

Sommaire

Sommaire.....	1-2
Remerciements.....	3
I.Introduction générale.....	4-5
1.1. Définition du concept de Compétence.....	6-8
1.2. Définition du concept de Formation.....	9-10
1.3. Définition du concept de Force de vente.....	11-13
II. Intérêt du sujet : Les compétences des forces de vente : un terrain d'étude trop peu étudié et pourtant justifié.....	14
1.4.1. Intérêt Managérial pour les entreprises.....	14
1.4.2. Intérêt Managérial pour les salariés.....	15
1.4.3. Intérêt Managérial pour la recherche en marketing.....	15
1.4.4. Intérêt Théorique.....	16

Première Section

Revue de la littérature sur les Compétences

Partie 1. Les compétences : une source d'avantage concurrentiel.....	17
1.1.1 Les différents courants sur les compétences.....	17
1.1.1. De la compétence individuelle à la compétence collective.....	17-19
1.1.2. Des compétences clefs aux compétences organisationnelles.....	19-20
1.1.3. Emergences d'autres courants.....	20-21
1.1.2 Le management stratégique de la firme basé sur les compétences.....	22
1.2.1. De la stratégie à la gestion des compétences.....	22
1.2.2. Les différentes approches de gestion des compétences.....	23-24
1.2.3. Ce qui se passe au sein des organisations.....	24-25
Partie 2. Les compétences des forces de vente.....	26
2.1. Les caractéristiques.....	26
2.1.1. Ce que sont les compétences des forces de vente.....	26-29
2.2 Paradigme et processus de développement des compétences.....	30
2.2.1. Qu'est ce que le paradigme des compétences ?.....	30-31
2.2.2. Processus de développement des compétences.....	31-33

Deuxième Section

Revue de la littérature sur la Formation

Partie 1. La formation comme moyen d'acquérir de nouvelles compétences.....	34
1.1. Ce que former veut dire.....	34
1.1.1. La formation à travers les recherches scientifiques.....	34-36
1.1.2. L'apport des politiques de formation : l'investissement en performance.....	36-38
1.1.3. Apparition des <i>assessment centers</i> ou centre d'évaluation.....	38-39
1.1 La formation comme moyen stratégique pour l'entreprise.....	40
1.2.1. Former dans une vision stratégique.....	40-41
1.2.2. Investir en formation.....	41-42
Partie 2. La formation pour les forces de vente.....	43
2.1 Les méthodes de formation pour les forces de vente	43
2.1.1. Méthodes générales de formation des forces de vente.....	43-45
2.1.2. La formation selon les chercheurs.....	45-46
2.2 Les objectifs de la formation pour les forces de vente.....	47
2.2.1. Des enjeux considérables.....	47-49
2.2.2. Formation et processus de gestion des compétences.....	49-51

Discussion et Conclusion

Critiques sur la recherche antérieure.....	52-53
Problématiques et pistes de recherche pour la thèse.....	54-56
Conclusion.....	56
<i>Bibliographie</i>	57-64
Annexes.....	65-72

Je remercie Monsieur Christophe FOURNIER
pour ces précieux conseils qui m'ont permis
cette ouverture d'esprit et cette curiosité scientifique
lors de la rédaction de ce mémoire

INTRODUCTION GENERALE

Les forces de vente sont un terrain particulièrement intéressant et qui ont donné lieu à de nombreuses recherches scientifiques, du fait de leurs particularités et de leur singularité. Ils jouent un rôle clef dans l'organisation. Grant et Ali (2001) montrent l'importance de la motivation et l'impact que cela peut avoir chez les forces de vente. La performance selon Pelham (2002) dépend des compétences intrinsèques du vendeur. Suivant son cycle de carrière le vendeur sera plus ou moins impliqué au sein de l'organisation pour Cron, Dubinsky et Mickaels (1988). On connaît les difficultés que les responsables des ventes rencontrent pour recruter (Pétry 1987), gérer (Darmon 1993), et contrôler leur équipe de vendeurs. La formation en tant que moyen d'acquisition de nouvelles compétences peut apparaître comme un facteur stratégique de management des connaissances des individus dans l'organisation. Pour Rodriguez et Al (2002) il existe un lien stratégique entre l'organisation et les individus qui permet de créer certaines compétences pour les individus et des ressources pour l'organisation.

La notion de compétence est ambiguë et est au cœur des problématiques des entreprises. On parle ainsi de compétences collectives ou individuelles, et l'on a souvent tendance à confondre compétence et qualification.

De plus les chercheurs se sont interrogés sur les apports de la formation au sein de l'organisation (Thévenet 1987, Breitmeier 1987, Doublet 1987, Baron 1990, Burke et Baldwin 1999, Montesino 2002, Drost et Al 2002). Il ne fait sans nul doute que la formation agit comme un moteur, pour les salariés et pour l'entreprise.

La formation est une sources d'avantages concurrentiel qu'il faut savoir manager tout en respectant les décisions stratégiques de l'entreprise (Plane 2003).

C'est par l'intermédiaire de la formation que l'on cherche à acquérir et à développer des compétences chez les vendeurs. On gère des individus et un savoir.

Nous allons essayer de comprendre les processus de gestion et d'acquisition des compétences lors de la formation pour une population particulière dans l'entreprise à savoir les forces de vente.

La formation peut apparaître comme une réponse aux attentes des forces de vente et des dirigeants. Cependant les problèmes liés au management de la force de vente sont encore loin d'être résolus pour Dubois et Jolibert (1997).

Le but final de cette étude serait d'essayer de conceptualiser un modèle de transfert de ces compétences : de comprendre les mécanismes qui peuvent influencer ce transfert de compétences, les dispositifs nécessaires et la gestion qui doit être mise en oeuvre.

DEFINITION DES CONCEPTS

Il s'agit ici de ne donner qu'une définition générale des concepts, qui seront développés plus loin dans ce mémoire à travers de nombreuses réflexions menées par des chercheurs dans ce domaine.

I. Définition du concept de Compétence :

Compétence vient du mot latin qui signifie revenir à.

Il est d'abord intéressant de noter l'ambiguïté qu'il existe autour de ce terme.

Au début « être compétent » ne signifiait rien d'autre qu'être « un bon professionnel ». Utiliser au singulier la compétence est synonyme de qualification professionnelle.

Au pluriel les compétences ouvrent le champ d'analyse car cela permet de prendre en compte les évolutions des activités réellement mises en œuvre dans les situations professionnelles.

Pour Chomsky (1977), chercheur nord américain dans le domaine de la linguistique sur le terme de la compétence, elle doit être comprise comme la connaissance que l'auteur a de sa langue, et la performance comme l'usage effectif de la langue dans les situations concrètes. La compétence est définie comme un « système de règles intériorisées par les sujets parlant et constituant leur savoir linguistique, grâce auquel ils sont capables de prononcer ou de comprendre un nombre infini de phrases inédites » (Chomsky 1973).

La performance devient l'actualisation complète des compétences. En généralisant cette vision il est intéressant de noter que les compétences s'adaptent sans cesse.

➤ Précision sur la notion de performance :

D'après Gérard Donnadieu (1999), la performance est une situation consistant pour une personne à atteindre voir à dépasser, les objectifs qui lui sont fixés. On peut parler dans le même sens d'appréciation de résultats.

Hillau et D'Iribane (1989) indiquent que le champ d'observation de la sociologie au travail se déplace progressivement de la qualification vers la compétence.

➤ Précision sur la notion de qualification :

Selon le MEDEF on appelle qualification ce qui ressort des ressources (en savoirs, savoir-faire, comportement...) acquises par un individu, que ce soit par formation ou par exercice de diverses activités professionnelles.

Par conséquent la compétence est la mise en œuvre de ces ressources en situation.

➤ Précision sur la notion de compétence :

Selon l'accord « CAP 2000 » de la sidérurgie il faut entendre par compétences un savoir-faire opérationnel validé.

- Savoir-faire : connaissances et expériences d'un salarié,
- Opérationnel : applicable dans une organisation adaptée,
- Validé : confirmé par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions exercées.

Juès (2002) distingue la compétence individuelle et la compétence collective.

Les compétences individuelles sont considérées comme étant la capacité d'une personne à réaliser des activités ou à résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné, afin de répondre aux exigences de l'organisation. Les compétences collectives naissent quant à elles de la coopération entre les individus. Les compétences s'observent donc dans l'action et elles s'acquièrent et se construisent, notamment par l'intermédiaire de la formation.

Selon Hamel et Prahalad (1990) il existe des compétences clefs qui sont considérées comme des ressources intangibles. Avec la théorie des compétences centrales (qui est née de l'analyse de la théorie des Ressources) on décide de sélectionner les ressources stratégiques de l'entreprise. Pour qu'une ressource soit stratégique et qu'elle se transforme en avantage compétitif durable, elle doit être : rare, peu ou mal imitable, difficile à remplacer, procurer de la valeur aux yeux des clients.

Nordhaug O. (1996) ira plus loin dans son étude sur les compétences. Pour lui existe 3 niveaux de compétence : les compétences organisationnelles, d'une équipe, et individuelles. (Cf. Annexe 1)

Au travers des recherches de Dejoux (1997) la notion de compétence est un capital immatériel qui va créer de valeur au sein de l'organisation.

Les compétences sont donc sources d'avantages concurrentiels et sont considérées comme un facteur stratégique pour la gestion de l'entreprise.

Comment gère t'on les compétences et quels sont les processus d'acquisition et de développement des compétences ? Les forces de vente disposent t'elles de compétences spécifiques. Lesquelles ?

II. Définition du concept de Formation :

Dans un premier temps un bref historique de la formation sera donné afin de comprendre son évolution au fil des années.

Au début du XX^{ème} siècle, la formation professionnelle sur le tas en France est donnée par un compagnon plus âgé ou le contre-maître. Mais dès les années 1920, certaines grandes entreprises, notamment dans le secteur de la construction automobile, créent des centres d'apprentissage. Après la seconde guerre mondiale, la formation se répand dans les entreprises : on assiste à la création des services de formation dès le début des années 1950.

La formation de la maîtrise des cadres se développe tout particulièrement. Elle est notamment centrée sur les problèmes de commandement et de formation des ouvriers et s'appuie fortement sur les programmes du Training Within Industry (TWI) mis au point aux Etats-Unis à partir de 1941, à l'initiative du ministère du travail. Dans les années 1960 les formations sont fondées sur les apports de la psychologie sociale. Ceci concerne notamment les « groupes de diagnostic » (ou T. groups) donnée par Kurt Lewis.

Au début de la décennie 1970, sous l'influence du courant socio-technique, se manifeste une conception de la formation fondée sur une articulation plus directe avec l'organisation.

Suite à la directive de 1971, les entreprises Françaises prirent conscience qu'il fallait manager et adapter les formations aux besoins des salariés et de l'organisation. (Cf. Annexe 3)

Depuis près de trente ans, la formation a subi de lourdes transformations dans ses méthodes et ses applications. A l'heure actuelle la formation est considérée dans les entreprises comme partie intégrante des systèmes de gestion et de management des ressources humaines.

La formation est un vaste terrain d'études à l'échelle internationale et il est intéressant de voir comment cette question est appréhendée dans d'autres pays.

Selon l'exemple allemand et japonais la formation continue peut être intégrée comme facteur de compétitivité, non seulement dans la gestion des ressources humaines mais dans la stratégie même des entreprises (Doublet 1987). Au Japon et en Allemagne « la formation professionnelle prend donc immédiatement le relais de la formation continue ».

Alors qu'en France la compétence est donnée une fois pour toute, au Japon ou en Allemagne elle évolue tout au long de la carrière. On peut souhaiter qu'il s'établisse un lien entre la formation continue et la formation professionnelle dans notre pays. Il est important de prendre

conscience que l'acquis scolaire risque de paralyser cette ouverture internationale de l'enseignement français si réclamée par les entreprises. Les Américains quant à eux, ont mis en place des systèmes adaptés pour rendre la formation en entreprise plus efficace : on parle ainsi de coaching (sorte d'entraîneur), de time building (groupe de formation), d'assessment center (centre de formation et d'évaluation des compétences) et à l'heure actuelle on voit apparaître des development centers (centre de formation et de développement des compétences).

On réalise des formations sur mesure dans le but d'améliorer et de développer certaines compétences chez les salariés. L'entreprise fait cette démarche afin de procéder à des gains en productivité et donc à une rentabilité accrue.

Afin de comprendre les mécanismes d'apprentissage et de développement des compétences lors des formations, nous allons nous intéresser à une population spécifique à savoir les forces de vente. La formation des forces de vente se fait sous différentes formes (séminaires, réunions, coaching).

Quels sont les apports de la formation pour les forces de vente ? Quels sont les buts et les enjeux des formations des forces de vente ? Comment la formation aide t'elle les forces de vente à acquérir de nouvelles compétences ?

III. Définition du concept de Force de Vente :

Ce concept est très intéressant à définir mais pose un problème puisqu'en général on a souvent tendance à le confondre avec d'autres termes.

Pour Zeyl et Dayan (1991) en effet la force de vente est complexe de part sa nature puisqu'elle est constituée d'hommes. Il faut gérer, diriger organiser ce système.

Selon Drucker P. (1975) le but du marketing est de rendre la vente superflue. Lorsque Bergadaa (1998) publia «La révolution vente » force est de constater le changement intervenu et les vraies dimensions de la question du marketing vente. La vente personnelle a su trouver dans le marketing, une possibilité de se ressourcer (approche des besoins, approche de l'avantage escompté, approche des conseils attendus, approche du système client), un cadre déontologique et, grâce au marketing relationnel, un nouveau statut.

La force de vente est considérée comme l'un des réservoirs de productivité de l'entreprise. Cependant les coûts de commerciaux représente un pourcentage très important de l'ensemble des coûts. La force de vente y est doublement présente par ses coûts propres et ceux qu'elle génère (conditions commerciales accordées, documentation, échantillon..). On note ici toute l'importance des forces de vente au sein de l'organisation.

Si de nombreuses études montrent que l'efficacité du vendeur dépend des ses propres caractéristiques (Tyagi 1985), elle dépend aussi voir plus des politiques de la firme, des procédures et savoir-faire de l'entreprise, du choix de la mission et de la définition des postes. L'action de la force de vente ne peut être isolée, elle s'inscrit dans un ensemble d'actions commerciales. Le rôle du responsable des ventes est de gérer ces ressources humaines selon Brashear 2003. Mais cette tâche est complexe pour Montesino (2002). Pour cela il dispose de moyens financiers et matériels pour la réalisation de ces missions.

Selon Dubois et Jolibert (1997) la force de vente peut être considérée non seulement comme un moyen de vendre les produits mais aussi comme un moyen de communication. A ce titre, la politique menée dans le domaine de la force de vente doit être complémentaire et cohérente de celle qui est conduite par la publicité.

Weitz et Bradford (1999) complètent cette idée selon laquelle la force de vente est un moyen de communication qui transmet à la clientèle des informations sur l'entreprise et sur ses produits. En retour, elle collecte pour l'entreprise des informations sur le marché de celle-ci et sur la concurrence. Cependant l'importance de la force de vente dans l'ensemble des moyens

de communication est variable selon le type de produit vendu. La force de vente joue un rôle moins important pour les biens de grande consommation que pour les biens industriels en raison du rôle fondamental joué, pour ces derniers, par les contacts personnels et les conditions de la vente.

Selon Camus (1991) la force de vente s'appuie sur des vendeurs. Ce terme recouvre une grande variété d'activités. Il peut s'agir :

- De simples preneurs d'ordre dont le rôle est d'enregistrer les commandes,
- Des représentants dont le rôle est de convaincre les clients actuels ou potentiels,
- Des technico-commerciaux qui ont une compétence spécifique dans le domaine des biens industriels,
- Des inspecteurs des ventes dont le rôle est de superviser l'activité des représentants,
- Des négociateurs ou ingénieurs d'affaires qui allient de hautes connaissances techniques, commerciales, financières, psychologique,
- Des visiteurs ou délégués médicaux qui présentent aux médecins les produits des laboratoires pharmaceutiques.

