

L'impact de la formation de la force de vente sur la performance marketing

The impact of sales force training on marketing performance

KOHAIL Younes
Enseignant chercheur
ESCA Ecole de Management
Maroc
younesskoh@gmail.com

Date de soumission : 26/09/2020

Date d'acceptation : 15/11/2020

Pour citer cet article :

KOHAIL Y. (2020) «L'impact de la formation de la force de vente sur la performance marketing », « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 955- 964.

Résumé

La formation des commerciaux est un outil managérial très important pour la réussite des stratégies marketing des entreprises et plus particulièrement les stratégies de la gestion de la force de vente. Ainsi, il s'agit d'un moyen d'amélioration continue des compétences des commerciaux pour qu'ils puissent convaincre et fidéliser les clients de l'entreprise et comprendre parfaitement leurs besoins et motivation. Cependant cet outil n'est pas bien exploité par certaines entreprises et par conséquent leurs performances sont de plus en plus faibles.

L'objectif de cet article est de tester la relation entre la formation de la force de vente et la performance marketing. Une étude empirique quantitative a été adoptée et les données collectées ont été analysées en utilisant les tests statistiques chi-deux et kendall tau-b. les résultats de l'étude confirment qu'il y a une relation positive entre la formation de la force de vente et la performance marketing.

Mots clés : Formation, force de vente, performance marketing.

Abstract

Salespeople training is a very important managerial tool for the success of business marketing strategies and particularly sales force management strategies. It is a means of continuous improvement of the skills of salespeople so that they can convince and retain the company's customers and fully understand their needs and motivation

The objective of this article is to test the relationship between sales force training and marketing performance. A quantitative empirical study was adopted and the collected data was analyzed using the chi-square and kendall tau-b statistical tests. The results of the study confirm that there is a positive relationship between sales force training and marketing performance.

Keywords: Training, sales force, marketing performance

Introduction

Les recherches précédentes sur l'impact de la formation de la force de vente sur la performance de l'entreprise sont abondantes et variées. Elles couvrent différents aspects de la formation, parmi d'autres, on peut citer à titre d'exemple, la formation avant et après la vente (Pelham, 2006), la formation en tant que levier indispensable de la motivation (Fu, 2015), l'impact sur la performance de vente et l'efficacité organisationnelle (Pelham, 2009), etc. Cependant la plupart de ces recherches se limitent majoritairement sur la performance des vendeurs en termes de rotation des vendeurs, la réalisation des objectifs, la performance organisationnelle, etc. Ainsi, Il y a moins de recherches qui s'intéressent aux la relation effets de la formation de la force de vente sur la performance marketing et non pas les vendeurs. En outre, dans le contexte marocain, les travaux sur l'effet de la formation de la force de vente sont très limités et ils sont quasiment rares et on peut citer à titre d'exemple les articles (Ailli, 2011 ; Hmioui et al., 2019). Sur la base de ce constat le présent article essayera de pallier à cet écart dans la littérature en la matière et répondre à la question suivante : *quel est l'impact de la formation de la force de vente sur la performance marketing ?*

Le reste de l'article est organisé autour de cinq sections. La première section présente une revue de littérature des recherches précédentes sur la relation d'impact entre la formation de la force de vente et la performance marketing. La deuxième section concerne la méthodologie de recherche adoptée pour répondre à la question de recherche. La troisième section à l'analyse des données collectées auprès des répondants. Les deux dernières sections concernent respectivement la discussion, et les implications managériales.

1. Revue de littérature

La formation est un moyen indispensable pour toute stratégie visant l'amélioration des compétences des employés. Les commerciaux de l'entreprise doivent avoir des formations continues pour améliorer leurs capacités de commercialisation des produits et apprendre à convaincre et fidéliser les clients. La formation peut être définie comme un programme planifié au sein de l'organisation qui s'efforce à provoquer des changements permanents aux connaissances, compétences, attitudes et comportements des employés (Ural, 2017). La formation des vendeurs est l'effort de l'employeur d'une entreprise pour mettre à la disposition des commerciaux certains moyens, compétences, connaissances, attitudes qui ont pour objectif la réussite de ces derniers dans un certain environnement (Preville 2003). Un commercial performant est celui qui a une parfaite connaissance de son entreprise et de ses activités et produits. Il arrive souvent que des commerciaux n'ont pas suffisamment

d'informations sur leurs produits et leurs clients. De ce fait, la politique de formation vient pour pallier à ses insuffisances. C'est le rôle des deux départements, commercial et marketing, de s'assurer que l'ensemble de la force de vente ait des connaissances suffisantes voir parfaites de ce qu'ils devront faire et comment le faire. Par exemple, les nouveaux commerciaux chez IBM passent deux ans de formation et les commerciaux expérimentés passent près de 15% de leur temps seulement dans les programmes de formation.

