

LE ROLE DU PILOTAGE DE LA FORCE DE VENTE DANS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : Cas du laboratoire SPIMACO

TCHOUAR Kheir-edine¹
FENDI Souhila Kheira²

Résumé :

Actuellement, toutes les entreprises sont conscientes du fait que l'échec ou le succès de leurs politiques commerciales dépend de la nature et de l'efficacité de leurs équipes de vente. Par ailleurs, les consommateurs profitent d'un large choix en raison de la concurrence qui s'exerce sur la plupart des marchés. Cela implique un niveau de qualité élevé, notamment en matière de service client et de relation client, dans une optique de fidélisation.

Le choix du secteur pharmaceutique algérien, connaissant une dynamique remarquable ces dernières années, a marqué des points et faisant ainsi figure de modèle en raison de sa croissance. A cela, il importe d'ajouter la forte implication des investisseurs privés dans cette filière stratégique mais aussi l'accompagnement des pouvoirs publics pour ce secteur afin de protéger l'économie nationale.

Mots clés : Entreprise, politique commerciale, performance, force de vente, investissement

المخلص:

حاليا جميع المؤسسات أدرى بالفوز أو الفشل المتعلقين بسياسته التجارية ويتوقف ذلك على طبيعة فعالية الهيئة المتخصصة في الميدان البيعي. من جهة أخرى، يستفيد المستهلكون من العرض القيم وذلك نتيجة المنافسة التي يعمل بها في مختلف الأسواق. فهذا ما يؤدي إلى مستوى عالي من النوعية خاصة في ما يخص الخدمات المقدمة للزبون المبنية على الثقة.

إن اختيار القطاع الصيدلاني الجزائري والذي عرف حيوية معتبرة خلال السنوات الأخيرة قد برهن على وجوده وهذا بفضل نموه. إلى جانب هذا ، يجب إضافة التدخل القوي للمستثمرين الخواص في هذا الميدان الإستراتيجي وكذلك مرافق السلطات العمومية في هذا المجال وذلك من أجل حماية الاقتصاد الوطني.

الكلمات المفتاحية : مؤسسة، سياسة تجارية، نجاعة، قوة بيعية، استثمار

Abstract:

¹ Professeur, Faculté des Sciences des Economiques , Université de Tlemcen.

² Maître de Conférences « B », Faculté des Sciences Economiques , Université de Tlemcen.

Currently, all companies are aware of the fact that the failure or success of their trade policies depends on the nature and effectiveness of their sales teams. On the other hand, consumers are benefiting from a wide choice because of the competition that is being exercised in most markets. This implies a high level of quality, especially in terms of customer service and customer relationship, in a loyalty perspective.

The choice of the Algerian pharmaceutical sector that has experienced a remarkable momentum in recent years that marks points and is a model because of its growth. To this, it is important to add the strong involvement of private investors in this strategic sector but also the support of the public authorities in this area in order to protect the national economy.

Keys words: Enterprise, Marketing, Performance, Commercial policy, Selling power, Investment

Introduction

La force de vente constitue une ressource humaine très importante pour le devenir de l'entreprise. Sa tâche essentielle est de représenter le producteur, améliorer son image de marque auprès du public et vendre ses produits.

Ceci exige aux entreprises de se préparer aux changements et s'adapter aux nouvelles données de l'économie de marché où la qualité des produits et services, la maîtrise des divers coûts, le niveau des prix, le savoir et le savoir-faire managérial et commercial constituent des facteurs de compétitivité importants. Cela dit, la vente devient de plus en plus importante au sein de l'entreprise soucieuse de se développer et de survivre. Pour que l'activité de vente soit rentable et efficace, l'entreprise doit disposer d'une force de vente organisée pour maintenir et améliorer la compétitivité de l'entreprise dans le renforcement de sa présence sur le marché.

Actuellement, toutes les entreprises sont conscientes du fait que l'échec ou le succès de leurs politiques commerciales dépend de la nature et de l'efficacité de leurs équipes de vente.