Cette diversité s'accompagne de statuts juridiques différents selon que les vendeurs soient internes ou externes/délégués par l'entreprise selon Llatti (2000). Les vendeurs externes sont principalement le VRP multicartes qui sont payé à la commission et l'agent commercial agissant pour le nom et pour le compte de l'entreprise. Les vendeurs internes à l'entreprise ont souvent un statut VRP exclusif.

Afin d'éclaircir ce concept, l'AFNOR en 1993 effectue une synthèse des emplois commerciaux en vingt emplois types. (Cf Annexe 2)

Selon Xardel (1983) ces différentes catégories évoluent sous la pression des mutations économiques, technologiques, sociales. La crise économique a mis en évidence l'importance de l'exportation et aggravé la lutte sur le marché national. Elle a dans ces conditions souligné l'importance des négociateurs pour les entreprises. Les mutations technologiques ont eu aussi de profondes répercussions sur les professions de vendeurs. L'essor du téléphone, d'internet a fait naître des besoins en nouveaux commerciaux. L'évolution enfin des mentalités a un impact sur les forces de vente. La sensibilité aux loisirs, la qualité de vie se traduisent par des préférences pour les achats faciles, sans perte de temps tels que ceux qui sont proposés par le marketing direct (Xardel 1980).

Au travers de nombreuses lectures sur les forces de vente il apparaît que certains facteurs influencent les attitudes des vendeurs. Flaherty et Papas (2000) étudient la relation entre la justice distributive et procédurale de l'entreprise et la relation de confiance avec les vendeurs. S'il existe une justice dans l'organisation, le vendeur aura confiance, sera motivé et donc s'engagera. La performance des vendeurs est liée à différents facteurs. Pour Bolman et Fine (2002) si le responsable est performant alors l'individu aura confiance et s'engagera. Pour Mac Kenzi, Scott et Ahearne (1998) la performance et l'attitude dans le travail sont déterminées par la perception des rôles et aura ainsi une incidence sur le turnover. Dixon, Spiro et Maqbul (2001) expliquent les facteurs qui mènent à l'échec dans le cadre d'une vente. Pour Brown, Cron et Slocum (1997) les émotions du vendeur ont un impact sur sa performance et sa motivation. Grant et al (2001) exposent que la satisfaction de la zone de vente, la motivation intrinsèque, l'ambiguïté de rôle et le turnover influencent la performance. De plus suivant la période de cycle de carrière dans lequel se trouve le vendeur ses comportements ne seront pas les mêmes selon Cron, Dubinsky et Michaels (1988). Les forces de vente ont des compétences spécifiques qui feront varier leur niveau de performance et qui auront un impact sur leur motivation. Quelles sont ces compétences ? Comment se développent elles ?

II. Intérêt du sujet

LES COMPETENCES DES FORCES DE VENTE : UN TERRAIN D'ETUDE TROP PEU ETUDIE ET POURTANT LÉGITIME

I. Intérêt Managérial :

Les différents enjeux pratiques :

1. 1. Pour les entreprises :

Il s'agit ici de comprendre et de trouver les dispositifs qui font varier les compétences afin de mettre en place un système adapté aux compétences des forces de vente concernées. Les entreprises en proposant à leurs salariés une formation adaptée à leurs besoins seront plus productives et donc plus rentables.

La formation met l'accent sur l'apprentissage et sur le développement des compétences et permet de comprendre le processus « d'apprentissage organisationnel ».

La compétence accompagne et facilite la mise en œuvre des transformations des pratiques des entreprises et permet de faire évoluer les salariés dans leur métier.

Alors que l'on assiste à la crise du « papy boom » les entreprises cherchent à effectuer un transfert des compétences des plus anciens auprès des plus jeunes. Les maîtres d'apprentissage ou mentors (Bolman et Fine 2002) ont un rôle positif à jouer au sein de l'organisation. Certaines firmes tel que Gris découpage ont assisté à une augmentation de la productivité, de la créativité, des ventes et des salaires grâce à la mise en place de « contrat social ». Le budget formation était de 4% de la masse salariale en 2001. Proservia a mis en place « des plans de carrière prédéfinie ». Lors de leur entrée dans la société des salariés connaissent leur évolution de carrière. Le dirigeant étant lui-même un autodidacte il s'est intéressé aux mutations de carrière de ses employés. Le budget formation était de 6,2% de la masse salariale en 2001. Pour l'entreprise Rhodia le budget de formation était de 5,31% de la masse salariale en 2001.

Cet enjeu de développement et de transfert des compétences est de taille pour les entreprises. On a pu s'apercevoir que le service formation est souvent intégré dans les entreprises avec le service des ressources humaines mais la formation dispose d'un budget séparé du service RH et considérable (plusieurs millions de francs).

1.2 Pour les salariés :

Il s'agit pour les salariés de bénéficier d'une évolution dans leur carrière de certains acquis, et d'acquérir de nouvelles compétences afin d'être plus performants dans leur travail. De ce fait ils pourront se sentir satisfaits et valorisés dans leur travail. Les forces de vente seront motivées pour atteindre leurs objectifs de vente et augmenter leur revenu. Ils s'engageront dans leur fonction car ils auront confiance et réduiront ainsi le taux de turnover. Ils progresseront plus rapidement dans leur carrière et feront preuve également preuve de créativité.

1.3 Pour la recherche en marketing :

Ce sujet sur la formation des forces de vente et le transfert des compétences fait appel à des connaissances et des recherches dans le domaine du Marketing, des Ressources Humaines, (Domaine transversal selon Guillot et Soulez 2003) du Management et de la Stratégie.

Les forces de vente ont fait l'objet de nombreuses études scientifiques de la part des chercheurs en marketing sur leur performance, leur motivation, leur engagement, leur plan de carrière. Mais reste à trouver ce qui les rend compétents. Cette notion de transfert et d'acquisition des compétences reste encore trop peu étudié. Trouver un processus d'acquisition et de transfert des compétences est une tâche complexe.

Il s'agira alors de se demander sur quoi doit porter l'enseignement lors des formations des forces de vente.

Doit-on appliquer ces connaissances aux écoles de management et de vente ?

II. Intérêt Théorique :

La stratégie fondée sur les ressources et compétences se propose d'entrer dans la «boîte noire » qu'est l'entreprise. Avant elle, il y a eu beaucoup d'analyses produit/marché mais pas d'indication précise sur la façon d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

Souvent les théoriciens oublient que la gestion des salariés est ce qui permet à une organisation du travail d'exister et de se transformer. Or si la compétence est de plus en plus utilisée comme critère de détermination des salaires c'est, hélas le plus souvent de manière restreinte.

L'intérêt théorique est donc énorme, car la stratégie des ressources et compétences constitue un tout nouveau courant, dans le sens où la firme pourra se servir de ses propres attributs pour être compétitive, et ne fera pas que subir son environnement.

De nombreuses pistes de recherche sont ouvertes.

Les démarches d'ingénierie de formation et de contrôle de la qualité de la formation ont mis jusqu'à présent l'accent sur le contexte. Mais il ne faut pas oublier ceux qui forment. Il serait donc intéressant de comprendre comment on apprend à construire ces connaissances. L'enjeu est de taille puisque nous cherchons à mettre en place un processus dans le savoir combiné et à comprendre comment les individus construisent leurs compétences.

Les compétences évoluent dans le temps mais on ne sait pas très bien comment. Il serait donc intéressant de modéliser cette évolution. La mesure des compétences reste en effet trop peu étudiée.

PREMIERE SECTION
REVUE DE LA LITTERATURE SUR LES COMPETENCES

Partie 1. Les compétences : une source d'avantage concurrentiel

Même si nous avons esquissé une définition en introduction force est de constater que la notion de compétence a donné lieu à une littérature abondante qu'il est intéressant d'examiner.

En effet le terme de compétences dans des disciplines scientifiques aussi différentes que la sociologie, l'ergonomie, les sciences de gestion, les sciences de l'éducation, la psychologie met en avant le caractère incertain de cette notion.

1.1. Les différents courants sur les compétences:

1.1.1 De la compétence individuelle vers les compétences collectives :

L'une des premières définitions des compétences fut donnée par Mc Clelland (1973) avec la publication de son article « Testing competence rather than intelligence ».

Selon lui les compétences sont le résultat de différents aspects de la vie des individus et est l'une des composantes de la performance.

Puis Montmollin (1986) compléta cette définition. Selon lui la compétence individuelle est un ensemble stabilisé de savoirs, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.

Pour synthétiser ce concept Reinbolt et Brelliot (1993) s'appuient sur 7 idées principales pour expliciter le contenu des compétences :

- La compétence est la production d'une performance (action réussie dans un contexte donné),
- La compétence est le processus qui produit la performance,
- La compétence est la production régulière d'une performance,
- Le champ de la compétence est délimité,
- La finalisation de la compétence est d'ordre socio-économique,
- La compétence est à l'interface du sujet et de l'organisation,

- La compétence suppose une reconnaissance sociale.

Ainsi pour Reinbolt et Brelliot (1993) le nouveau modèle de compétence s'appuie plus sur la créativité et les capacités à résoudre des problèmes que sur un volume de travail à caractère répétitif. En revanche pour Zarifian (1994) il faut entendre par compétence l'« intelligence individuelle et collective des situations productives, considérées dans l'ensemble de leur complexité et de leur relative nouveauté ».

D'après Juès (2002) il convient de distinguer la compétence individuelle de la compétence collective. Selon lui, la compétence individuelle est la capacité à utiliser conjointement des connaissances (savoirs et théories) et des savoir-faire (pratiques, tour de main...) acquis pour maîtriser une situation professionnelle donnée et pour obtenir des résultats attendus.

Il va plus loin dans sa réflexion et explique que la compétence ne se limite pas seulement de savoir-faire, mais aussi d'aptitudes et de comportements, autrement dit de « savoir-être », qui permettent d'utiliser efficacement ces connaissances dans un contexte professionnel. Il entend par « savoir-être » des notions telles que l'adaptabilité, la réactivité, la capacité à communiquer et à travailler en équipe, savoir comprendre et vouloir apprendre. Juès rajoutera dans sa définition, que la compétence peut être « contextualisée », c'est à dire fonction de l'environnement. Ainsi une personne compétente dans une situation donnée ne le sera pas forcément dans un autre contexte. Et enfin il expliquera que la compétence peut être évolutive dans le temps. Au total et en pratique on parlera de « compétences », au pluriel donc.

Par ailleurs la compétence collective d'une organisation ne doit pas être considérée comme la somme des compétences individuelles. En effet, les compétences individuelles ne s'additionnent pas, elles se multiplient en synergie. L'intégration dynamique de toutes ces compétences s'effectue grâce à une culture partagée et un savoir-faire organisationnel collectif. La compétence collective se manifeste par la performance globale de l'organisation. Pour les salariés, elle est reconnue concrètement à travers les différentes formes de rémunération collective.

De plus la hiérarchisation des compétences pose une difficulté opérationnelle.

Autant les qualifications facilitent le classement autant les compétences sont difficiles à classer en raison de la diversité de leur nature ou de leur niveau ou degré. Plus précisément si l'on distingue des activités d'application, d'adaptation et de conception dans un même domaine les compétences requises vont différer et les appréciations également. Cela revient à distinguer :

- La possession de notions (sensibilisation)
- La possession d'une certaine aisance (pratique)

- La capacité de s'adapter à des contextes particuliers (maîtrise)
- La capacité de faire évoluer sa propre pratique (expertise)

D'autres théoriciens se sont interrogés sur la notion de compétence et notamment du point de vue de l'organisation.

1.1.2 Des compétences clés aux compétences organisationnelles :

Pour Hamel et Prahalad (1990) il existe des compétences clés qui sont un ensemble de savoir-faire qui assure une différenciation compétitive sur un marché : c'est une combinaison de ressources rares qui fait la différence. Cette idée est née de la construction d'une théorie de la concurrence basée sur la compétence.

« Les compétences clés » se distinguent par quatre caractéristiques :

- Les compétences clés sont des capacités des organisations qui peuvent «jeter un pont entre »-i.e., être utilisées dans des produits et des activités ;
- Les compétences clés d'une organisation changent plus lentement que les produits dont elles rendent l'existence possible ;
- Les compétences clés naissent de l'apprentissage collectif de la firme à mesure qu'elle coordonne plusieurs savoir-faire de production, qu'elle intègre de multiples courants technologiques, et qu'elle progresse dans l'utilisation de ses ressources et capacités ;
- Le point focal de la concurrence basée sur les compétence est une course d'acquisition de savoir-faire : la concurrence sur les marchés de produits est «juste une expression superficielle » de la concurrence pour le développement de compétences sous-jacentes.

Hamel et Prahalad (1995) se positionnent dans une optique stratégique des compétences. La théorie des Ressources n'est plus le produit ou le segment stratégique comme dans le paradigme classique mais c'est les compétences de l'entreprises qui peuvent concerner toute une gamme de produit ou de service. «Une compétence fondamentale ne s'applique pas uniquement à un produit particulier ; elle renforce la position concurrentielle de l'entreprise dans toute une gamme de produits ou de services ». Ils mettent en place un programme d'acquisition des compétences en répertoriant les compétences organisationnelles stratégiques existantes et futures. (Cf. Annexe 3)

Pour Hamel et Heene (1994), le concept de compétence peut nous amener vers une nouvelle approche théorique susceptible de nous éclairer sur la manière dont la constitution et le

maintien d'un avantage concurrentiel dépendent des capacités de la forme à gérer la création et l'utilisation de ressources de savoir.

Schilling et Al (2003) pensent que l'apprentissage organisationnel se fait suivant des routines. Si lors du processus d'apprentissage l'individu est amené à répéter certaines tâches ou au contraire s'il doit réfléchir il développera des compétences différentes. Cela requière en effet une part d'investissement et de réflexion plus importante pour les individus suivant les tâches qui leur sont demandées.

Il est vrai que l'apprentissage organisationnel et le management des savoirs est une question importante pour les entreprises à l'heure actuelle pour Argot, Mc Evely et Reagans (2003).

Il existe un lien entre l'organisation et les individus dans la gestion des compétences. Il est important de développer ce lien et de tester les compétences plutôt que l'intelligence selon Rodriguez et Al (2002).

Pour Krogh et Roos (1995) il existe un apprentissage organisationnel de savoir tacite des routines (connaissance tacite). Nonaka et Hirotaka (1995) montrent qu'il existe une différence entre le savoir tacite et le savoir explicite.

Pour Edvison L. et Malone M. (1999) les compétences organisationnelles, collectives et individuelles s'organisent autour du capital immatériel.

1.2.3 Emergences d'autres courants :

Pour Marcelin et Bouteiller (1996) parmi les types de compétences on peut distinguer entre les compétences professionnelles à caractère technique (hard skills) et les autres compétences (soft skills).

Plus précisément on pourra différencier 5 compétences clefs :

- La compétence professionnelle : expertise variable requise selon la position hiérarchique ou fonctionnelle (staff or line),
- La compétence en gestion : capacité à contrôler les moyens de l'organisation (comptabilité, informatique, droit),
- La compétence relationnelle et politique : capacité à contrôler l'information et les alliances
- La compétence réseau : capacité à maîtriser les rapports de l'environnement externe
- La compétence collective : capacité à recueillir le soutien des autres directions de l'entreprise.

Pour Dejoux Cécile (2001) on distingue les compétences professionnelles, individuelles, d'entreprises, collectives. Il convient de gérer ces compétences.

Enfin Defélix (2001) considère que le système de gestion des compétences est un système d'information qu'il faut gérer avec prudence. Les compétences particulières sont en effet sources d'avantages concurrentiels.

Selon Lambe, Spekman et Hunt (2002), l'alliance de certaines compétences favorisera l'acquisition et la création de ressources.

Pour Le Boterf (1995) la compétence est « un savoir mobiliser, un savoir intégrer et un savoir transférer des ressources (connaissances, capacités) dans un contexte professionnel.

Sanchez, Heene et Thomas (1996), montrent qu'il existe plusieurs relations clés qui se construisent entre les actifs du savoir, les activités et les compétences d'une firme. Des groupes de compétences se créent afin de construire des compétences distinctives afin d'être compétitifs. La concurrence basée sur la compétence est donc faite des interactions entre les firmes.