La formation des commerciaux est souvent sous-estimée par les entreprises et elles la perçoivent différemment. Ainsi, pour certaines, savoir vendre est un talent qui ne peut pas être enseigné, pour autres, seule la connaissance des produits qui peut faire l'objet d'une formation et il y a d'autres qui croient que la formation des vendeurs est un investissement que la concurrence peut en profiter dans le cas où ils quittent l'entreprise suite à une démission ou licenciement (Preville 2003).

Les entreprises se positionnent en fonction de deux approches, la première part du principe que les vendeurs, ayant les qualités requises, peuvent facilement vendre le produit et donc elles n'ont pas besoin de dépenser des ressources dans les programmes de formation, la deuxième considère la vente comme un ensemble de tâches que l'on peut apprendre (Loveland et al., 2015).

La formation peut parfaire la performance des vendeurs et du coup les profits de l'entreprise par l'augmentation de la productivité, l'amélioration du moral, la relation-client, la gestion du temps et du territoire de vente et la minimisation de la rotation des vendeurs (Farrell & Hakstian, 2001). Les entreprises sont appelées à fournir plus d'efforts en terme d'investissements dans la formation de l'équipe commerciale. Ainsi, une étude de l'impact de la formation sur la performance de la force vente et l'orientation-client dans le contexte des PME a conclu que plus l'investissement est élevé, plus la performance de force de vente est élevée, et ajoute que les programmes de formations subventionnés ont moins d'impact sur la performance de la force de vente (Román et al., 2002). De ce fait, ce n'est pas l'action d'investissement dans la formation de la force de vente qui importe, mais c'est la réelle volonté et l'implication de l'entreprise qui cherche à constituer une équipe commerciale bien formée qui aura des retombées positives sur la performance de l'entreprise. Un commercial performant reflète l'image et le positionnement de l'entreprise, il est le représentant de la marque de l'entreprise, il doit comprendre et vivre la marque ce qui ne peut être réalisé qu'à travers un marketing interne et une formation qui concrétise ce principe. Cette hypothèse est confirmée par les résultats de la recherche réalisée par Roper et Davies dans les entreprises

opérantes dans le secteur de construction, ils ont affirmé que plus les employés croient en la formation qu'ils ont reçu plus leur association avec la marque et leur satisfaction de leur organisation sont élevées. Ils ont trouvé également que l'association des employés avec la marque est corrélée avec la satisfaction des clients de l'organisation (Roper & Davies, 2010). En se basant sur les résultats de cette recherche, les responsables des équipes commerciales doivent insister sur l'atteinte d'un niveau de satisfaction des vendeurs de la formation qu'ils ont afin qu'ils puissent éprouver des comportements envers les clients favorables à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

1.1 Hypothèses

La formation de la force de vente aurait un impact positif sur la part de marché

La formation de la force de vente aurait un impact positif sur la satisfaction client

La formation de la force de vente aurait un impact positif sur l'image de marque

2. Méthodologie de recherche

Afin de tester les hypothèses de la présente recherche, une étude quantitative a été adoptée.

L'étude a été basée sur un échantillon non probabiliste de 34 organisations. Le questionnaire en ligne est l'instrument d'étude qui nous a servi pour contacter les répondants, dans notre cas, les commerciaux.

Les mesures des variables indépendantes et dépendantes se déclinent en deux types d'échelles de mesure : l'échelle de likert 5 points et l'échelle des variables dichotomiques ou l'échelle des variables catégoriques. Le choix de l'échelle dichotomique pour certaines questions se justifie par la nature de celles-ci dont la réponse ne peut être obtenue et avoir du sens que lorsqu'elle est sous la forme (oui/non). Le choix de l'échelle catégorique se justifie par la nature de l'information qu'on cherche, il s'agit d'un certain nombre de choix ou de possibilités qui s'offrent au répondant et qui ne peuvent pas être expliqués par une échelle dichotomique ou échelle de likert. La majorité des questions dans le questionnaire ont été opérationnalisées par l'échelle de likert.

