Ed. Organisation, Paris, 1989.

- PEPIN (M), Agir sur l'organisation du temps de travail, Ed. Liaison, Paris, 2000.
- La motivation levier de performance pour l'entreprise, *Article 'réussir'*, Septembre/Octobre 2005.
- BAILLY (F.A) et d'autres, Comportement humain et management, Ed. Pearson, 2003.
- ARTHUR (R.P), Encadrer et motiver une équipe, édition S&SM, Paris, 1998.
- Erick Leroux, Management des forces de vente de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance, ED vuibert, 2^{ème} ed, 2014.
- Mathieu GUIDERE, Méthodologie de la recherche, éd. Ellipses, Paris, 2004.
- Raymond-Alain THIETART et coll., Méthodes de recherche en management, 2ème édition, éd. Dunod, Paris, 2003.
- Gordon MACE et François PETRY, Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales, 3ème édition, éd. De Beock Université, Canada, 2000.
- KOTLER (P) et DUBOIS (B), *Marketing management*, 11e édition, Publiunion, Paris, 2000.

➤ Documents internes :

- Direction du marketing de Merinal

➤ Mémoire :

- FERTASSI (M), ZERROUKI (E), La motivation du personnel, facteur clé de l'amélioration des performances des ressources humaines, cas : SONELGAZ, mémoire de licence, INC, 2007.
- (Y), BENMADI (S), La motivation et son effet sur la mobilisation des hommes au travail, cas : ALIECO, mémoire de licence, Institut National de Commerce, 2006.

➤ Revues scientifiques :

- La motivation par la reconnaissance, revue « Qualité et mouvement », Héron, date non précisée, N° 39.

ANNEXES

ANNEXE N° 1

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude

« L'impact de la politique de motivation sur la force de vente »

Je vous **remercie d'avance** de répondre au présent questionnaire qui me servira d'outil pour mon mémoire.

Je vous rappelle que ce questionnaire s'enregistre dans le **total respect** de l'**anonymat**

Fiche signalétique

Sexe :

Homme femme

Êtes-vous

Délégué commercial Délégué médical

1. Le poste que vous occupez répond-il à vos attentes ?

Oui Non

2. Souhaitez-vous prendre plus de responsabilités dans votre travail ?

Oui Non

3. Est-ce que vos superviseurs vous encouragent ils à exprimer votre point de vue ?

Oui Non

4. Êtes-vous bien encadré par votre superviseur

Oui Non

5. Avez vous déjà bénéficié d'une formation ?

Oui Non

6. Comment évaluez-vous la communication interne

Très riche satisfaisante insatisfaisante

7. Votre avis est-il pris en considération ?

Oui Non

8. Êtes-vous informé des objectifs à atteindre ?

Oui Non

9. Participez-vous à la remontée de l'information

Oui Non

10. Le système de récompense et de promotion est-il directement lié aux objectifs de ventes atteints ?

Oui Non

11. Les réunions avec les superviseurs vous aident-elles à résoudre les problèmes rencontrés sur le terrain ?

Très peu Moyennement beaucoup

12. Pensez-vous que votre salaire est adapté à vos tâches à accomplir ?

Oui Non

13. Merinal vous fournit-elle les conditions nécessaires à la réalisation de vos objectifs ?

Oui Non

14. Comment classeriez-vous par degré d'importance ces facteurs de motivation ?

	Très important	important	peu important	pas important
Evolutions de carrière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconnaissance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir des responsabilités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participation à la décision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication interne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Par degré d'importance, comment classeriez-vous les besoins ci-dessous

	Très important	important	peu important	pas important
Conditions de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avantages sociaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Primes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Comment classeriez-vous par degré de d'importance ces facteurs de démotivations ?

	Très démotivant	démotivant	peu démotivant	pas démotivant
Mauvaises conditions de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objectifs pas clair	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manque de considération Et de reconnaissance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Manque de communication

Pas de visibilité de carrière

Annexe N°2 : l'organigramme des laboratoires Merinal