Par ailleurs, les consommateurs profitent d'un large choix en raison de la concurrence qui s'exerce sur la plupart des marchés. Cela implique un niveau de qualité élevé, notamment, en matière de service client et de relation client dans une optique de fidélisation.

Ces dernières années, le secteur pharmaceutique algérien a connu une dynamique remarquable qui marque des points et fait figure de modèle en raison de sa croissance. A cela, s'ajoute la forte implication des investisseurs privés dans cette filière stratégique et aussi l'accompagnement des pouvoirs publics pour ce secteur afin de protéger l'économie nationale. Eu égard à cela, la problématique que nous aborderons dans le cadre de cet article est la suivante :

Comment piloter la force de vente du laboratoire SPIMACO d'une manière efficace et quels sont les outils à mettre en place pour arriver à la performance souhaitée ?

A partir de cette problématique nous formulons les hypothèses suivantes :

*-Un bon management de la force de vente est une recommandation absolue pour avoir des performances.

*-La mise en place des outils afin d'accompagner cette force de vente à être performante.

Pour mener à bien notre étude et répondre à la problématique posée, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour de deux chapitres : le premier sera consacré à l'aspect théorique du concept de la force de vente ainsi qu'à sa gestion et ses outils de pilotage. Quant au deuxième chapitre, ce dernier sera beaucoup plus analytique et portera essentiellement sur une étude empirique au sein de l'entreprise SPIMACO . Cette étude sera consacrée à une analyse des performances de la force de vente SPIMACO par le biais d'une évaluation des résultats et les outils mis en place par ladite entreprise, afin de mieux piloter sa force de vente.

Chapitre 1^{er}

PILOTAGE DE LA FORCE DE VENTE

Piloter une force de vente, c'est lui faire atteindre des objectifs préalablement fixés, dans les meilleures conditions possibles. Tout comme le commandant de bord, le directeur commercial ne peut correctement piloter sa force de vente que s'il dispose d'indicateurs précis et pertinents sur les opérations qu'il contrôle. Dans un environnement toujours plus incertain, caractérisé par une pression concurrentielle forte, par des transformations rapides et structurantes couplées à une complexité croissante des organisations à laquelle s'ajoute les objectifs déterminés par l'entreprise, le challenge de toute force de vente reste à "**réaliser les objectifs**" avec les moyens disponibles. Entre prévision et réalisation, résultats et objectifs, le manager commercial a besoin de piloter son équipe vers le succès : il doit mesurer pour prévoir, réagir et réorienter. Cela dit, nous pouvons définir le pilotage de la force de vente comme l'ensemble des actions ayant pour objet de fixer le niveau des performances à atteindre dans le cadre de la stratégie et d'y consacrer les moyens nécessaires, financiers, humains et organisationnels.

Avant d'aborder l'axe central de notre article, il importe de définir la force de vente (section 1^{ère}) et de démontrer sa place aussi bien dans la stratégie de l'entreprise (section 2^{ème}) que dans la fonction commerciale (section 3^{ème}).

Section 1^{ère} - Définition de la force de vente

« La force de vente d'une entreprise se compose des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ce produits ». [1]

Selon YVES CHIROUZE, la force de vente « ... d'une entreprise également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels »[2].

« Une force de vente est bien plus que la somme des commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux ». [3]

La fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services, mais elle la dépasse, vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'information et la fidélisation des clients.

D'autres auteurs parlent souvent de REPRESENTANTS et non uniquement de vendeurs, car ces derniers sont des « **envoyés spéciaux** » chargés de démontrer aux clients ainsi qu'aux concurrents la force et les atouts que l'entreprise possède.

Section 2^{ème} : La place de la force de vente dans la stratégie de l'entreprise

La force de vente adapte le plan marketing en fonction des clients, aide à la préparation de la décision, la participation à la formation et à la réalisation des objectifs, alors que le marketing intervient pour accroître les responsabilités de la force de vente en l'incitant à coopérer à la politique de l'entreprise et à apporter des informations. La participation de la force de vente au processus d'information, de proposition et d'évaluation des ajustements proposés par le manager montre son rôle dans la phase d'évaluation d'une stratégie commerciale[4].