Nous allons dès à présent voir comment les compétences sont utilisées comme facteur stratégique en gestion.

1.2. Le management stratégique de la firme basé sur les compétences :

*On obtient des résultats en exploitant des opportunités
non en résolvant des problèmes.*

Drucker P.

1.2.1 De la stratégie à la gestion des compétences :

Le management des compétences se réfère à un ensemble d'actes et de méthodes, concernant autant les ressources humaines que l'organisation, qui permettent de détecter, mettre en œuvre et développer en permanence les compétences individuelles et collectives comme vecteur principal des objectifs et des orientations stratégiques de l'entreprise.

En effet, dans un contexte concurrentiel exacerbé, alors que les technologies très sophistiquées sont à la portée du plus grand nombre, nous sommes amenés à constater que la différence se fait au niveau de l'innovation et de la façon originale de surmonter les difficultés à tous niveaux. Autrement dit, ce sont les salariés qui pour une entreprise donnée, deviennent un facteur déterminant pour le résultat opérationnel. Cela remet en cause la vision Taylorienne du travail. Ce qui durant tout le dernier quart du XXème siècle, fut une belle antienne sans beaucoup de conséquences pratiques sur le terrain, devient par la force des choses, une réalité qui saute aux yeux.

Athey et Orth (1999) montrent l'importance que peuvent avoir les compétences sur l'environnement économique de l'organisation et sur sa structure. Ils cherchent à montrer que l'apprentissage organisationnel est source de performance économique.

Le management des compétences, la gestion et l'évaluation des compétences ont donné lieu à de nombreuses études. Sanchez R. et Heene (1997) retrace la théorie de la compétence au fil des années. (Cf. Annexe 4)

Pour Juès Jean-Paul (2002) il existe une gestion prévisionnelle du personnel vers le management stratégique des compétences.

En effet la gestion des compétences suppose des choix : Le terme de gestion des compétences pourrait laisser croire qu'il existe une méthode permettant de repérer, d'évaluer et de développer ces dernières. En fait il existe une pluralité de méthodes visant à identifier et formaliser les compétences. Aucune ne permettent de traiter l'ensemble des décisions de GRH, chacune ayant un domaine d'application privilégié.

1.2.2 Les différentes approches de gestion des compétences :

On retirera 4 familles d'approche de gestion des compétences :

✓ *L'approche par le potentiel estimé :*

La démarche de Hay Mc Ber illustre cette première démarche. La compétence y est définie comme une caractéristique sous-jacente d'un individu présentant une relation de cause à effet avec sa performance moyenne ou supérieure dans une fonction. Il s'agit d'une définition extensive de la compétence individuelle puisqu'elle inclut bien des motivations, des traits de caractère, des connaissances et des comportements.

Cette approche se veut prédictive de performances. Son domaine privilégié d'application est le recrutement et la gestion des carrières. Elle est également supposée constituer une aide en matière de coaching.

✓ *L'approche par les connaissances professionnelles :*

La compétence est ici assimilée à un contenu de savoir. L'Education Nationale a joué un grand rôle dans la définition de cette approche, qui a servi à la mise en place des cursus de formation continue par unités capitalisables au cours des années soixante. Il s'agit de rapprocher les diplômes des référentiels d'emploi : des commissions nationales établissent des profils de connaissance au niveau d'un secteur professionnel. La spécification des compétences est faite en terme de capacité et correspond à une pédagogie par objectifs. Afin de rendre le dispositif viable pour le public de formation continue, les acquis d'expérience sont pris en compte par un jury.

Cette approche a été génératrice d'innovations pédagogiques importantes : elle a notamment permis de s'affranchir d'une tradition disciplinaire. Son domaine d'application est la formation.

Les approches de certains cabinets notamment Arthur Andersen, peuvent être considérées comme des développements de ce courant. La compétence est considérée comme un ensemble de connaissances et de qualités professionnelles mises en œuvre pour résoudre une situation ou un problème particulier.

✓ *L'approche par les savoir-faire opérationnels :*

La compétence est conçue comme un ensemble de connaissances, de capacités d'action, de comportements, structuré et mobilisé en fonction d'un but et d'une situation donnée.

✓ *L'approche par les démarches intellectuelles :*

La compétence est définie comme une capacité à résoudre efficacement des problèmes dans un contexte organisationnel, c'est à dire de manière à répondre aux exigences de l'organisation.

Cette définition s'inscrit dans une perspective cognitiviste : on s'intéresse aux stratégies résolutoires mises en œuvre en situation de travail. Il ne s'agit pas de rendre compte exhaustivement des compétences mobilisées, mais au contraire de privilégier un noyau de compétences de l'ordre des démarches de traitement de problème applicable à tous les emplois.

Dans ce cas les principales dimensions analysées sont :

- Les démarches intellectuelles
- Les savoirs de référence (mode de raisonnement)
- La relation au temps et à l'espace
- Le type d'interaction relationnelle.

La réponse à la question de la proximité de deux emplois devient très précise. Ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit de manipuler les listes de compétences.

Cette approche est principalement au service de la mobilité et de l'orientation. Elle aide à évaluer et à identifier des itinéraires de mobilité.

1.2.3 Ce qui se passe au sein des organisations :

Le terme de logique stratégique est utilisé en référence au raisonnement appliqué par les décideurs à l'intérieur de la firme afin de déterminer la manière dont les utilisateurs spécifiques de ses ressources peuvent mener à un niveau acceptable de réalisation de ses objectifs. Dans la concurrence basée sur la compétence, une tâche capitale du management est de maintenir l'efficacité des processus de construction et d'effet de levier de la compétence en rendant cohérente la logique stratégique développée à l'intérieur de la firme. Afin de la rendre cohérente, certains managers peuvent se reposer sur la planification et la prise de décision centralisée dans une structure organisationnelle hiérarchique. D'autres peuvent insister sur la force unificatrice de la culture et les valeurs de l'entreprise, qui permet d'introduire de la cohérence dans la logique stratégique d'une structure organisationnelle flexible et privilégiant le travail en équipe. Les concepts de ressources, capacités et compétence permettent une

conceptualisation nouvelle et plus étendue de la firme comme un système ouvert, composé d'actifs tangibles et intangibles corrélés qui sont coordonnés et utilisés par les managers afin d'identifier et d'atteindre un ensemble d'objectifs.

Parmi les efforts des firmes pour acquérir des ressources pour leur production ou des marchés pour leurs produits, la concurrence et la collaboration avec d'autres firmes ne sont pas nécessairement des possibilités mutuellement exclusives, mais peuvent plutôt devenir des modalités complémentaires d'obtention de flux de ressources et d'accès à des marchés.

Dans un environnement stable, les firmes peuvent suivre des schémas stables d'actions concurrentielles et coopératives afin d'imprimer un effet de levier de la compétence. Cependant une dynamique concurrentielle basée sur la compétence apparaît lorsqu'un changement des objectifs de la firme conduit ses managers soit à :

- Imprimer de nouveaux effets de levier de la compétence qui modifie à court terme les conditions concurrentielles ;
- Engager de nouvelles activités de construction de la compétence qui modifient à long terme la nature de la concurrence.

En résumé la floraison des définitions autour de la notion de compétence en donne une signification floue : organisation qualifiante, entreprise formatrice, apprentissage organisationnel. Ces différentes dénominations ont en commun de témoigner d'un intérêt prononcé pour les compétences : leur construction, leur développement, leur reconnaissance.

La performance est fortement dépendante des compétences individuelles et collectives.

La gestion des compétences suppose de choisir une approche qui sera différentes suivant les organisations. La concurrence basée sur la compétence est donc faite des interactions entre les firmes. Ces dernières cherchent à atteindre leurs objectifs à travers des scénarios dynamiques de construction et d'application d'effets de levier aux compétences.

Reste à savoir quelles sont les compétences clefs pour un vendeur et quels sont les mécanismes qui permettent de faire varier ces compétences.

Partie 2. Les compétences des forces de vente

A travers la notion de compétence il est intéressant de mettre en exergue des notions tels que la formation, le comportement et la performance et ceci dans le cadre de l'étude sur les forces de vente.

Les forces de vente travaillent souvent de manière indépendante et il est toujours difficile de se rendre compte de leur prestation pour l'équipe managériale. Quelles sont les aptitudes et les compétences qu'un vendeur doit avoir ?

2.1. Ce que sont les compétences des forces de vente :

Pour Fournier (2001) d'après le modèle de Walker, Churchill et Ford (1990) les compétences à l'inverse des aptitudes font référence aux connaissances acquises par le commercial en vue de la conduite et de l'exécution de sa mission. Elles peuvent ainsi évoluer très vite du fait de l'accumulation d'expérience ou suite à des formations. Le lien avec les aptitudes provient toutefois du fait que les performances sont d'autant meilleurs que les aptitudes de l'individu sont en adéquation avec le profil du poste et qu'elles favorisent le développement des compétences.

Les compétences sont au cœur du modèle de la formation pour les forces de vente reste à savoir ce qu'il est important de développer comme compétence pour les forces de vente afin de mener à bien leur mission.

Pour Yves de Préville (2000) il existe 5 compétences pour les forces de vente. Les compétences de conduite du cycle de vente, les compétences de consultance, les compétences face à la résolution d'un problème, les compétences dans la création de la relation, et les compétences financières. Selon Darmon (1993) une grande partie des connaissances des vendeurs sont susceptibles d'être périmées, quelques années après le stage initial de formation. Comme toutes les connaissances, celles du vendeur se détériorent avec le temps. Les compétences décroissent également quand on ne les utilise pas régulièrement, et les connaissances ont donc besoin d'être remises à jour. Par conséquent il est nécessaire de faire suivre aux vendeurs des stages périodiques si l'on désire maintenir leur compétence à un niveau maximum. (Cf Annexe 5)

Benoun (1991) regroupe les compétences du vendeur en cinq grandes catégories :

- Savoir vendre c'est à dire rechercher un client, négocier la vente proprement dite, assurer son suivi (livraison, service après vente) ;
- Faire vendre c'est à dire fournir aux clients-distributeurs tous les moyens de gestion, les argumentaires de vente et les instruments publi-promotionnels qui leur permettront d'écouler plus facilement les produits de l'entreprise de production ;
- Savoir conseiller en assistant notamment avec les distributeurs dans la gestion de leurs stocks, dans leurs techniques marchandes et même dans la gestion courante. Il ne suffit plus aujourd'hui de vendre un produit, mais le plus souvent, pour se distinguer de la concurrence apporter un service supplémentaire ;
- Savoir former en expliquant aux distributeurs la composition et le fonctionnement des nouveaux produits ou services qu'ils auront à vendre et en leur fournissant les argumentaires de vente ;
- Savoir informer la direction marketing de l'entreprise des réactions des distributeurs, ou des clients directs, des performances réalisées par les distributeurs, des tendances du marché, des actions de la concurrence sur la distribution, des nouveaux produits vendus, des promotions présentées au grand public par les autres producteurs.

Pour Dubois et Jolibert (1997) il existe différentes variables qui influencent les compétences des forces de vente. On parlera ainsi des variables de performance dans la tâche, de l'agressivité, de socialisation, de communication, du processus de pensée, du moi.

De plus les caractéristiques de l'organisation sont susceptibles d'affecter le résultat de la négociation. Elles concernent le centre d'achat, le type d'achat effectué et le rôle qu'assigne l'organisation à son négociateur, la stratégie suivie par l'organisation. Ainsi un achat répété sans modification permettra à l'acheteur d'exercer une influence prépondérante dans la décision finale. La personnalité des négociateurs influence les résultats d'une négociation. Elle n'est pas affectée par l'objet de la négociation ou la situation. Selon Lewicki R.J. et Litterer J.A. (1985), les recherches effectuées dans ce domaine fournissent des résultats contradictoires dues en particulier aux méthodologies utilisées.

Pourtant Karass (1970) montre qu'il existe certaines caractéristiques qui apparaissent comme étant pertinentes pour des négociations commerciales. En effet un négociateur doit avoir une bonne capacité d'écoute, une orientation interpersonnelle (empathie), une forte estime de soi.

D'autres caractéristiques individuelles des négociateurs, non directement liées à la personnalité sont susceptibles d'agir sur le résultat de la négociation. La crédibilité du négociateur, le charme ou l'attrait du négociateur, la confiance qu'il inspire, son âge, son expérience de la négociation correspond à celle-ci.

D'autres facteurs individuels également sont susceptibles d'être influencés par le type de négociation et la situation. Selon Rubin et Brown (1975), il existe des motivations individualistes, coopératives et compétitives. Les motivations individualistes correspondent à la recherche de la maximisation du profit individuel, les motivations coopératives à la recherche de la maximisation de la conjointe et les motivations compétitives à faire mieux que le partenaire, à gagner. Elles influenceront les stratégies utilisées dans la négociation et donc les résultats de celles-ci. Les motivations interagissent avec les objectifs des parties, les similarités de celles-ci, leurs différences. Elles vont de ce fait affecter la longueur et le résultat de la négociation. Si l'on prend l'exemple du contrat signé par Airbus Industries avec Panam en 1985, il est intéressant qu'il s'est écoulé un an et demi environ, entre le premier contrat et la signature du contrat. Ce laps de temps a été nécessaire pour résoudre des différences d'objectifs.

Les motivations sont aussi influencées par la situation de la négociation : des facteurs politiques ou socioculturels peuvent intervenir.

Il en est de même pour les facteurs cognitifs qui contribuent à la formation du jugement d'une personne. Ceux-ci concernent le traitement de l'information, la façon dont elle est pesée, combinée en un tout dans l'esprit du négociateur. Par exemple le poids accordé à certaines informations plus qu'à d'autres peut contribuer à la formation d'un jugement positif ou négatif à l'égard de l'objet de la négociation. Bazerman, Magliozzi et Neale (1985) ont notamment montré que les négociateurs auxquels l'information est fournie de manière positive (profits) ont beaucoup plus de succès dans leurs négociations que ceux auxquels une information négative (dépenses) a été fournie. Cela montre que la situation dans laquelle se trouve le négociateur, et notamment l'information qui lui parvient sur celle-ci, affectera le jeu des facteurs cognitifs.

Pour Leigh et Mc Graw (1989), la compétence principale pour un vendeur est de savoir vendre ; mais d'autres compétences telles que la gestion des procédures et la planification des activités sont à prendre en compte.

Des facteurs tels que le genre, la culture ou encore le groupe ethnique peuvent influencer les compétences des forces de vente d'après Lopez et Mc Millan-Capehart (2002).

Selon Camus et Cova (2002) gérer le savoir commercial consiste à faciliter un processus d'apprentissage organisationnel obéissant à des principes d'adhésion et de coopération entre les vendeurs auxquels le top management aura donné du sens, une direction à suivre.

Enfin d'après Moncrief (1986), il semble essentiel afin de comprendre le niveau de performance des vendeurs de prendre en compte leurs savoirs spécifiques.

Les compétences des forces de vente sont de diverses natures. Il serait intéressant de se demander comment se développent ces compétences et quels sont les processus qui sont à la clef.

2.2. Paradigme et processus de développement des compétences :

2.2.1. Qu'est ce que le paradigme des compétences ? :

La notion de paradigme a émergé à la fin des années 80 de la relecture de la crise économique vécue par les pays occidentaux. Il prend en compte à la fois l'élargissement de la perspective d'analyse de la performance de différentes économies mais aussi l'approfondissement de l'ambition. Pour Amadiou J.F. (1996) le taylorisme après avoir été perçu comme une réflexion sur l'organisation du travail est aujourd'hui envisagé comme une manière de penser.

Veltz P. (1993) s'efforce de repérer à quel système de représentations de la réalité correspond le paradigme taylorien et de cerner quel nouvel ensemble de problèmes-clefs/réponses-clefs se met en place aujourd'hui. Selon lui un modèle de gestion est une inertie des routines intellectuelles selon lesquelles on examine une situation : on a recours à des schémas-types de diagnostic des situations et de traitement des problèmes.

On assiste au niveau des modèles de gestion à des ruptures paradigmatiques se produisant par la mise à jour des hypothèses implicites et par leur réfutation.