Tableau N°1 : tableau des variables

<i>Les variables indépendantes</i>	
FOC	Formation obligatoire aux commerciaux
EFV	Externalisation de la force de vente
SCPF	Satisfaction des commerciaux des programmes de la formation,

DCACPF	Diagnostic des commerciaux avant le choix des programmes de formation et
ECPF :	Exigence en termes de choix des programmes de formation.
<i>Les variables dépendantes</i>	
PDM	Part de marché
SC	Satisfaction des clients
IM	Image de marque

3. Analyse des données

Pour analyser les données collectées auprès les répondants, deux tests statistiques ont été employés à cet égard parce qu'ils adaptent aux caractéristiques de la nature des variables en question à savoir le test Khi-deux pour les variables dichotomiques/catégoriques, et le test Kendal-tau-b pour la variables ordinales.

Dans la présente recherche, il y a deux variables indépendantes dichotomiques/catégoriques, (FOC, EFV). En croisant ces deux variables avec les trois variables dépendantes (PDM, SC, IM) on aura 6 relations croisées à tester à savoir : FOC*PDM, FOC*SC et FOC*IM et de même : EFV*PDM, EFV*SC et EFV*IM

Tableau N°2 : Résultats du test Khi-deux

		Valeur			Signification		
		PDM	SC	IM	PDM	SC	IM
Khi deux	FOC	0,186	0,000	0,613	0,666	1,000	0,434
	EFV	4,047	0,000	0,002	0,044*	1,000	0,961

Source : Auteur

En se basant sur le tableau N°2, on remarque que toutes les 6 relations croisées ne sont pas liées puisque la valeur p est supérieure à 0,05, mais seulement une seule relation qui est significative c'est celle qui est entre EFV*PDM ($p = 0,044 < 0,05$).

Ce qui montre qu'il y a une relation d'association entre l'externalisation de la formation de la force de vente et la part de marché de l'entreprise.

Dans la présente recherche, il y a trois variables ordinales, (SCPF, DCACPF, ECOF), en croisant ces trois variables avec les trois variables dépendantes (PDM, SC, IM) on aura 9 relations croisées à tester à savoir : SCPF*PDM, SCPF*SC, SCPF*IM, DCACPF*PDM, DCACPF*SC, DCACPF*IM, ECOF*PDM, ECOF*SC, ECOF*IM

Tableau N°3 : Résultats du test de Kendall tau-b

		PDM	SC	IM
Coef corr Kendal	SCPF	,279	,185	,378*
	Sig. (bilatérale)	,065	,211	,013
	N	34	34	33
DCACPF		,211	,126	,354*
	Sig. (bilatérale)	,157	,389	,019
	N	34	34	33
ECOF		,335*	,258	,354*
	Sig. (bilatérale)	,048	,125	,039
	N	27	27	26

Source : Auteur

D'après les résultats du tableau N°3, on remarque que parmi les 9 corrélations il y a seulement quatre qui sont significatives et qui sont respectivement SCPF*IM : K-tau-b = 0,378, p = 0,013, DCACPF*IM : K-tau-b = 0.354, p = 0.019, ECOF*PDM : K-tau-b = 0.335, p = 0.048, ECOF*IM : K-tau-b = 0,354, p = 0.039.

Conclusion

En comparant les résultats de cette recherche, avec ceux de la littérature en question, deux contributions majeures émergent. La première concerne la convergence avec les résultats de l'étude de Jirawuttinunt qui avait pour objectif la vérification de l'existence de la relation entre l'externalisation de quatre activités ressources humaines (le recrutement, la formation, la paie et le système d'information RH) et la performance organisationnelle à travers, l'efficience des coûts, le développement des ressources humaines et leur flexibilité dans le

contexte des multinationales. Les résultats de l'étude ont montré l'existence directe et indirecte d'un impact très important de l'externalisation de ces activités sur les aspects de la performance organisationnelle.(Jirawuttinunt, 2015).

La deuxième contribution à trait à la confirmation des résultats de Butler, qui s'intéresse à l'analyse de l'impact des décisions managériales d'externalisation des services ressources humaines sur la performance financière de l'entreprise. Sa recherche fut l'objet de trois enquêtes, chacune traitant l'une des variables de la performance financière. Les résultats sont respectivement les suivants : 1) l'existence de la relation entre l'externalisation des activités ressources humaines et la performance opérationnelle des entreprises externalisatrices trois ans après l'annonce de l'externalisation de ces activités. 2) Des retours extrêmement anormaux positifs sont apparus juste après l'annonce de l'externalisation, partant du principe que les investisseurs considèrent cette initiative comme une bonne décision managériale, ce qui les encourage à prévoir des retours importants. 3) Le dernier résultat consiste à ce que les prestataires des services RH réalisent aussi des retours après l'annonce de l'externalisation sur le long terme(Butler, 2006). De ce fait, il en ressort que notre contribution se confirme à travers le raisonnement déductif permettant d'avancer que la performance financière de l'entreprise constitue majoritairement une partie indispensable dans le processus d'amélioration de la part de marché (performance marketing).