En effet, avant de se lancer dans leurs activités de vente, les vendeurs recrutés doivent bien comprendre la politique générale et donc la stratégie marketing de leurs entreprises. Celles-ci peuvent leur assigner la réalisation d'un **objectif qualitatif** (amélioration de la notoriété du produit ou service vendu, fidéliser les clients....) ou **quantitatif** (seuil du chiffre d'affaires à atteindre, part de marché, prospection de nouveaux clients.....).

Dans l'optique marketing, le vendeur doit analyser les chiffres de ventes, estimer un potentiel, rassembler des données sur le marché, développer des stratégies et des plans. Les responsables de la direction commerciale et les responsables de comptes clés doivent disposer d'excellentes compétences marketing. Trop souvent, le marketing et la vente sont en conflit : les responsables marketing considèrent que la force de vente ne réalise pas le potentiel des produits qu'ils ont imaginés, tandis que la force de vente juge que le marketing ne comprend pas réellement le marché. Pourtant, une collaboration et une communication intense entre ces deux départements constituent un facteur essentiel de croissance des ventes et de la rentabilité.

Section 3^{ème} : La place de la force de vente dans la fonction commerciale

L'entreprise peut fabriquer les meilleurs produits, peut disposer de stratégie fine et avisée, peut définir une politique commerciale prometteuse. Tout cela est insuffisant, si elle ne dispose pas du bras séculier qui est une force de vente active, entreprenante et audacieuse : la force de vente est une composante de l'équipe commerciale d'une entreprise chargée de la vente et la stimulation de la demande[5] .

Sous-section 1^{ère}- Outils de l'organisation de la force de vente

La performance d'une force de vente repose sur la répartition des secteurs entre les commerciaux et l'organisation de leurs visites à la clientèle. La préparation des tournées par le commercial doit se réaliser avec soin en établissant un circuit de visite. Disposant d'outils informatiques dans la gestion de leurs temps, les commerciaux devront jongler les critères de rentabilité de leur entreprise puisque une visite représente un coût et les exigences de rendez-vous de certains clients.

1.- Le découpage et la qualité d'un secteur

Un secteur de vente est un territoire octroyé à un commercial pour commercialiser ses produits. La direction commerciale définit avec précision le secteur géographique en termes de potentiel de vente (chiffre d'affaire), de nombre et catégories de clients à visiter, et des produits à commercialiser.

Plusieurs secteurs de vente constituent une région de vente gérée par un responsable régionale.

a)-Les éléments de découpage d'un secteur de vente :

Traditionnellement un secteur de vente est constitué en prenant en compte **le potentiel du marché** et les **aspects géographiques**.

*- Le potentiel du marché : il est mesuré en fonction du nombre des clients et des prospects, de la plupart du marché, de la présence de la concurrence.

Ce paramètre permet de répartir équitablement les secteurs des commerciaux et de les aider à déterminer des axes de travail.

*- Les aspects géographiques : le territoire est découpé en fonction des barrières géographiques :

frontières naturelles départementales, communales. Si ce paramètre permet de définir clairement chaque secteur, le risque d'avoir des secteurs inégaux en nombre de clients et en potentiels de chiffre d'affaires n'est pas à écarter.

Concrètement l'entreprise retient un de ces critères ou bien les mixte selon le contexte.

b)-- Les critères d'un secteur de vente satisfaisant :

En fonction des spécificités des produits à vendre, de la clientèle, du territoire, du manager direct, la direction commerciale doit s'appliquer à déterminer des secteurs équilibrés en potentiel. Chacun doit avoir une taille suffisante, non surdimensionnée, pour permettre au commercial de visiter régulièrement ses cibles, d'atteindre ses objectifs, de dégager une rentabilité suffisante pour l'entreprise et aussi de gagner un revenu satisfaisant. Chaque secteur doit être clairement déterminé afin d'éviter des conflits entre commerciaux. L'entreprise doit tenir en compte aussi la répartition du portefeuille clients entre tous les commerciaux.