A partir du moment où les organisations productives sont considérées comme des organisations vivantes devant apprendre dans un environnement en évolution rapide, le processus par lequel les compétences individuelles et collectives sont développées acquiert un rôle central. Les dirigeants qui ont compris cela vont non seulement attribuer les moyens nécessaires aux différentes étapes de ce processus, mais ils contribueront à forger auprès de l'ensemble du personnel de nouvelles valeurs liées aux ressources humaines. Considérées d'avantage comme une richesse en laquelle il faut absolument investir que comme un capital qu'il s'agit de faire fructifier, cette nouvelle culture représente en fait un changement de paradigme. Les entreprises se situent en réalité entre deux paradigmes : celui de la performance et de la compétence.

Le paradigme « performance » est le symbole de l'ère industrielle et de l'hypercompétitivité mondiale. Il procède à une vision axée sur les rendements immédiats, qui confirme les ressources humaines à remplir parfaitement les exigences de l'organisation.

De l'autre côté, le paradigme « compétence » considère que le savoir-faire collectif de l'institution est son premier atout compétitif et qu'il convient de le cultiver à long terme. (Cf. Annexe 6)

2.2.2. Processus de développement des compétences :

Pour Emery Yves et Gonin François (1999) le processus de développement des compétences a trop longtemps été marqué par une logique de l'offre qui laissait en réalité peu de place à une véritable prise en compte des compétences utiles à l'entreprise. La domination de l'offre (à l'exemple de la formation, cœur de l'édifice) sur la demande se résume au cycle suivant :

- Les offres de formation (catalogues, offre sur mesure) parviennent à l'employeur ;
- Un choix est fait parmi ces offres, selon les meilleures conditions offertes et la promotion la plus percutante (séduction) ;
- Sur cette base un catalogue interne à l'entreprise est élaboré et distribué à l'ensemble du personnel ;
- Les collaborateurs s'inscrivent, après une approbation par leur hiérarchie et reçoivent confirmation selon le nombre de places disponibles ;
- Les cours sont dispensés et parfois évalués, ce qui indique la valeur du séminaire, mais très indirectement son impact réel (évaluation et développement des compétences) ;
- Sur la base des évaluations consolidées et des nouvelles offres, le programme de l'année N+1 est élaboré.

Ce genre de procédure est quelque peu caricatural et ne permet pas une réelle adéquation aux besoins de l'entreprise et du personnel, c'est pourquoi il faut tenter de renverser le problème et l'appréhender par la demande.

Au moment où l'environnement, les métiers et les domaines d'activités de l'organisation évoluent très rapidement, le processus de développement des compétences poursuit un objectif crucial pour sa survie : acquérir, maintenir et développer les compétences nécessaires à la réalisation des missions qui lui sont confiées. Pour cela il est intéressant d'en définir les étapes clés pour Emery et Gonin (1999).

Le développement des compétences apparaît aujourd'hui comme l'un des processus clés des organisations apprenantes (*Learning Organizations*).

Ce concept est né dans les années 1990 de l'alliance du concept d'apprentissage individuel et de l'analyse du fonctionnement des organisations vues comme systèmes vivants.

En effet, l'une des différences essentielles entre les systèmes mécaniques, créés par les hommes, et les systèmes vivants, consiste précisément dans cette capacité d'apprendre de ses expériences, c'est à dire d'opérer une boucle de réflexion sur ses propres actions, d'en analyser les conditions de départ et les effets et d'en tirer les enseignements utiles pour le futur.

Selon Probst G. et Buchel (1995) le processus de développement des compétences favorise l'apprentissage organisationnel.

Pour Meignant Alain (2001) l'acquisition des compétences se fait grâce à un processus aux confins entre le savoir en émergence, le savoir constitué, le management, la formation.

D'après Leplat (1988) il serait intéressant de se demander comment se construisent et s'observent les compétences car il est vrai que ce concept reste une notion abstraite et hypothétique.

- Les compétences sont par nature inobservable : ce qu'on observe se sont les manifestations des compétences

D'autres caractéristiques sont identifiées selon lui sur la notion de compétence.

- La compétence possède un double caractère opératoire et finalisé et sa forme est toujours contingente. C'est l'idée de compétence à « agir » qui doit prévaloir. Dire « je suis ou je ne suis pas compétent n'a pas de sens »
- De plus la compétence est apprise : on ne naît pas compétent, on le devient par construction personnelle et sociale.
- Par ailleurs la compétence est structurée : les différents éléments qui la constituent se combinent, interagissent et la construisent.

Courel (1997) pense qu'autrefois réservé aux entreprises disposant des marges bénéficiaires confortables, le processus de développement des compétences est en train de devenir l'un des plus importants de la GRH, si ce n'est le plus important, comme en témoigne les déclarations de certaines grandes sociétés qui se voient « dans le développement des hommes » avant d'être dans le développement des produits.

Pourquoi cherche t-on à développer les compétences ? Comment cela se caractérise t'il ?

Selon Mahé de Boislandelle (1998) le besoin de développer des compétences se caractérisent par une diminution des aptitudes gestuelles, par une augmentation des aptitudes à raisonner (le cognitif), à communiquer et à s'impliquer personnellement (le relationnel).

En résumé les compétences des forces de vente sont bien spécifiques à leur domaine d'activité et il faut savoir les manager.

La remise en cause des modèles de gestion est à l'origine du paradigme de la compétence. La GRH utilise quotidiennement des notions qui sont devenues tellement familières qu'elles semblent naturelles, évidentes et indépendantes de tout paradigme organisationnel. Mais la réalité est différente et surtout lorsque l'ambiguïté sur la notion de compétence n'est pas encore réglée.

Peut on développer certaines compétences par l'intermédiaire de la formation?

DEUXIEME SECTION
REVUE DE LA LITTERATURE DE LA FORMATION

Partie 1. La formation comme moyen d'acquérir de nouvelles compétences

La solution est la formation.

Mais quelle est la question ?

Woody Allen

La formation constitue un domaine de gestion dans lequel les démarches, les outils, les savoirs et les savoir-faire sont désormais codifiés. Les savoirs et les savoir-faire des responsables de formation, des consultants et des chercheurs sont prêts à l'emploi.

Pour Le Boterf (1997) l'ingénierie de la formation a longtemps rencontré des résistances dans le milieu des formateurs. Selon la vision de Caspar (1996) la question n'est plus d'améliorer à l'infini des instruments disponibles, mais de travailler à leur utilisation concrète dans les entreprises.

1.1 Ce que former veut dire :

1.1.1 La formation à travers les recherches scientifiques :

Depuis le caractère obligatoire de la formation en France avec la loi de 1971 la formation a subi une véritable révolution. Les budgets accordés au service de formation ont été et restent considérables et le management des connaissances intéresse beaucoup de chercheurs et de dirigeants d'entreprise. Parlier (1999) pense que la formation vise à développer les compétences des salariés, à assurer l'efficacité de leurs pratiques professionnelles. Jolibert (1995) a cherché à rationaliser cette pratique : on parle alors « d'instrumentalisation gestionnaire ».

Avec des contraintes de temps de plus en plus présentes, on cherche à donner des formations adaptées aux besoins des organisations et à ses acteurs. L'utilisation et les pratiques en formation montrent cependant leurs limites dans leur utilisation au sein de l'entreprise. La complexité du processus que suivent les individus lors des formations est à souligner. La

formation est considérée comme un moyen au service de l'entreprise. L'ingénierie de la formation est l'outil de pilotage de la formation par excellence. Le plan de formation est la figure imposée des pratiques de l'entreprise. Son élaboration suit des étapes précises mais comporte certaines zones d'incertitude. Les démarches de qualité totale sont appliquées à la formation afin d'en améliorer les pratiques. Fabre (1994) caractérise la formation par «une constellation de 4 traits : une logique de changement qualitatif de la personne, une centration sur le formé et la situation de formation, une articulation des savoirs aux problèmes, enfin une relative technicité des méthodes et des dispositifs.

Pour Schwartz (1994) la formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient. Tout d'abord la formation implique une transformation de la personne dans ses multiples aspects cognitifs, affectifs et sociaux par rapport à des apprentissages de savoir, savoir-faire et savoir-être. Il s'agit d'un changement plus ou moins profond dans sa logique, non d'accumulation mais de structuration. La formation est à la fois, une mobilisation entière de l'individu, une action volontaire et une construction personnelle. Ce changement est impliquant pour l'individu : investissement en temps personnel, remise en cause des représentations de soi-même, des autres, de la situation, des convictions : ce qui ne se fait pas sans une forte mobilisation cognitive et affective. Plus que le contenu lui-même, les caractéristiques du formé et la situation sont déterminantes du processus de formation. Les programmes les cursus, objectifs et activités proposées sont ajustées ici et maintenant aux besoins ou demandes, aux styles cognitifs, à l'état des savoirs et des représentations des personnes en formation. Et la situation de formation elle-même devient un objet d'interrogation.

Merle (1996) pense que dans la formation professionnelle ou psychosociologique, on ne vise pas le savoir pour lui-même et comme une sphère d'autonomie de référence. La théorie intervient plutôt avec une fonction instrumentale, dans la résolution de problèmes de la pratique. Le détour d'un apprentissage théorique est d'autant plus facilement consenti par le formé qui lui permet d'accomplir une activité performante. C'est en effet l'action qui commence la pensée. Mais la construction des compétences n'est pas possible, symétriquement, que si l'action est conceptualisée. Cette caractéristique est primordiale pour l'apprentissage expérientiel.

La formation est un métier, à ce titre, son exercice repose sur des savoirs, des savoir-faire codifiés et disponibles et sur une éthique. Le métier de formateur se définira comme

l'intervention dans la pratique de formation, d'une culture professionnelle issue de l'intégration/dépassement d'un ensemble de savoirs en usage (le métier, l'expérience, y compris de la formation) et d'un ensemble de savoirs formalisés (théorie, concept) à utiliser tantôt comme un objet d'enseignement et tantôt comme instruments régulateurs de la formation, dans un référentiel d'analyse ou de dispositifs. Mais au-delà du simple métier de formateur, le secteur professionnel propose une typologie riche des métiers de formateur : responsables de formation, conseiller en formation, consultant.

Ce modèle nous rappelle à quel point la formation n'est pas une affaire banale : elle remet en cause, elle fragilise, elle réclame une implication sans faille. Il nous permet de comprendre à quel point la formation doit être reliée à la pratique professionnelle : elle y trouve sa source et son sens.

La remise en question actuelle de la formation est réelle et d'autres perspectives s'ouvrent.

L'usage de la notion de compétence permet de concevoir de façon renouvelée les questions de la formation et de l'apprentissage.

Selon Le Boterf (1996) « le problème actuel est moins celui de la qualité de la formation que celui du processus de production des compétences individuelles et collectives ».

Penser en terme de compétences et non plus de connaissances a ouvert une large perspective aux pratiques de formation dans l'entreprise.

1.1.2 L'apport des politiques de formation : l'investissement en performance :

La formation ainsi que toutes les formes d'investissement en savoir et en intelligence, se trouvent au cœur des actions de développement de la performance et constitue une voie et constitue une des voies privilégiées d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise, notamment parce que les améliorations des modes de production et des produits naissent essentiellement de progrès qualitatifs. La formation peut assez bien se définir comme une accumulation de capitaux immatériels dont les résultats s'analysent, à terme, en des améliorations possibles de la performance. L'investissement en formation peut être analysé à travers la modification des comportements qu'il provoque, d'une part et d'autres part, dans les progrès structurels qu'il occasionne.

L'impact de la formation sur les hommes et sur les groupes comprend plusieurs dimensions :

- La dimension des connaissances professionnelles et l'amélioration de la technicité des salariés ;
- La meilleure circulation de l'information, l'amélioration du climat ;
- Les progrès de la coordination et de l'organisation du travail.

La formation doit donc dépasser la formation professionnelle pour s'imposer comme un processus de préparation et d'accompagnement des changements, voire tant que facteur d'émergence des ruptures ou des cultures nouvelles, mais également comme un processus clé pour la mise sous contrôle-qualité des processus de production, de maintenance et de développement des compétences. L'apport de la formation se situe naturellement au niveau de la production des acquis de formation, c'est à dire des connaissances ou des capacités. Mais ces connaissances et ces capacités doivent également être transformées en compétences mises en œuvre dans les situations de travail. La formation doit assumer un rôle de préparation du transfert des acquis de formation aux situations de travail. Ceci signifie un apport pédagogique peut-être innovant du type pédagogique de la simulation, avec mises en situation, structuration par études de problèmes plutôt que par découpage disciplinaire.

Un rôle important et assez nouveau de la formation est aussi de permettre l'émergence et le partage du savoir tacite, de faire éclore les connaissances potentielles portées sur les individus, éventuellement acquises dans un contexte hors activité professionnelle, mais aussi de mettre en forme et de dynamiser des corpus préexistants plus ou moins éclatés entre lesquels il s'agit de créer des liens, qu'il s'agit de faire partager. L'enjeu de la formation est donc aussi de construire les règles explicites ou implicites, qui vont structurer la nouvelle organisation du travail.

Dans les entreprises la formation et la gestion prévisionnelle des emplois ont longtemps été synonymes. Ces deux domaines poursuivent une même finalité pour Baron (1990). May (1987) décrit comment l'entreprise Peugeot par le biais de la formation a su faire face à des mutations profondes et à préparer son personnel au changement.

Il est vrai que la pratique de la formation est différente selon les pays et doit répondre à des attentes différentes chez les salariés selon Drost et Al (2002).

IBM à travers son centre de formation a répondu aux attentes de ses clients en proposant à ses salariés des programmes adaptés aux besoins de chacun.

Une étude menée par Gonzalès et Al (1999) montre bien que de cette firme a su tirer partie de cette méthode de gestion de ses ressources humaines.

Actuellement de nouveaux moyens de formation apparaissent. On parle d'assessment centers.

1.1.3 Apparition des *assessment centers* ou centre d'évaluation :

Apparus dans les armées allemande et britannique durant la Seconde Guerre mondiale, puis développés aux USA et dans le Royaume-Uni ensuite, les *assessment centers* ont pénétré dans les entreprises françaises au début des années 80.

Ils ont réellement commencé à s'y développer à partir des années 90, pour être plus largement utilisés aujourd'hui. Ce terme est utilisé dans les organisations et les entreprises de manière plus ou moins précise.

La définition des *assessment centers* peut varier d'une entreprise à l'autre. Pour Bender, cité par Gaugle (1987) il n'y a pas de standardisation de contenu des *assessment centers*, ou de la manière dont ils sont administrés. Il n'y a pas non plus de méthode uniforme pour traiter l'évaluation des données provenant des *assessment centers*. Il s'agit plutôt d'un processus. Plusieurs idées clefs définissent un *assessment center* : c'est une situation d'évaluation des personnes, qui a lieu dans un contexte professionnel, et qui comporte :

- Une définition en amont de l'évaluation, de critères d'évaluation ou de dimensions ou de compétences, en fonction de l'objectif de l'évaluation ;
- L'utilisation de méthodes d'évaluation de natures différentes et le recours à différents évaluateurs. Une méthode permet de mesurer un ou plusieurs critères, un critère est mesuré par plusieurs méthodes ;
- Une utilisation large d'exercices de simulation ou de mise en situation pendant lesquels les évaluateurs observent les comportements des candidats ;
- Un dialogue sous forme d'entretien de restitution, entre les évaluateurs et les évalués.

Une notion étroitement liée à celle d'*assessment center* est celle de *development center*. A priori la différence est nette entre les deux puisque l'objectif est différent. L'*assessment center* a pour but d'évaluer les personnes et donc leurs compétences. Tandis que le *development center* a pour objectif de le développer. Ces derniers sont utilisés dans le cadre d'action de développement et de coaching.

Le but d'un *development center* n'est pas d'évaluer donc et il n'a pas d'enjeux en termes de mobilité, de promotion, de nomination. Mais on ne développe pas quelqu'un dans l'absolu. Le développement d'une personne commence par l'identification d'axes de développement donc

par de l'évaluation. On le voit les notions d'évaluation et de développement sont étroitement liées, et par conséquent les *assessment centers* et les *development centers* le sont également.