Les implications managériales

Au niveau de la formation de la force de vente, nous avons dit que l'externalisation de la formation de la force de vente impacte positivement la satisfaction des clients de l'entreprise. À partir de cette relation, on peut conseiller les vendeurs, à titre informatif, que l'entreprise est prête à tout moment à se débarrasser de sa force de vente interne et de renoncer aux services des commerciaux et par conséquent, le commercial est vulnérable, à des licenciements économiques et une perte d'emploi. De ce fait, on tient à conseiller les commerciaux, plus particulièrement ceux qui travaillent sans contrats, de se prémunir par des clauses qui protègent leurs droits en cas où ce mauvais scénario arrive. Apparemment, on peut considérer que cette recommandation va à l'encontre des objectifs de l'entreprise et de sa performance marketing alors qu'elle est favorable à l'entreprise, car elle représente une formule gagnant-gagnant. Pour le commercial, en s'assurant dès le début qu'il est protégé juridiquement, il exécutera son travail et accomplir ses missions dans de bonnes conditions. A ce stade, il nous importe de signaler que le métier du commercial est considéré parmi les

métiers qui se caractérisent par le risque de licenciement étant donné que la rentabilité de l'entreprise dépend de la nature du travail du vendeur.

BIBLIOGRAPHIE

- Ailli, S. (2011). Gestion de la force de vente et performances commerciales : Analyse empirique de la situation des banques au Maroc. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, 0(4), Article 4.
<https://revues.imist.ma/index.php?journal=RMGE&page=article&op=view&path%5B%5D=4674>
- Butler, M. G. (2006). *Human Resource Outsourcing : The Impact of Managerial Decisions on Operating and Market Performance*. University of Arkansas, Fayetteville.
- Farrell, S., & Hakstian, A. R. (2001). Improving salesforce performance : A meta-analytic investigation of the effectiveness and utility of personnel selection procedures and training interventions. *Psychology & Marketing*, 18(3), 281 - 316. [https://doi.org/10.1002/1520-6793\(200103\)18:3<281::AID-MAR1009>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/1520-6793(200103)18:3<281::AID-MAR1009>3.0.CO;2-Z)
- Fu, F. (2015). Motivate to Improve Salesforce Performance : The Sales Training Perspective. *Performance Improvement*, 54. <https://doi.org/10.1002/pfi.21474>
- Hmioui, A., Alla, L., Bentalha, B., & Ghalfiki, J. (2019). *La force de vente à l'épreuve de la performance commerciale : Le cas du profil Technico-Commercial*.
- Jantan, M. A., Honeycutt, E. D., Thelen, S. T., & Attia, A. M. (2004). Managerial perceptions of sales training and performance. *Industrial Marketing Management*, 7(33), 667 - 673. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.09.003>
- Jirawuttinunt, S. (2015). *The effect of HRM outsourcing on performance of multinational firms in Thailand*. 10, 116-126.
- Loveland, J. M., Lounsbury, J. W., Park, S., & Jackson, D. W. (2015). *Are salespeople born or made? Biology, personality, and the career satisfaction of salespeople*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2012-0257>
- Pelham, A. (2006). Do consulting-oriented sales management programs impact salesforce performance and profit? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(3), 175 - 188. <https://doi.org/10.1108/08858620610662822>

Pelham, A. (2009). The impact of industry and training influences on salesforce consulting time and consulting effectiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 575-584. <https://doi.org/10.1108/08858620910999448>

Román, S., Ruiz de Maya, S., & Munuera-Alemán, J.-L. (2002). The effects of sales training on sales force activity. *European Journal of Marketing*, 36, 1344 - 1366. <https://doi.org/10.1108/03090560210445218>

Roper, S., & Davies, G. (2010). Business to business branding: External and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing*, 44, 567-590. <https://doi.org/10.1108/03090561011032270>

Ural, T. (2017). The impact of sales management practices on job satisfaction of salespeople. *Innovative Marketing*, 4(3). <https://www.businessperspectives.org/journals/innovative-marketing/issue-118/the-impact-of-sales-management-practices-on-job-satisfaction-of-salespeople>

De Préville, Y., 2003. *Guide pratique de la gestion des forces de vente*. Editions Maxima.