2- L'élaboration des itinéraires :

Dans le cadre de leurs visites à leur clientèle, les commerciaux doivent élaborer un itinéraire de visite et une trajectoire afin de réaliser l'ensemble des visites dans les délais impartis, afin de réduire le temps passé dans son véhicule et de rencontrer davantage de clients ou prospects, de diminuer le cout des visites et la consommation du carburant. Plusieurs organisations sont utilisées par les vendeurs et vont être décrites ci-après :

a)- La tournée en marguerite[6] :

Le commercial divise son secteur en plusieurs sous secteurs (1, 2, 3, 4,5) et forme ainsi une marguerite. Chaque jour il visite une parcelle de chaque sous-secteur. Cette organisation lui permet d'être présent au cours de la même semaine sur chacun des secteurs. De cette façon il intervient facilement sur l'ensemble de son secteur.

Schéma - La tournée en marguerite[7]

Cette tournée offre l'avantage au commercial de rentrer chez lui tous les soirs. Pour l'entreprise les distances parcourues peuvent être importante et occasionnées des couts parfois élevés.

b)- La tournée en escargot :

Le commercial visite ses clients chaque semaine en commençant par ceux qui sont les plus proches de son lieu de résidence ou du siège de son entreprise, puis il s'en éloigne en décrivant une spirale .Ce type de tournée permet au commercial de visiter régulièrement l'ensemble de son secteur, sans prendre des rendez-vous parce que les clients connaissent les jours de son passage.

Cependant les temps de déplacement sont longs et les frais de vie importants.

Schéma- La tournée en escargot[8]

c)- La tournée en zigzag :

Basé autour d'un point central de déplacement qui peut être par exemple une limite naturelle (fleuve), le commercial commence par le client le plus éloigné de sa société pour terminer par le plus proche.

Schéma - La tournée en zigzag.[9]

L'optimisation des tournées quelle que soit la forme retenue doit permettre de réduire :

*-Le temps passé au volant (ou dans les transports) et augmenter le temps disponible à la vente.

*-les frais de déplacement et autres du commercial.

Sous-section 2^{ème}- Les outils de l'activité commerciale :

Pour exercer sa fonction et réussir les différentes missions telles que la prospection, la négociation ou le suivi de son activité commerciale, le commercial dispose d'outils proposés par son entreprise.

1.- Les moyens classiques :

Ce sont les moyens de suivi, de prospection et les supports à la vente.

a-Les moyens de suivi : Rapport de visite, rapport d'activité, tableau de bord, résultats quantitatifs et qualitatifs, fiche client.

b- Les moyens de prospections : Planning de prospection, argumentaire de prise de rendez-vous, guide de traitement d'objections, guide d'entretien téléphonique, fiche prospect.

c- les supports à la vente : Guide traitement des objections, présentation des produits et essai selon les cas, bon de commande.

2.-Les moyens technologiques :

Avec l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les commerciaux disposent d'outils performants les aidant dans leurs activités commerciales. On distingue deux grandes catégories :

a- Matériel de technologie de base : Ordinateur portable, téléphone portable, organisateur électronique, vidéo projecteur et internet.

b- Matériel spécifiques : Logiciels et GPS.

Les logiciels de gestion de tournée permettent d'élaborer les circuits de commerciaux facilitant le travail de préparation de visite à la clientèle. Grâce à ces outils, le commercial visualise son plan de tournée en fonction de la localisation des clients, et ainsi optimise la préparation de ses visites.

Sous-section 3^{ème}- Les Outils pour diriger la force de vente

1 – La fixation des objectifs

*Dans la majorité des entreprises, la fixation des objectifs est un exercice purement intellectuel qui vient du management. Or, il est important de voir le processus à l'envers, c'est à dire du commercial terrain vers le management.