Les *assessment centers* sont utilisés dans différent contexte : pour le recrutement, la sélection interne en vue de la mobilité, la détection de potentiel, l'orientation et la gestion des carrières et la définition des besoins de formation et des axes de développement.

La première phase de conception d'un *assessment center* est la définition des compétences à évaluer chez les candidats, la deuxième phase est le choix des exercices.

Les *assessment centers* sont une méthode coûteuse, on parle de plusieurs milliers de francs par candidat.

Pour Thévenet (1987) la formation est liée à a stratégie de l'entreprise, est un domaine de gestion, et à une démarche plus fondamentale de gestion des compétences de l'entreprise et de développement d'un patrimoine immatériel. Les entreprises ont que la formation est un outil stratégique.

1.2. La formation comme moyen de stratégie pour l'entreprise :

La formation n'est pas une fin en soi mais un moyen, une pratique de gestion au service de la stratégie.

1.1.1 Former dans une vision stratégique :

Les décisions majeures relevant du domaine de la formation ne peuvent être déléguées, elles sont de la responsabilité du chef d'entreprise.

Pour Théophile (1987) la formation contribue à la performance de l'entreprise. C'est un outil favorisant l'emploi et le développement des qualités managériales de chacun, mais aussi un vecteur de la stratégie de l'entreprise.

Tout d'abord pour que la formation puisse réellement constituer un élément de la stratégie, les besoins et les compétences et les qualifications de l'entreprise doivent faire l'objet d'une anticipation. L'horizon de réflexion de la formation est le moyen terme, c'est pour cette raison que le plan doit être pluriannuel.

Ensuite les décisions majeures relevant du domaine de la formation ne peuvent être déléguées, elles sont de la responsabilité du chef d'entreprise.

Pour Jolibert (1995) « La formation en cours d'emploi, longtemps tenu à l'écart des stratégies d'entreprise, constitue désormais pour les dirigeants une variable d'action, parmi d'autres, sur la structure qualitative de la main d'œuvre et donc d'intervention sur le marché interne du travail ».

Selon Parlier (1999) le diagnostic préalable de la conception à la réalisation doit être fondé sur toutes les informations nécessaires ; la formation doit être intégrée à la gestion des ressources humaines et à la stratégie de l'entreprise.

La question de l'accès aux niveaux de décision qui permette la compréhension des enjeux stratégiques et la possibilité d'anticiper reste posée.

D'après Le Boterf (1990) considérer la formation dans une logique d'investissement équivaut à résonner en termes de risques. En termes de décision d'investissement, une question essentielle devient alors : « si nous ne réalisons pas telle formation, quel est le risque que

l'objectif ne soit pas atteint ? » Il s'agit bien là d'un risque stratégique. La formation constitue bien un investissement immatériel par excellence.

Selon Hool (1973) «investir c'est consentir à se priver aujourd'hui d'un bien en échange d'espoirs de services ou de profits futurs qui dépassent la valeur que possède à nos yeux ce bien aujourd'hui même ».

1.2.2. Investir en formation :

Le terme « investissement formation » ne correspond pas à la réalité comptable :

- un investissement est une dépense immédiate dont on espère un bénéfice futur,
- un investissement est imputé à l'actif, c'est un élément constitutif du patrimoine,
- la formation reste imputée sur un compte de charges.

Les dépenses en formation s'inscrivent alors plus comme des dépenses comptabilisées en exploitation et agissant en investissement.

Existe-t-il par ailleurs un effet économique de la formation pour l'entreprise.

En tout état de cause dans le cadre de la formation le décideur a moins besoin d'un calcul de retour sur investissement que d'une appréciation globale des coûts et des résultats. La question pertinente est finalement l'existence d'un effet économique de la formation pour l'entreprise. D'autant que distinguer ce qui est imputable à la formation de ce qui est imputable à d'autres dimensions de la politique des ressources humaines reste une opération délicate.

Pour Caspar et Meignant (1988) la notion d'investissement formation est « un mythe utile ».

Pourtant la question reste posée de l'efficacité du système de formation, du plan de formation.

Parlier (1999) rajoutera que la notion d'investissement en formation conduit à « son arraisonnement ».

Pour Meigant (2001) l'entreprise n'a pas de problème de formation. Elle a des problèmes, peut être, la formation peut l'aider à contribuer à résoudre. Parmi ces problèmes, celui-ci :

Disposer de temps et effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ces objectifs économiques, et dans un climat social le plus favorable possible.

Cette définition est la finalité de la gestion des ressources humaines.

La formation est un facteur stratégique important à prendre en compte.

Comment les forces de vente sont-elles formées ? Quels sont les apports de la formation pour les forces de vente ?

Partie 2. La formation des forces de vente

Nous allons dans un premier temps nous intéresser aux différentes méthodes de formation qu'il existe pour les forces de vente. Puis nous verrons comment les chercheurs ont appréhender la question de la formation au travers de leurs recherches scientifiques.

2.1. Les méthodes de formation des forces de vente :

2.1.1 Méthodes générales de formation des forces de vente :

La formation des vendeurs :

Quelles que soient les qualités et les connaissances qu'ils possèdent au moment de leur embauche, les vendeurs doivent recevoir, de la part de l'entreprise où ils entrent, une formation complémentaire.

❖ 1. Le contenu de la formation :

Cette formation peut porter sur différents types de connaissances et de savoir-faire. Au minimum, elle doit permettre au vendeur d'acquérir des connaissances approfondies sur :

- L'entreprise pour laquelle il va travailler,
- Les produits qu'il va vendre, ainsi que les conditions de vente (prix, modalités de paiement, service après vente),
- Les produits concurrents,
- Les caractéristiques générales des clientèles qu'il va prospecter,
- La manière d'utiliser le matériel d'aide à la vente que lui fournira l'entreprise : fichier clients, documentation commerciale, argumentaire de vente, matériel de démonstration.

Outre ces connaissances spécifiques, les programmes de formation visent à développer, chez les vendeurs, certaines aptitudes ou certains savoir-faire plus généraux ayant trait notamment à :

- La manière d'organiser efficacement son travail personnel,
- La manière de conduire un entretien de vente ou de négociation,

❖ 2. Former à l'art de vendre :

Quelles que soient les dispositions naturelles d'un individu pour la vente, il peut généralement les améliorer sensiblement par un entraînement approprié. Il doit en premier lieu prendre clairement conscience de la suite des étapes que comporte une négociation bien menée, c'est à dire une négociation qui débouche sur une commande et qui lui laissera un client satisfait.

Ces étapes sont les suivantes :

- Recherche et identification des prospects intéressants c'est à dire susceptibles d'acheter les produits de l'entreprise à court ou moyen terme,
- Prise de contact,
- Etude des besoins, attentes et préoccupations du prospect,
- Présentation du produit et argumentation,
- Détection des réticences ou hésitations du prospect,
- Réponses aux objections explicites ou implicites du prospect,
- Conclusion de la vente,
- Réassurance du client (afin qu'il soit convaincu d'avoir fait le bon choix),

Ces étapes se déroulent face à face entre le vendeur et le prospect. Certains programmes de formation visent à apprendre aux vendeurs « l'art de conduire un entretien de vente ».

Il existe différents programmes de formation.

Certains visent à préconiser de simples procédés destinés à forcer la main de certains prospects hésitants.

D'autres programmes prétendent s'appuyer sur de profondes théories psychologiques ou même psychanalytiques, telles que la théorie de l'analyse transactionnelle. Mais attention à ne pas déboucher sur une théorie « de cuisine ».

Entre ces 2 types de programmes se profile un nettement plus sérieux basé sur 3 principes simples à savoir :

1. le vendeur doit être en permanence à l'écoute de son interlocuteur et doit lui poser de nombreuses questions, plutôt que de seulement procéder à des affirmations ;
2. le vendeur doit mener son entretien d'une manière progressive en obtenant une série d'adhésions partielles de la part du prospect, pour ne pas avoir de rupture ou de tension, mais un continuum insensible entre les étapes préalables et la conclusion de la vente ;

3. Il faut que le vendeur prenne non seulement conscience des deux principes précédant mais également qu'il les ait intériorisés c'est à dire qu'ils les appliquent naturellement et sans effort. Cela suppose qu'il ait reçu une formation non pas ponctuelle mais relativement prolongée.

❖ 3. Durée et méthodes de la formation des vendeurs

Selon leur contenu les programmes de formation des vendeurs peuvent avoir d'une entreprise à l'autre des durées très variables. Selon la technicité des produits la formation sera plus ou moins longue également.

Quelles que soient leur durée les programmes de formation des vendeurs utilisent deux méthodes principales :

- Les séminaires de formation (école de vente),
- L'accompagnement individuel des vendeurs chez les prospects par un superviseur ou visite en « double commande ».

On utilise conjointement ces deux méthodes.

Après avoir fait un état des lieux des différentes méthodes de formation des forces de vente et dans le cadre de cette étude, il est important de mettre en exergue le fait que les forces de vente aient fait l'objet de nombreuses recherches scientifiques dans le domaine de la formation notamment par Darmon et Xardel (1985) et ceci depuis plus de 30 ans.

2.1.2 La formation selon les chercheurs :

La formation ne se limite pas à celles des jeunes vendeurs, il faut prévoir le maintien et le développement de la capacité de ventes des autres, c'est à dire les conduire à plus d'autonomie.

Pour cela il faut développer chez certains leur potentiel de management.

Pour Zeyl A. et Dayan A. (1991) il existe des besoins et des types de formation très divers ; comme les méthodes envisageables sont elles mêmes multiples, le rôle du manager est de choisir la formation la mieux adaptée à chacun. Cela se fait par une approche avantages-inconvénients.

Pour Thévenet (1992) l'implication des forces de vente dans l'entreprise est inéluctable pour une bonne cohésion et pour la réalisation d'objectifs personnels (satisfaction) et professionnelles (objectifs réalisés). La formation peut créer cette cohésion.

Frattoni (2003) trouve la solution à la formation des forces de vente. Ils pourront être suivis par un coach pour améliorer leur comportement en situation de vente. Les jeux de rôle sont souvent utilisés lors de séminaire de formation. Pour Darmon (1993) la formation développe des attitudes face aux différentes situations de vente et peut être une réponse à certains problèmes (Cf. Annexe 7). Zeyl (1983) pense que la motivation joue un grand rôle pour les forces de vente ; la formation peut agir comme levier à la motivation.

Pour Tyagi (1985) les aptitudes des commerciaux sont différentes chez chaque individu. Les vendeurs seront alors plus ou moins sensibles à des formations sur les produits, le marché, les concurrents, la communication engagée et l'image (mix marketing).

Compte tenu d'autres facteurs telle que la rémunération (Rouzies 1997), leur âge ou leur cycle de carrière (Cron, Dubinsky et Mickaels 1988) les forces de vente adopteront des attitudes différentes et seront alors plus ou moins réceptifs aux méthodes de formation. Pour Yammarino (1997) d'autres facteurs peuvent influencer les forces de ventes. Le comportement des responsables des ventes influence le niveau de motivation des vendeurs et donc le niveau d'aptitude à la formation.

2.2. Les objectifs de la formation pour les forces de vente :

Le développement des ressources humaines est une œuvre complexe et le management des compétences des forces de vente plus particulièrement.

2.2.1. Des enjeux considérables :

Pour Boedecker, Morgan et Stolman (1991) la formation des forces de vente doit être adaptée, doit comporter un suivi et le formateur doit être à l'écoute.

Si la formation est un moyen important pour le développement des ressources humaines, on ne saurait réduire celui-ci à celui-là. D'abord la formation n'a pas toujours une visée de développement.

Former peut simplement signifier entraîner un vendeur à reproduire des postures mentales nécessaires à la tenue de son poste. La transférabilité de ces gestes et postures à d'autres situations peut avoir un intérêt très limité. Ensuite les voies de développement empruntent des canaux variés et complémentaires les uns des autres. Outre la formation il faut considérer :

- Le management qui suscite ou non des prises de décision individuelles, qui stimule ou non l'envie d'apprendre, qui offre ou non des possibilités de développement,
- La politique de ressources humaines de l'entreprise, qui valorise ou non l'accroissement des compétences (au moyen du statut de la rémunération),
- L'organisation du travail, qui favorise ou non la prise d'initiative, qui offre ou non des occasions d'apprentissage.

Pour Rouzies et Besson (1998) dans la gestion des ressources humaines il apparaît important de prendre en compte les particularités liées aux forces de vente afin d'obtenir de meilleurs résultats. Pour cela on procède à un management plutôt participatif par le comportement ou alors plutôt managériale par les résultats.

En effet il serait intéressant de comprendre les attitudes à adopter lors de la formation des forces de vente et les compétences qui doivent être transmises afin de minimiser le temps dans le processus d'apprentissage. Les formations doivent être de plus en plus réactives.

Pour Honeycutt (2002), il est important de former, motiver, évaluer les équipes de vente. L'entreprise cherche à maximiser son temps de formation. Ces dernières années ce thème a pris une résonance particulière avec la notion d'« organisation qualifiante », forme d'organisation plus collective du travail qui favorise une performance économique élevée et

qui permet simultanément l'acquisition de compétences nouvelles. La formation lorsqu'elle répond aux attentes des individus peut être un formidable outil de gestion. Elle favorise la motivation et la performance des forces de vente.

La formation vise à transformer les individus, à les doter de caractéristiques jugées souhaitables, à les inciter à adopter certaines conduites et attitudes. Les objectifs visés sont extrêmement variables d'une formation à l'autre. On cherche à développer des compétences techniques, cognitives, générales ou transversales. Pour les forces de vente on cherche plus à développer des compétences sociales c'est à dire la capacité à communiquer ou des qualités personnelles comme la responsabilité ou l'initiative.

Il y a peu de temps encore certaines entreprises envoyaient leurs représentants sur le terrain immédiatement après les avoir engagés. Les résultats n'étaient pas toujours concluant. La formation peut répondre non seulement aux attentes des forces de vente mais également à celles de leurs clients. En effet les clients sont devenus de plus en plus exigeants et ont poussé la plupart des entreprises à mettre en place des services de formation. La formation est une des clefs de la gestion des forces de vente. La fonction de vente a désormais besoin d'hommes et de femmes connaissant parfaitement leurs produits, les techniques commerciales, maîtrisant les techniques de communication et de négociation et conscients de leurs capacités personnelles. Comme nous avons pu le constater la formation peut être assurée par l'entreprise elle-même par un cabinet de formation, peut se dérouler dans l'entreprise, ou à l'extérieur de celle-ci, et peut être spécifique à l'entreprise (intra- entreprise) ou partagée avec une ou plusieurs autres entreprises (inter-entreprises). La formation peut développer la créativité chez certains salariés et leur capacité à réfléchir. Pour les forces de vente lors de la formation des jeux de rôle seront mis en place afin de recréer un environnement qui suscite leur intérêt.

La formation des vendeurs est une nécessité, non seulement lors de leur entrée dans l'entreprise mais aussi en cours de carrière. Les représentants sont à l'extérieur de l'entreprise ; ils n'y reviennent que pour les réunions régulières de remise de rapports ou de discussion des objectifs. Pour accroître la productivité des forces de vente, il est bon de mettre en place des programmes de formation. Afin d'être performant il existe de nombreuses techniques pour réussir une vente. Toutefois d'une façon générale on peut considérer la vente comme un processus de communication, dont il faut réussir les diverses étapes. Un modèle AIDA (Attention-Interet-Désir-Achat) complété peut être imaginé. Le vendeur recherche de

nouveaux clients, attire leur attention, suscitent leurs intérêts ; provoque leur désir qui entraînera l'action ; enfin, il s'assure que l'achat procure toute satisfaction au client.

La force de vente à travers les différents processus de formation et de gestion des compétences vont améliorer leur productivité, leur motivation et leur engagement et réduire ainsi le taux de turnover. L'enjeu de la formation est donc considérable pour les forces de vente mais également pour les firmes.