*-L'objectif doit constituer un résultat ambitieux mais réaliste. Il a une fonction de stimulation de la force de vente, d'où l'importance de l'engagement de celle-ci sur l'objectif (participation/adhésion).

*-Les objectifs de l'entreprise doivent être traduits en [objectifs marketing](#) et en objectifs de ventes (le marketing représente alors l'ensemble des moyens d'accompagnement permettant d'armer les vendeurs : études de marché, outils de ventes, campagnes de publicité, ...).

*-Les missions confiées au vendeur doivent s'appuyer sur un bon système d'objectifs : il doit y avoir un lien très étroit entre objectifs / contrôles / animation et [plan de rémunération variable](#).

Il existe trois types d'objectifs/quotas

CA / Ventes	– Établit à partir des révisions de l'entreprise – Exprimé en CA et/ou volume et/ou part de marché
Rentabilité	– Insiste sur les notions de marge, rentabilité, profit, réduction des coûts.
Activité	– Insiste sur les activités qui sont nécessaires pour assurer les ventes (prospection, démonstration, visites clients).

Tableau 4 : Types d'objectifs/Quotas Motivation de la force de vente

2)- La motivation de la force de vente

La motivation consiste à pousser une personne à déployer des efforts afin de réaliser une action. Elle varie selon l'adhésion de l'individu et du contexte. Elle est effective dès lors que l'individu n'agit pas sous la contrainte. Al'inverse, elle disparaît si l'individu ressent une contrainte. La motivation est indispensable pour qu'un commercial puisse donner le meilleur de lui-même. Si un commercial bénéficie de conditions optimales pour exercer son travail, son niveau de performance dépendra de sa motivation à vendre.

Le comportement et les attitudes du commercial reflètent souvent l'état de sa motivation. Parmi les indicateurs d'un commercial motivé figurent :

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

L'enthousiasme et la volonté de réussir.

A l'inverse, chez un commercial démotivé on remarque :

*-Une baisse d'énergie, voire une certaine indifférence à exécuter son travail ;

*-Une résistance aux changements ;

*- Un fort absentéisme.

*-Une attitude négative et une exagération des difficultés.

Pour motiver son équipe de vente, le manager dispose d'outils pour motiver les commerciaux qu'il convient d'aborder.

Sous- section 4^{ème}- Contrôle et évaluation :

Le contrôle de l'effort de vente est la dernière étape de la démarche de management de la force de vente

Le terme contrôle désigne l'action de vérifier un objet, des procédures, un lieu, un état, dans une optique de constat ou de validité.

La force de vente itinérante évolue en dehors de l'organisation, et son éloignement vis-à-vis de celle-ci, le gêne selon les cas, des difficultés à contrôler efficacement les commerciaux et à les motiver.

Le manager a le choix entre plusieurs types de contrôles, en fonction de la stratégie commerciale mise en place, et un système de contrôle, pour être équitable doit inclure des critères spécifiques, mesurables et réalisables. Cette mesure se complique encore par le fait que la vente a des aspects quantitatifs et qualitatifs.

1- Contrôle quantitatif : Prévisions vs réalisés :

Les responsables commerciaux fixent des standards de rendement que les vendeurs sont tenus d'atteindre: quotas de vente, chiffre d'affaires global et par produit, marges par types de clients et par produit à atteindre, nombre de visites à faire et leur fréquence auprès des clients actuels et /ou potentiels, taux de transformation des prospects en clients, taux faible d'absentéisme et nombre important de jours de travail sur le terrain de vente, nombre de commandes obtenues. Tels sont donc les principaux éléments sur lesquels porte l'évaluation des hommes de vente.

Pour faciliter la comparaison de rendement entre les vendeurs et pour détecter les différences, certains ratios sont calculés.

a)- L'utilisation de certains Ratios

Ratio : Effort commercial

- Chiffre d'affaires réalisé / Nombre de clients : c'est un moyen de calculer la moyenne du CA réalisé par client.

- Chiffre d'affaires réalisé / Nombre de visites effectuées : permet de contrôler le CA moyen par visite.

- Nombre de commande obtenues / Nombre de clients : permet d'évaluer le taux de réussite.

- Nombre de visite / Nombre de jours travaillés : pour avoir le nombre moyen des visites afin de contrôler la densité du travail

Ratio : Rentabilité des visites :

*-Nombre de visite / Nombre de commandes : pour mesurer le taux de réussite.

*-Nombre de Kilomètres / Nombre de visites : permet de comparer et contrôler la productivité et le cout d'une visite.

Il faut noter que ces ratios doivent être interprétés avec prudence. En effet, un vendeur sérieux, ponctuel et dynamique peut avoir des ratios d'effort commercial faibles car tout dépend de la nature des produits et des clients, du territoire de vente dans lequel il travaille, des objectifs de l'entreprise et de son cycle de vie. Une fois le contrôle de la force de vente et réalisé par les inspecteurs, les chefs de vente ou les auditeurs, il doit avoir un but de formation et de perfectionnement et non de sanction. Plutôt que de renvoyer un représentant (pour qui le rendement est faible), il vaut mieux examiner avec lui ses ratios, rechercher les raisons de ses échecs puis l'aider à corriger et à redresser sa situation.

Les hommes de marketing sont conscients qu'il n'y a pas de gestion sans contrôle et qu'il faut élaborer périodiquement un **tableau de bord** pour mettre en œuvre les écarts entre les réalisations et les prévisions d'objectifs. Ce contrôle va permettre d'évaluer les réalisations de la force de vente et prévoir un nouveau système de management des ressources humaines en cas de rentabilité faible. Un bon contrôle passe par une information régulière et a double sens sur les résultats obtenus.

Le tableau de bord : C'est un document essentiel du management d'une force de vente.

*- Il permet une réflexion sur la fixation des objectifs, sur leur nature et sur leur niveau.

*- La somme des objectifs de chacun des vendeurs doit être au minimum égale à l'objectif global de la force de vente.

*- C'est un instrument de suivi d'activité : le rapprochement des objectifs avec les éléments réels reportés dans le tableau de bord lors de leur réalisation permet de calculer des écarts (réel – prévu) ainsi qu'un taux de réalisation de chaque objectif par le calcul : **(réel/prévu) x 100**.

*- Il sert de base à la comparaison entre différents vendeurs.

Ce document offre un moyen de contrôle de la conformité de l'activité du vendeur avec les normes de l'entreprise. Les forces et faiblesses du vendeur sont révélées par les écarts calculés. Par l'analyse des tableaux de bords, le manager perçoit exactement la façon dont fonctionne son équipe. Il peut mettre en place les actions les mieux adaptées au contexte commercial du moment : formation, suivi

sur le terrain, conseils, organisation du travail, gestion du temps, découpage des secteurs, gestion du portefeuille clients, etc.

L'évaluation du travail du vendeur selon des normes précises est indispensable pour juger de l'efficacité de son action. On a donc recours à des indices de performance, qui seront bien entendu adaptés au contexte de l'activité.

b- Contrôle financier :

Ce contrôle porte sur les couts. Considérer le montant des capitaux engagés pour mener à bien l'activité commerciale est également possible. Cela permet d'une part, de faire prendre conscience aux vendeurs qu'il convient de vendre mais pas à n'importe quel prix (certains accordent des réductions commerciales sans que cela ne soit nécessaire), et d'autre part de les inciter à respecter le budget commercial fixé. Il peut être utile de combiner ce type d'indicateur financier avec ceux des résultats mentionnés précédemment, en calculant par exemple des ratios de marge (**marge=ventes-couts**) ou de rentabilité (profit/vente).

2- Contrôle qualitatif :

Ce contrôle comporte sur des connaissances du vendeur (produit, client, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients.

*-Les relations du vendeur avec son entreprise: sa volonté d'apprendre le métier, son degré de compréhension des objectifs et stratégie de l'entreprise, ses relations avec l'administration et les autres vendeurs, sa ponctualité, sa volonté de s'intégrer dans son équipe.