2.2.2. Formation et processus de gestion des compétences :

Nous avons pu constater que la formation joue un rôle important au sein de l'organisation. Rattachée à la notion de compétence, la formation vise le développement de ces dernières. Pour cela il existe des processus de gestion qui serviront au service de formation pour détecter les besoins et les lacunes des salariés, et gérer ces compétences. Dans une première étape on observe les compétences des employés au sein de l'entreprise. Il existe 3 situations : des compétences utiles existent et sont disponibles, des compétences utiles existent et mais sont partiellement ou totalement indisponibles, des compétences n'existent pas et l'entreprise gère l'incompétence et les manques de compétence.

Il existe pour cela différents processus de gestion des compétences.

- ❖ La réalisation d'un répertoire des emplois est souvent considérée comme un préalable à toute gestion des compétences pour Gilbert et Thionville (1990). Cette méthodologie a été élaborée par le CEREQ vers 1975, à partir de la notion d'emploi type, défini comme un regroupement de situations de travail présentant des activités proches et donc des compétences similaires. Utilisé par le Développement et Emploi à partir de 1983, l'emploi type permet d'élaborer des grilles de lecture des postes de travail de l'entreprise en se référant à des critères d'activités et de compétences. Selon Gilbert et Thionville la réalisation d'un répertoire des emplois par groupes de travail est, en définitive, la formule qui semble la plus répandue, car elle réalise une bonne implication des responsables, permet ainsi de gagner du temps et garantit l'adaptation du répertoire aux situations concrètes. Dans la plupart des cas, la DRH commence par élaborer une ébauche de nomenclature des emplois. Puis des groupes de travail sont organisés pour étudier les familles professionnelles et produire le répertoire d'une famille professionnelle. L'apport de cette méthode est de diffuser au travers des groupes les principes de gestion des compétences. Cette méthodologie repose sur une

analyse du travail et s'appuie sur la reconnaissance par des groupes d'employés d'un échantillon d'emplois types à partir d'une liste de situations concrètes de travail. On obtient une liste descriptive des emplois.

- ❖ La méthode ETED (Emploi Type Etudié dans sa Dynamique) a été pilotée par Mandon pour actualiser le répertoire français des emplois. Elle a été réalisée à partir d'une description de l'activité professionnelle suivant 4 axes : la technicité, le traitement de l'information, les communications et les contributions économiques. Cette méthode vise à cerner les compétences, entendues comme savoir-mobiliser des connaissances et des qualités pour faire face à un problème donné. Les compétences désignent les connaissances et les qualités mises en action. La méthodologie est centrée autour de l'emploi type. Cette notion possède un caractère dynamique qui lui permet d'anticiper la gestion et la production des compétences individuelles.
- ❖ Le courant de «développement et emploi » et « entreprise et personnel ». Ce courant a été révélé par Parlier et Gilbert en 1992. La compétence est définie comme un ensemble de savoir-faire opérationnels, de connaissances et de comportements professionnels, structurés, mobilisés et utilisables en fonction d'objectifs, dans des situations de travail. Cette approche de la compétence est centrée sur l'individu qui est défini par ses capacités à faire quelque chose par rapport à une situation de travail qui peut être détaillée objectivement. Le concept «développement et emploi » considère les compétences dans leur caractère psychopédagogique, c'est un processus d'acquisition. Elles obéissent aux lois de l'apprentissage. D'un point de vue économique, elles apparaissent comme un bien de production et sont soumises à un contexte technique et organisationnel. Parlier souligne que la compétence est u service de la gestion. Il la lie aux notions de performance, comportement et activité.
- ❖ Le modèle de Michelet Landru (1990). Ce courant définit la compétence comme la capacité à résoudre des problèmes efficacement dans un contexte professionnel. Le modèle CME (Compétences-Motivation-Environnement) présente la performance comme le résultat de l'interaction entre les compétences, les motivations, et l'environnement de travail.

- ❖ Le modèle Aubret et Al (1993). Les auteurs considèrent la compétence comme un construit social directement opératoire en GRH. Cette approche de la compétence est centrée sur ses enjeux et revêt un caractère plus prospectif que descriptif. Ainsi l'observation porte sur la personne et non sur l'activité à réaliser. Cette approche privilégie une réflexion sur les compétences futures de l'employé plutôt que celles qu'il possède ou a possédé.
- ❖ Le modèle de Le Boterf (1994). Le Boterf propose une approche systémique de la compétence pour un sujet en situation professionnelle. Dans ce modèle il faut noter que les fonctions ont des interactions multiples et incessantes entre elles. L'individu et son environnement sont considérés comme interdépendants. L'utilisation du visuel permet de représenter les interactions entre les éléments considérés.
- ❖ The competency based model. Mirabile (1996) pense que l'acquisition d'avantages concurrentiels passés par une gestion des compétences individuelles. Ainsi il propose un modèle reposant sur la recherche de facteurs clés de succès.
- ❖ Le Management par la Mobilisation des Compétences (MMC). Selon Hay l'objectif de cette méthode est d'apprendre au manager à mesurer l'effet de son management sur ses équipes et à le modifier si le besoin s'en fait ressentir. On utilise les compétences critiques et les compétences potentielles. Le MMC s'appuie sur quatre facteurs clés dont chacun intègre le concept de compétence. Ces facteurs sont : la motivation individuelle, les exigences du métier, le style de management, le climat de l'organisation.

Ainsi les modèles de gestion des compétences sont au cœur des problématiques des services de formation. Il n'existe pas de méthodologie idéale pour gérer les compétences. Quelles sont les perspectives pour l'avenir du management des forces de vente ? Comment manager ce processus de développement et d'évolution des compétences ?

La formation apparaît donc comme un facteur de développement des compétences des forces de vente. Il sera dès à présent intéressant de se questionner sur le mode de développement de ces compétences. La formation aide les forces de vente à acquérir de nouvelles compétences ?

DISCUSSION ET CONCLUSION

III. Critiques sur les recherches antérieures

Force est de constater que la notion de compétence soulève plusieurs problématiques qui n'ont pas été encore résolues par les recherches antérieures. Alors que ce concept est ambigu de part sa définition, son management reste flou au sein des organisations. Même si des chercheurs tels que Le Boterf, Hamel et Prahalad, Dejoux et bien d'autres se sont penchés sur la question on ne connaît pas encore bien le processus de gestion et de transfert des compétences c'est à dire ce qui se passe lorsque l'on veut faire évoluer certaines compétences. Nous avons pu constater par ailleurs que les compétences sont considérées comme une ressource intangible d'où la difficulté de les évaluer. Là encore les chercheurs se sont penchés sur la question. Pourtant la question des salaires est trop souvent négligée. Comment rémunérer les compétences et non les caractéristiques des postes des emplois et des fonctions ? Cette question reste en suspens.

De plus certaines techniques de formation se sont avérées au fil des années inutilisables du fait du développement technologique et de l'accroissement de la compétitivité sur le marché.

Il faut être de plus en plus réactif aux besoins en formation des salariés. La gestion du temps dans ce genre de processus n'a été étudié.

Auparavant, les programmes de formation étaient conçus d'une année sur l'autre. Actuellement, on fait appel à des coachs pour gérer les problèmes sur le terrain. La mise en situation dans le travail est un apport considérable pour le processus de développement et de management des compétences.

Les théoriciens et les praticiens ont su répondre en partie uniquement aux besoins des organisations par des méthodes telles que le coaching ou les assessment centers. Mais la gestion de ces nouveaux modes de formation n'est pas encore bien établie.

Dans beaucoup d'organisations la première priorité est de désapprendre des méthodes du passé. De là pourrait naître le nouveau paradigme de la formation. Ce qui est à inventer c'est une organisation du travail qui facilite la production et la qualité des compétences.

Il reste important en effet d'améliorer les dispositifs de formation afin de permettre à tous l'accès à une qualification professionnelle.

La loi de 1971, qui a été créée sous l'impulsion de Jacques Delors, n'est-elle pas à remettre en cause plus de trente ans après. Même si son idée reste bonne, on ne peut réduire la formation à un simple stage et ainsi diminuer le développement de cette économie du savoir. Il faudrait peut-être laisser aux partenaires sociaux une plus grande marge de manœuvre afin qu'ils puissent réaliser des dispositifs innovants dans le domaine de la formation. Il ne faut pas en effet se limiter au seul facteur d'obligation économique de cette loi.

IV. Problématiques et pistes de recherche pour la thèse

Les forces de vente constituent un terrain d'analyse très intéressant car la gestion de ces ressources humaines n'a cessé d'évoluer ces dernières années à travers par exemple la mise en place de pratiques managériales telle que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

La formation fait partie de la fonction des ressources humaines et est utilisée dans les entreprises pour acquérir de nouvelles compétences.

C'est donc sur le domaine de la formation et des compétences des forces de vente qu'il serait intéressant de positionner des recherches afin de s'interroger sur les fondements et les conséquences cherchées lors de la mise en place d'un programme de formation.

Comment mettre en place une formation compte tenu des besoins et des acquis des salariés ?

De nombreuses questions ont été soulevées ces dernières années sur la formation et les compétences et les scientifiques ont tenté de donner certaines réponses.

Ils ont cherchés à appréhender les apports de la formation pour l'individu, l'entreprise, et le service dans lequel le salarié travaille. Ils ont saisi en partie les enjeux et les objectifs de la formation. Les programmes des formations évoluent avec le temps. Les compétences des salariés également.

Comment se déroulent les formations ? Quel type de formation existe t'il ?

Il serait intéressant de voir qui bénéficie de la formation. La formation ne creuse t'elle pas plus les écarts de compétences entre les responsables et les salariés ?

Dans le temps cet investissement peut être rentabilisé.

Quels sont les retours sur investissement des frais engagés par une société sur ses employés dans la formation ?

Mais au-delà de ça la formation intervient dans un processus de développement des compétences.

La problématique de la formation doit être reformulée. Il faut dès à présent raisonner en termes de production-développement-maintenance des compétences.

Plusieurs questions semblent se poser sur l'évolution des compétences :

Peut-on changer certaines compétences ou certains acquis professionnels ?

Pourquoi faire évoluer les compétences des forces de vente ? (compte tenu des besoins technologiques, managériaux, personnels des individus)

Il existe des compétences spécifiques nécessaires en fonction des profils des forces de vente.
Quels sont ces compétences ?

Toutes ces démarches sont entreprises dans un but économique. En effet on cherchera à améliorer la productivité d'un acte de vente à travers une meilleure connaissance des produits et des compétences des vendeurs .

Nous chercherons donc établir un processus des transferts de compétences lors de la formation.

La formation (ou séminaire) aide t'elle à la motivation des certains commerciaux ? Dans quelles mesures ?

Il se peut que les programmes de formation affectent la satisfaction au travail des forces de vente et donc peut donc réduire le turnover voir faire augmenter les performances à long terme.

La gestion du temps dans la gestion des compétences est importante. Les compétences évoluent dans le temps mais on ne sait pas quantifier cette variation.

La formation à su s'adapter aux nouvelles technologies (formation sur le web), mais n'a pas encore utilisé tous les possibilités dans ce domaine et elle trouvera peut être un souffle nouveau avec de nouvelles méthodes.

Si le changement et l'évolution des compétences peut être modéliser au travers de techniques de gestion, l'enjeu est de taille pour les entreprises mais également pour les salariés.

On pourra ainsi faire varier certaines compétences afin de l'adapté au métier.

V. Conclusion

Les compétences, la formation et les forces de vente ont fait l'objet de nombreuses recherches scientifiques. Nous avons pu constater le rôle clef du vendeur au sein de l'organisation.

Il est nécessaire de développer les compétences d'un vendeur afin de l'aider à rentabiliser ses actions commerciales.

L'intérêt de la mise en place d'un modèle de variation et de l'évolution des compétences serait bien évidemment relié à la notion de rentabilité. Pour les entreprises la gestion des compétences est un vaste champ d'analyse et c'est toute l'organisation qui trouve son intérêt dans ce changement. Les salariés sont impliqués dans ce changement organisationnel et sont même au cœur de ce modèle.

Tout ceci s'opérera par le biais de la formation. Mais par quel type de formation ?

Au-delà des forces de vente ce modèle pourrait être généralisé à d'autres catégories d'employés. Si un salarié durant sa carrière souhaite évoluer vers un autre poste, grâce à cette méthode on se rendra compte que de ses compétences présentes puis de ses connaissances futures en jouant sur le mode d'acquisition de celles-ci.

Compte tenu du temps qui nous a été imparti cette revue de la littérature ne se veut pas complète et parfaite mais elle présente certains aspects sur les compétences des forces de vente qu'il serait intéressant d'approfondir.

Bibliographie

ARTICLES

- Amit R. et Schoemaker A. (1993), Strategic asset and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Argote Linda, Mc Evily Bill & Reagans Ray (2003), Introduction to a special issue on managing knowledge in organizations : creating , retaining, and transferring knowledge, *Management Science*, 49-4, 5-8.
- Athey Timothy R. & Orth Michael S. (1999), Emerging competency methods for the future, *Human Resource Management*, 38-3, 215-226.
- Barber Alison E. (1999), Implications for the design of human resource management-education, and certification, *Human Resource Management*, 38-2, 177-182.
- Baron Xavier (1990), Emploi et formation : Chronique d'une rencontre annoncée.... et toujours différée, *Revue Française de Gestion*, 79, 5-11.
- Bazerman, Magliozzi, & Neale (1985), Integrative bargaining in a competitive market, *Organizational behaviour and human decision processes*, 35, 294-313.
- Bolman Pullins Ellen & Fine Leslie M. (2002), How the performance of mentoring activities affects the mentor's job outcomes, *Personal Selling and Sales Management*, 22-4, 259-271.
- Breitmeir Wolfgang (1987), Le système allemand : l'employeur et l'éducateur, *Revue Française de Gestion*, 65-66, 88-92.
- Brown Steven P., Cron William L. & Slocum John W. Jr. (1997), Effects of goal-directed emotions on salesperson volitions, behaviour, and performance: a longitudinal study, *Journal of Marketing*, 61, 39-50.
- Burke Lisa A. & Baldwin Timothy T. (1999), Workforce training transfer: a study of the effect of relapse prevention training and transfer climate, *Human Resource Management*, 38-3, 227-242.
- Camus Bruno et Cova Bernard (2002), Gérer le savoir commercial, *Décisions Marketing*, 26, 17-27.
- Commieras Nathalie & Fournier Christophe (2002), L'ambiguïté de rôle et l'implication organisationnelle de la force de vente au cours du cycle de carrière, *Gestion des Ressources Humaines*, 43, 2-17.

- Cron William L., Dubinsky Alan J., & Michaels Ronald E. (1988), The Influence of career stages on components of salesperson motivation, *Journal of Marketing*, 52, 78-92.
- Dixon Andrea L., Spiro Rosann L. & Jamil Maqbul (2001), Successful and unsuccessful sales calls: measuring salesperson attributions and behavioural intentions, *Journal of Marketing*, 65, 64-78.
- Doublet J.M. (1987), Formation et Compétences, *Revue Française de Gestion*, 65-66, 8-12.
- Drost Ellen A. & Al (2002), Benchmarking training and development practices: a multi-country comparative analysis, *Human Resource Management*, 41-1, 67-86.
- Dubinsky Alan J., Howell Roy D., Ingram Thomas N. & Bellenger Danny N. (1986), Sales force socialisation, *Journal of Marketing*, 50-4, 192-207.
- Flaherty Karen E. & Pappas James M. (2000), The role of trust in sales person sales manager relationships, *Personal Selling and Sales Management*, 20-4, 271-278.
- Franck Guillaume (1987), Pour rendre la formation efficace , *Revue Française de Gestion*, 65-66, 10-15.
- Gaugler B.B. & Al (1987), Metaanalysis of assessment center validity, *Journal of Applied Psychology*, 72,-3, 493-511.
- Grant Ken and Al (2001), The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople, *The Academy of Marketing Science*, 29-2, 165-178.
- Hamel G. & Prahalad C.K. (1989), Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 63-76.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 79-91.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1990), Strategy as Stretch and Leverage, *Harvard Business Review*, 75-84.
- Karla Ajay, Shi Mengze & Srinivasan Kannan (2003), Sales force compensation scheme and consumer inferences, *Management Science*, 49-5, 655-672.
- Kholi Ajay K. & Jaworski Bernard J. (1994), The influence of co-worker feedback on sales people, *Journal of Marketing*, 58-4, 82-94.
- Lambe Jay C., Spekman Robert E. & Hunt Shelby D. (2002), Alliance competence, resources, and alliance success : conceptualization, measurement, and initial test, *The Academy of Marketing Science*, 30-2, 141-158.

- Leigh Thomas W. & Mac Graw Patrick F. (1989), Mapping the procedural knowledge of industrial sales personnel : a script theory investigation, *Journal of Marketing*, 53-1, 16-34.
- Lopez Tara & Mc-Milan Capehart Amy (2002), How out group salespeople fit in or fail to fit in: a proposed acculturation effects framework, *Personal Selling and Sales Management*, 22-4, 297-309.
- Mac Clelland (1973), Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mac Kenzi Scott B., Podsakoof Philip M. & Ahearne Michael (1998), Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance, *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Menguc & Bulent (1997), Influence de l'orientation de l'entreprise vers le marché sur le comportement et les attitudes de la force de vente : résultats empiriques supplémentaires, *Recherche et Application en Marketing*, 12-3, 47-63.
- Merle (1996), Formation professionnelle : un nouveau compromis social à construire, Formation des adultes : de l'utopie à la crise, *Education Permanente*, 1294, 63-74.
- Montesino Max U. (2002), Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviours, and training usage: a post training study, *Human Resource Development Quarterly*, 13-1, 89-108.
- Morgan & Hunt (1994), The commitment trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58.
- Pelham Alfred M. (2002), An exploratory model and initial test of the influence of firm level consulting-oriented sales force programs on sales force performance, *Personal Selling and Sales Management*, 22-2, 97-109.
- Pétry Eric (1987), Rôle et profils des vendeurs : contribution à une méthodologie du recrutement, *Recherche et Application en Marketing*, 4-2, .
- Rodriguez Donna & Al (2002), Developing competency models to promote integrated human resource practices, *Human Resource Management*, 41-3, 309-324.
- Rouzies Dominique (1997), Rémunération de la force de vente : une étude exploratoire des plans tridimensionnels, *Recherche et Application en Marketing*, 12-4, 3-14.
- Rouzies Dominique & Besson Madeleine (1998), Le pilotage des forces de vente, *Décisions Marketing*, 14, 31-43.

- Schilling Melissa A. & Al. (2003), Learning by doing something else : variation, relatedness, and the learning curve, *Management Science*, 49-1, 39-56.
- Teas Kenneth R. & Mac Elroy James C. (1986), Causal attributions and expectancy estimates: a framework for understanding the dynamics of sales force motivation, *Journal of Marketing*, 50-1, 75-86.
- Thévenet Maurice (1987), Approches de la formation continue dans l'entreprise , *Revue Française de Gestion*, 65-66, 61-69.
- Tyagi Pradeep K. (1985), Relative importance of key job dimensions and leadership behaviours in motivating salesperson work performance, *Journal of Marketing*, 49-3, 76-86.
- Walker O.C. Jr., Churchill G.A. & Ford N.M. (1977), Motivation and performance in industrial selling : present knowledge and needed research, *Journal of Marketing Research*, 14, 156.
- Xardel Dominique (1985), Les 5 mutations de la vente, *Revue Française de Gestion*, 53-54, 112-116.
- Zeyl Alfred (1983), Comment stimuler la force de vente, *Revue Française de Gestion*, 43, 116-127.

CONFERENCES

- Guillot Chloé & Soulez Sébastien (2003), Transversalité ou cloisonnement des recherches Française en Marketing et gestion des Ressources Humaines : résultats d'une lexicographie comparée sur le thème des ressources humaines commerciales, Acte de la journée transversale AFM-AGRH, Montpellier, p 5-33.
- Marcelin O. & Bouteiller D. (1996), Profils de compétence et performance des équipes de direction , Acte du 7^{ème} Congrès AGRH, Paris.
- Zarifian Philippe (1994), Coopération Compétence et système de gestion dans l'industrie, Acte du 5^{ème} Congrès AGRH Montpellier.

INTERNET

- www.abiinform.com
- www.academicsearchprmier.com
- www.blackwell.com
- www.ebscohost.com
- www.econlit.com
- www.europresse.com
- www.interscience.com
- www.sciencedirect.com
- www.wiley.com

OUVRAGES

- Amadiou Jean-François et Cadin Loic (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Edition Economica.
- Benoun Marc (1991), Marketing Savoir et Savoir-faire, *La Force de Vente*, p382-399, Edition Economica.
- Berset Alain et Al (2000), Main d'œuvre étrangère et diversité des compétences, *Quelle valorisation dans les entreprises*, L'Harmattan.
- Bouthier et Al (1995), Le développement des compétences, *Analyse du travail et didactique professionnelle*, Education Permanente.
- Camus B. (1991), *Précis du management commercial*, Edition d'Organisation.
- Chomsky N. (1977), *Théorie du langage et de l'apprentissage*, Edition Seuil.
- Darmon René Yves (1993), *Management des ressources Humaines des Forces de Vente*, Edition Economica.
- Darmon René Yves (2001), *Pilotage dynamique de la force de vente*, Edition Economica.
- Dayan A. et Al (1999), La formation La GRH : nature, origines et finalités, *Manuel de Gestion*, vol 2, livre 6, p 320-321.
- Dayan Armand et Zeyl Alfred (1991), *Organisation et gestion de la force de vente*, Edition d'Organisation.

- Dejours Cécile (2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Edition d'Organisation.
- Demeure Claude (1999), La gestion de la force de vente, *Marketing*, 2^{ème} édition Aide mémoire Sirey p 243.
- D'Iribarne (1987), *La compétitivité : défi social enjeu éducatif*, Presse du CNRS.
- Dubois Pierre-Louis et Jolibert Alain (1997), La force de vente, *Le Marketing*, Edition Economica.
- Emery Yves et Gonin François (1999), Développement des compétences, *Dynamiser les ressources humaines*, Presses Polytechniques et Universitaires.
- Fabre (1994), *Penser la formation*, PUF, Collection Educateur.
- Helfer Jean Pierre et Orsoni Jacques (2001), Le management de la force de vente, *Marketing*, 7^{ème} édition Vuibert, p 409-410.
- Jobart Jean Pierre et Grégory Pierre (1995), *Gestion*, Précis Edition Dalloz, p 387-388.
- Jolibert et Tixier (1988), *La négociation commerciale*, Edition ESE.
- Jolis Nadine (1999), *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, Edition d'Organisation.
- Juès Jean-Paul (2002), Définition de la GRH et Fondamentaux de la gestion des personnes, *Gestion des Ressources Humaines*, Ellipses.
- Karas Ch. (1970), *The negotiating game*, New York, Crowell.
- Kotler et Dubois (2002), La formation des représentants, *Marketing Management*, 10^{ème} édition Publi Union, p 643.
- Le Boterf G. (1995), *De la compétence essai pour un attracteur étrange*, Edition d'Organisation.
- Le Boterf G. (1999), *Compétence et Navigation Professionnelle*, Edition d'Organisation.
- Leclercq Xavier (2002), *Négocier les prestations intellectuelles*, Dunod.
- Leplat J. (1991), Modèles d'analyse du travail, *Compétences et ergonomie*, Mardaga.
- Levy-Leboyer Claude et Al (2001), L'apport des assessment centers à l'évaluation des personnes, *RH les apports de la psychologie au travail*, Edition d'Organisation, p 71-88.
- Lendrevie Jacques et Lindon Denis (1993), La formation des vendeurs, *Mercator*, 4^{ème} Edition Dalloz p288-290.
- Lewicki R.J. et Litterer J.A. (1985), *Négociation*, Homewood, Illinois Irmin.
- Meignant Alain (2001), *Manager la formation*, Editions Liaisons.

- Ménard Jean-Yves (1995), *Reconnaissance des acquis et validation des compétences*, Presses Universitaires Rennes.
- McCarthy Jerome E. And Perreault William Jr. (1996), *Approche managériale, Le Marketing*.
- Mahé de Boislandelle Henri (1998), *Dictionnaire de Gestion Vocabulaire*, Concepts et Outils, Edition Economica p 68-70-p 177.
- Marbach Valérie (2000), *Evaluer et rémunérer les compétences*, Edition d'Organisation.
- Mitrani Alain et Al (1992), *Des Compétences et des Hommes, Le management des Ressources Humaines en Europe*, Edition d'Organisation.
- Nordhaug O. (1993), *Human Capital in Organisation*, Scandinavian University Press and Oxford University Press, London.
- Parlier Michel (1995), *Compétences métier et professionnalisation*.
- Parlier et Montmollin (1986), *Intelligence de la tâche*.
- Parmentier (2002) *L'essentiel de la formation*, Edition D'Organisation.
- Peretti Jean-Marie (2002), *L'investissement formation, Ressources Humaines*, 7^{ème} Edition Vuibert, p 295-434.
- Peretti Jean-Marie et Ali (1996), *Accroître les compétences de ses collaborateurs et la performance de son équipe par la formation Tous DRH*.
- Plane Jean-Michel (2003), *La Gestion des Ressources Humaines*, Economica.
- Plane Jean-Michel (2003), *Théorie des Organisations*. Dunod
- Quélin Bertrand et Arrègle Jean-Luc (2000), *Le management stratégique des compétences*, Edition Ellipses.
- Reinbolt M.F. et Brelliot J.M. (1993), *Gérer les compétences dans l'entreprise*, Edition l'Harmattan.
- Rozenblatt Patrick et Al (2000), *Le mirage de la compétence*, Edition Syllepse.
- Rubin J.Z. et Brown B.R. (1975), *The social psychology of bargaining and negociation*, New York, Academic Press.
- Schwartz B. (1994), *Moderniser sans exclure*, Paris, La Découverte.
- Sveiby Karl Erik (2000), *Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*, La Nouvelle richesse des entreprises, Mazars.
- Thierry D. (1990), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et ces compétences*, Paris, L'Harmattan.

- Weiss Dimitri et Ali (1999), *Stratégie de formation et développement des compétences dans l'entreprise*, Les Ressources Humaines, p 413-458.
- Zarifian Philippe (1999), *Objectif Compétence, Pour une nouvelle logique*, Entreprise et Carrière.
- Zarifian Philippe (2001), *Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions, Le modèle de la compétence*, Liaisons.

THESE

Llatti Jean Baptiste Force de Vente de l'entreprise Les Aspects Juridiques Université Montpellier 1.

Annexes

Annexe 1: Les trois niveaux du concept de compétence par Nordhaug O. (1996).

Annexe 2 : Cartographie des emplois commerciaux selon l'AFNOR (1993).

Annexe 3 : Programme d'acquisition de compétences fondamentales par Hamel G. et Prahalad CK. (1995).

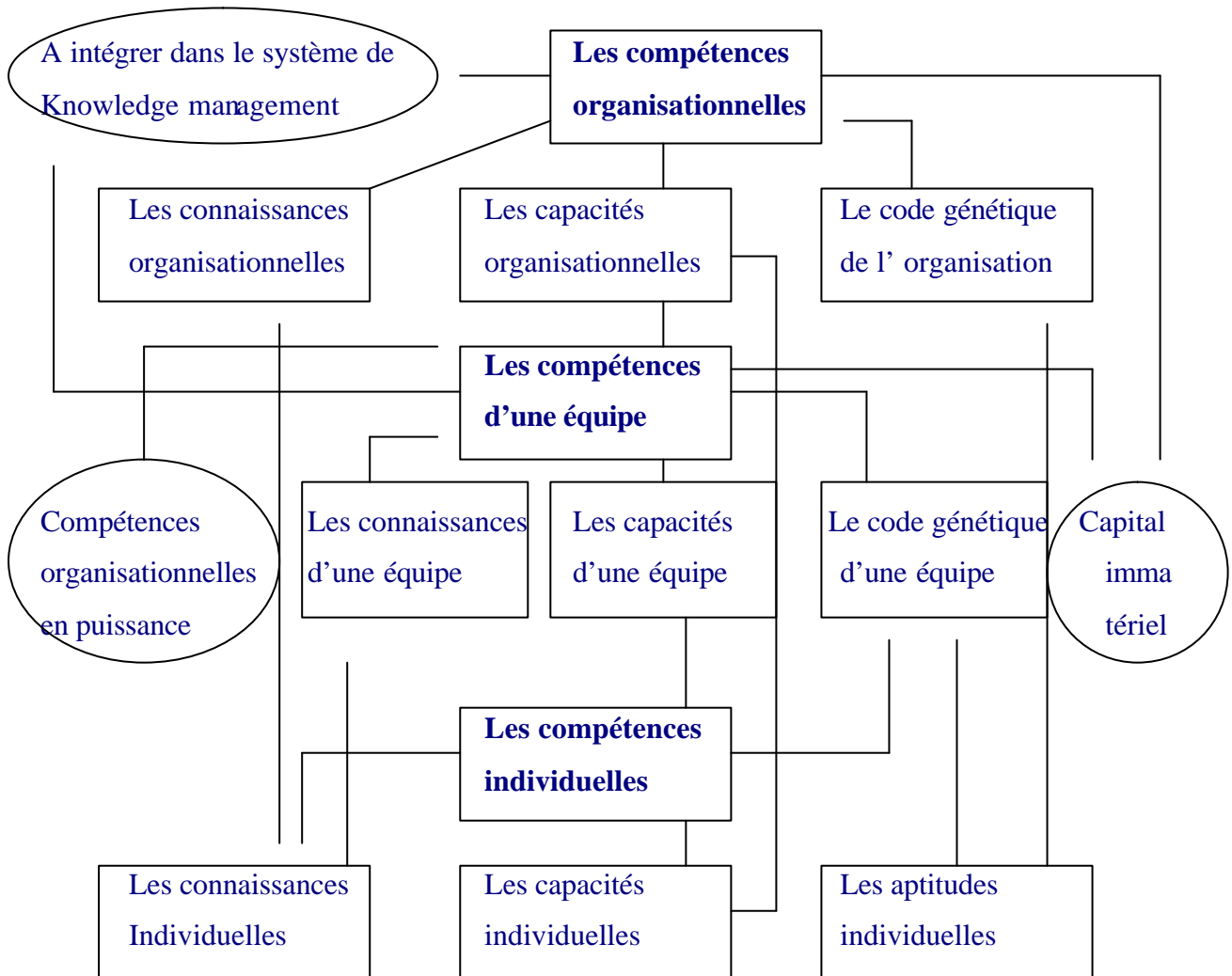
Annexe 4 : La théorie de la compétence à partir des perspectives théoriques du management stratégiques autour des pôles de polarisation et de fragmentation par Sanchez et Heene (1997).

Annexe 5 : Variation du niveau des compétences d'une vendeur dans le temps par Darmon (1993).

Annexe 6 : Deux paradigmes de la GRH par Emery Yves et Gonin François (1999).