*-Ses relations avec les clients: proposition de produits répondant à leurs besoins, sa capacité de leur rendre service après-vente et de les suivre, modes de livraison stimulants et modalités de paiement encourageantes, enregistrement de leurs insatisfactions.

*-Sa maîtrise du métier: on voit si le vendeur maîtrise bien les techniques de vente, s'il connaît bien son environnement (produits, marché, concurrence), s'il peut comprendre et répondre facilement aux protestations et objections des clients.

*-Ses qualités individuelles: habilité à argumenter, à obtenir des rendez-vous, à conduire un acte de vente, à écouter attentivement son interlocuteur.

On conclue dans ce deuxième chapitre que le pilotage des performances de la force de vente passe par une bonne organisation de cette dernière ainsi que la mise en place des outils de pilotage commencent par l'identification des indicateurs de performances et la mise en place des tableau de bord afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et cela passe par une motivation de la force de vente et un contrôle rigoureux de la part de l'hierarchie et enfin une évaluation des résultats[10].

Chapitre 2^{ème}

ANALYSE DES PERFORMANCES DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE L'ENTREPRISE SPIMACO

L'industrie pharmaceutique est un secteur stratégique dans le domaine de la santé, ce secteur est caractérisé par un aspect médical (R&D) et un aspect économique par le biais de la production du produit de première nécessité qui est le médicament.

Cette industrie vise à fournir aux populations les médicaments nécessaires à leur bonne santé. En Algérie, cette industrie a connu un rebond suite aux réformes qui ont pour objet de diminuer la dépendance en produits importés (produit princeps) et de promouvoir le produit local (produit générique) et donc diminuer la facture des dépenses en santé. Une politique de médicament a été lancée par l'Algérie et a pour objectif, atteindre les 75 % de la production du médicament local en fin d'années 2017.

Cela a encourager les grands industriels pharmaceutiques mondiaux à s'implanter en Algérie, et a permis la création de grandes firmes pharmaceutiques locales.

En Algérie, comme dans de nombreux pays en développement, le souci majeur des autorités politiques et économiques nationales était, pendant longtemps de garantir l'accès élargi aux médicaments.

L'approvisionnement du marché national étant alors assuré à travers l'importation, la contrainte principale, en dehors de la sécurité sanitaire, était de s'assurer de prix les plus bas possibles, de sorte à garantir l'accès aux soins pour le malade et à préserver les équilibres de la balance des paiements. Cela dit, la section 1^{ère} du présent chapitre sera consacrée à une brève présentation ou description de l'entreprise objet de notre étude empirique. Quant à la deuxième section, celle-ci fera l'objet d'une analyse des performances de la force de vente de la dite entreprise.

Section 1^{ère}- Présentation ou description de l'entreprise :

Ce multinational pharmaceutique leader dans son secteur en Arabie Saoudite s'appelle : SPIMACO (Saudi Pharmaceutical Industries & Médical Appliances Corporation).

SPIMACO est une SPA avec un capital entièrement libéré de 1 200 000 000 RS, à été créer le 20/01/1986, Le cœur de métier de SPIMACO est le secteur médical et pharmaceutique, qui comprend le développement, la fabrication et la vente de produits pharmaceutiques et d'appareils médicaux. De

plus, SPIMACO détient également des participations dans des sociétés par actions et des sociétés à responsabilité limitée à l'intérieur et à l'extérieur du Royaume, et a commencé ses activités réelles dans le premier trimestre 1990 où il a commencé à produire que six variétés augmenter progressivement jusqu'à ce que le nombre d'article produits par le pharmaceutique en 2010 à environ 210 variétés dans l'unité de production sise à la ville industrielle EL QUASSIM avec plus de 150 000 m2, l'usine a été conçue, construite et équipée jusqu'aux niveaux de qualité les plus élevés.