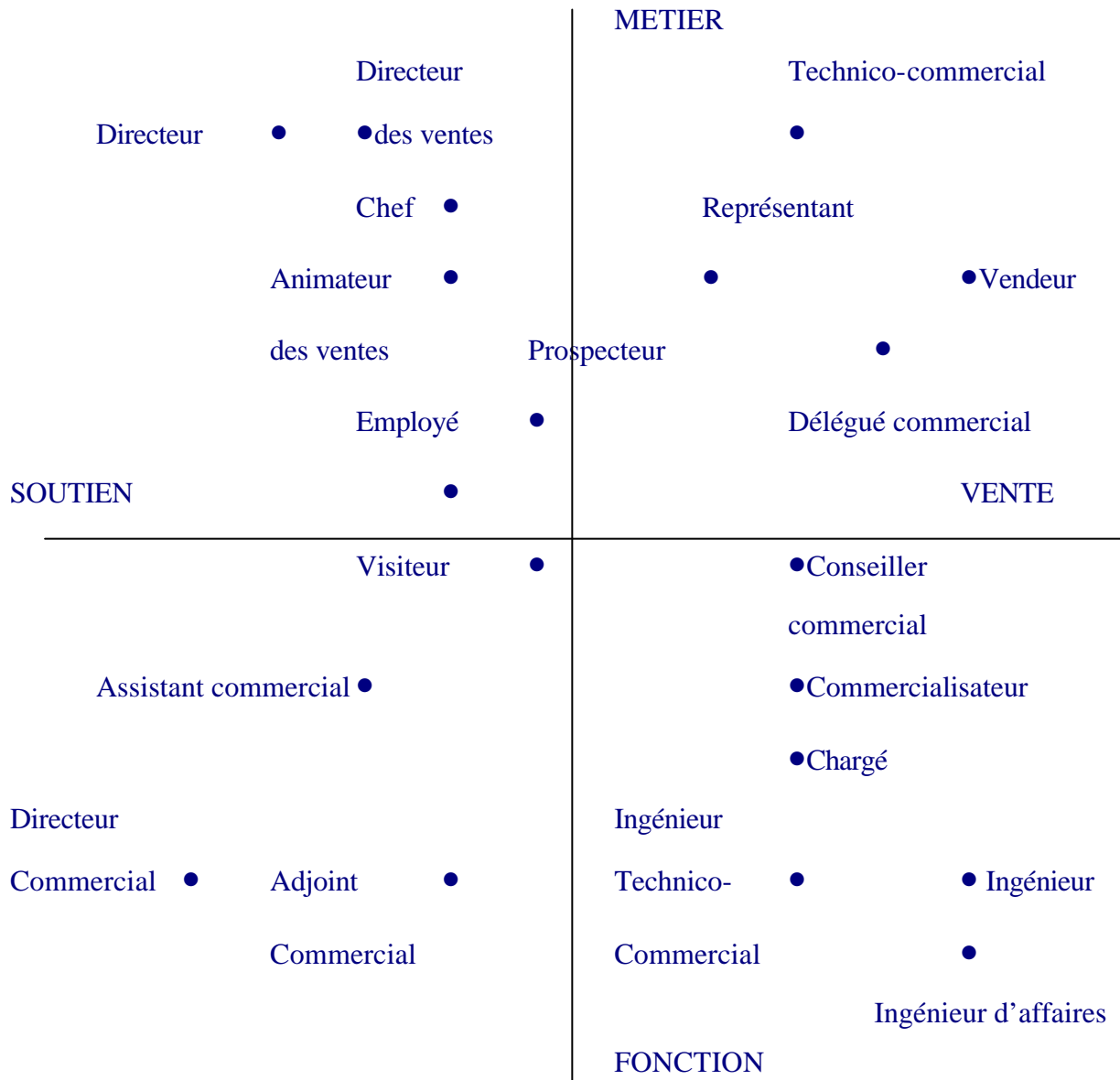
Annexe 7 : Programme de formation initiale de la force de vente par Darmon (1993).

Les trois niveaux du concept de compétence



Source : *Les compétences au cœur de l'entreprise* Dejours Cécile (2001) p97 Edition d'Organisation. D'après Nordhaug O. (1996), *Human capital in organizations*, Scandinavian university press, London.

Cartographie des emplois commerciaux selon l'AFNOR



Source : Afnor (1993)

Programme d'acquisition de compétences fondamentales

Leader dans 10 ans
« Stratégie de conquérant »

**Présence des méga-
créneaux rentables**
« Stratégie de volume »

**Nouvelles
compétences
organisationnelles
stratégiques**

Quelles sont les nouvelles
compétences stratégiques
nécessaires à la protection
et à l'extension de notre
présence sur les marchés
actuels

Quelles sont les nouvelles
compétences stratégiques
qui seraient nécessaire à la
participation aux marchés
les plus intéressants de
demain

**Maximisation des
ressources actuelles**
« Stratégie de profits »

**Transfert et transformation
des ressources**
« Stratégie de déploiement »

**Compétences
stratégiques
existantes**

Quelles possibilités existe t'il
pour améliorer notre
situation sur les marchés
existants en exploitant au
mieux nos compétences
stratégiques actuelles ?

Quels nouveaux produits ou
service pourrions-nous
inventer en nous
redéployant
de façon créative ou en
combinant différemment
nos compétences
stratégiques actuelles?

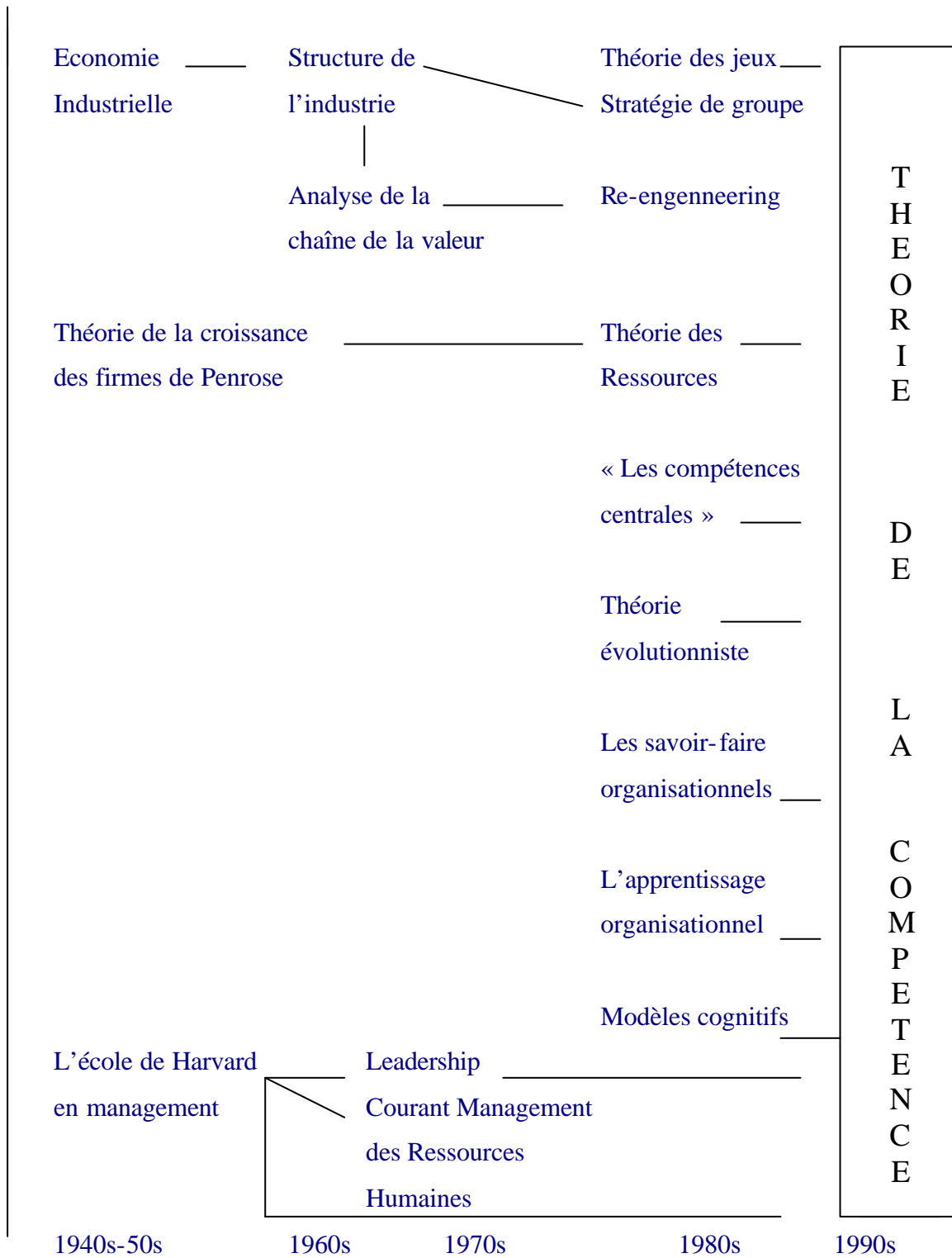
Marché Existant

Nouveau Marché

Source : Hamel G. et Prahalad CK. (1995), Interédition

La théorie de la compétence à partir des perspectives théoriques du management stratégiques autour des pôles de polarisation et de fragmentation

Perspectives économiques

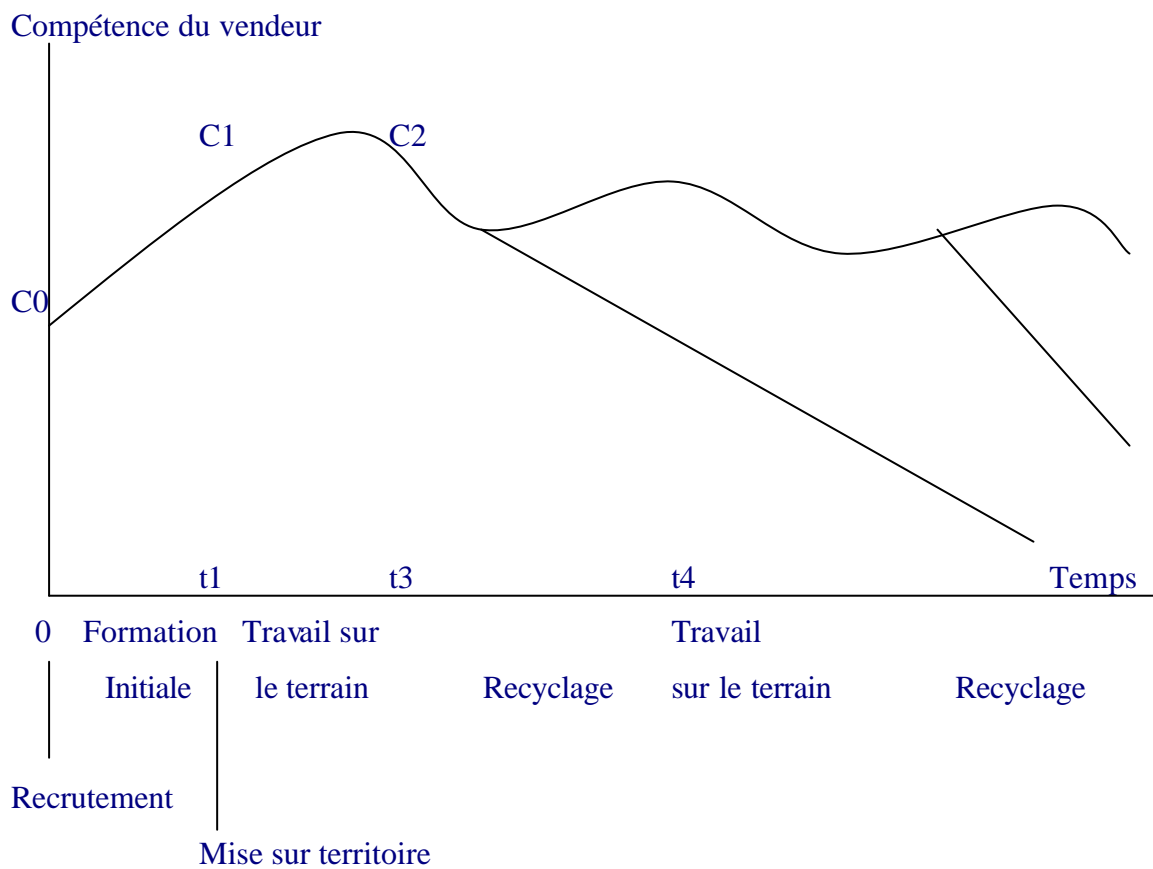


Perspectives behavioristes et organisationnelles

Source : Sanchez R. et

Heene (1997), *Strategic learning and knowledge management*, John Willey & Sons

Variation du niveau de compétence d'un vendeur dans le temps



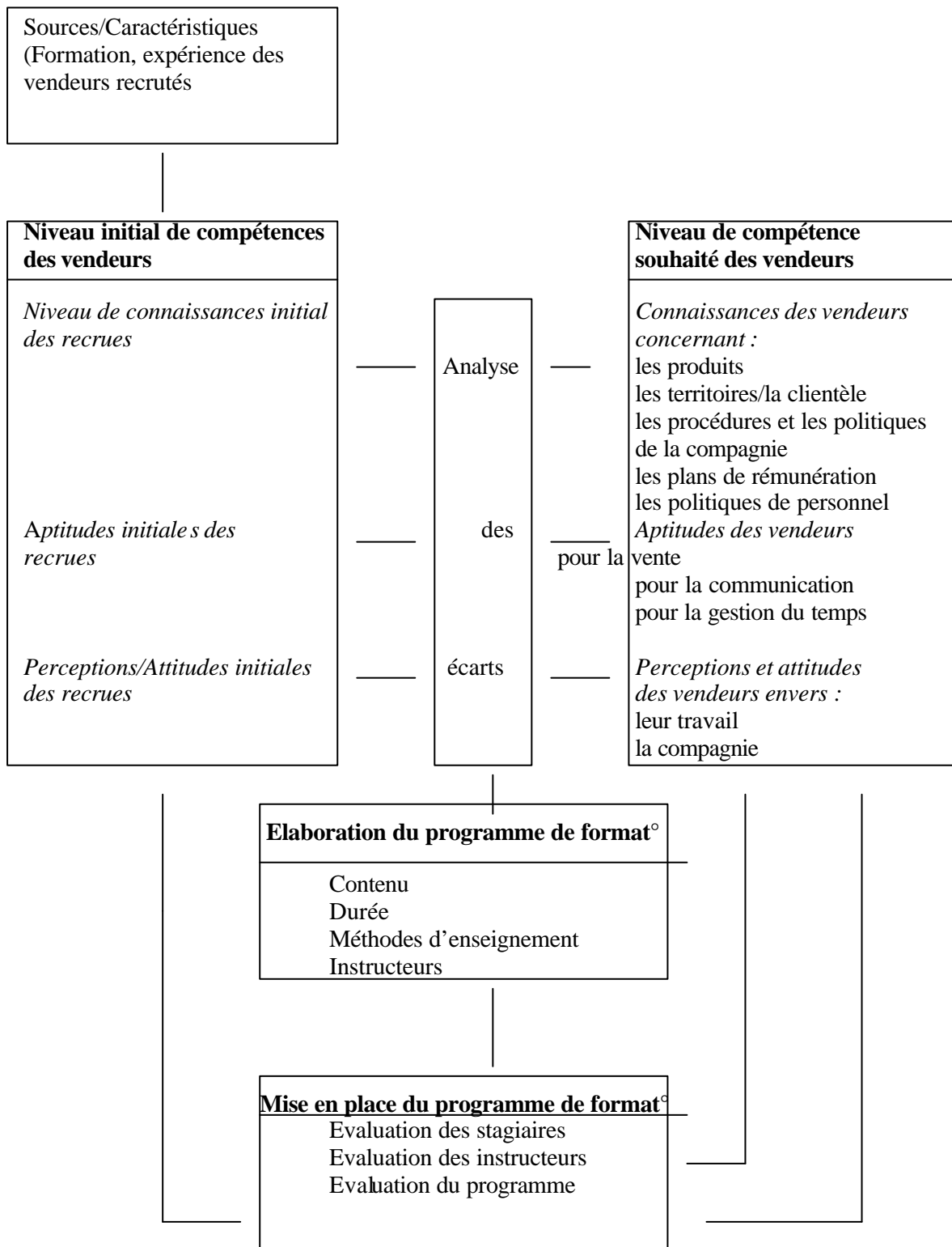
Source : Darmon (1993), *Management des ressources humaines des Forces de Vente*, Edition Economica p162.

Deux paradigmes de la GRH

Paradigme Performance	Paradigme Compétence
Optimisation des performances	Développement des compétences
Orientation court terme	Orientation long terme
Vision du <i>just-in-place</i>	Vision du <i>always-in-place</i>
Investissement minimum dans la formation (recruter des collaborateurs déjà bien formés)	Investissement minimum dans la formation (jusqu'à 15% de la masse salariale)
Conception mécanique de l'entreprise	Conception organique de l'entreprise
Apprentissage par paquets (déficits constatés)	Apprentissage pro-actif continu
Système d'incitation valorisant les performances	Systèmes d'incitation valorisant (aussi) le dvp des compétences

Source : Emery Yves et Gonin François (1999), *Dynamiser les ressources humaines*, Développement des compétences, Presses polytechniques et universitaire.

Programme de formation initiale de la force de vente



Source : Darmon (1993), *Management des ressources humaines des Forces de Vente*, Edition Economica.