L'usine d'EL QUASSIM est le principal site de fabrication pharmaceutique de SPIMACO. Il utilise des technologies de pointe afin de fabriquer des médicaments de haute qualité, sûrs et efficaces. Un investissement important dans des machines / technologies de pointe a contribué à l'efficacité du cycle de vie du produit et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. SPIMACO reconnaît sa responsabilité de répondre aux exigences et à la satisfaction des clients en appliquant des critères de qualité dans tous les aspects de l'entreprise. En outre, SPIMACO a développé et maintenu une position forte en Arabie Saoudite en termes de croissance, servant les marchés d'exportation et un partenaire privilégié dans les alliances locales et internationales. Elle s'engage à protéger ses employés ainsi que l'environnement. L'entreprise s'appuie sur la participation de tous ses collaborateurs à l'amélioration continue du Système de Management de la Qualité, de la Santé, de la Sécurité et de l'Environnement (QHSE). Le système de gestion de la qualité (SGQ) de SPIMACO est axé sur la réalisation de politiques de qualité et d'objectifs de qualité afin de répondre aux exigences réglementaires et des clients. Le QMS est maintenu et surveillé à l'aide d'un enregistrement électronique qui améliore le flux de travail au sein du système de qualité.

Par ailleurs, il importe de souligner que SPIMACO a reçu la certification suivante:

1. Certificat de conformité GMP d'un fabricant de la FDA saoudienne.
2. Certificat ISO 9001 (Système de gestion de la qualité), ISO 14001 (Système de gestion environnementale) et OHSAS 18001 (Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail)
3. Certificat de conformité environnementale de la Présidence de Météorologie et Environnement.
4. Prix GCC pour la meilleure installation de fabrication.
5. Prix du roi Abdul Aziz pour la meilleure usine de l'industrie chimique
6. Prix Prince Naïf pour la saoudisation (1er rang) dans le secteur de la santé.
7. Certificat de conformité aux BPF délivré par les autorités sanitaires roumaines
8. Certificat de conformité aux BPF délivré par l'Autorité de réglementation des produits de santé (HPRA)

SPIMACO est actuellement active dans 14 pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord : Émirats arabes unis, Bahreïn, Koweït, Qatar, Oman, Égypte, Soudan, Algérie, Libye, Yémen, Iraq, Jordanie et Liban et Maroc. Cette entreprise est implantée en Algérie depuis 1999 en important de

l'entreprise mère ses produits sous différentes classes thérapeutiques :*- Anti-infectieux *- Anti-inflammatoire *- Dermocorticoïde – Cardiologie - Antiviraux.

Le secteur pharmaceutique Algérien a connu la naissance de TAPHCO (Tassili Pharmaceutical Company) qui le fruit d'un partenariat du groupe SAIDAL en association avec le groupe Saoudien SPIMACO et le groupe Jordanien ACDIMA, avec un investissement qui dépasse les 27 millions d'euros à la zone industrielle de Rouïba.

SPIMACO a réalisé un chiffre d'affaire de **25 million d'euros** durant l'année 2016 sur une taille de marché qui avoisine les 3.3 milliards d'euros ce qui représente **0.7% de part de marché** sur uniquement 03 segments (Anti infectieux, Anti inflammatoire et dermocorticoïdes) avec **une évolution de 37.8%** de chiffre d'affaire par rapport à l'année 2015 sur une croissance total **du marché de 11.6%**.

Section 2^{ème}- Analyse de l'efficacité et de la performance de la force de vente de SPIMACO

Dans cette dernière section, on abordera une analyse de l'efficacité de la force de vente SPIMACO ainsi que les outils mis en place afin d'optimiser les visites pour avoir des performances, en mettant en évidence les indicateurs de performance à évaluer. Gérer une activité des visiteurs médicaux consiste à décider comment faire pour rencontrer les clients de façon efficace et profitable. Sur ce plan, les décisions sont importantes et elles portent sur l'organisation des tournées et itinéraires, détermination des objectifs (Nombre de visite, Quotas produits, évolution et part de marché), ainsi qu'une évaluation de tous ces paramètres.

Sous-section 1^{ère} -Détermination des objectifs :

Les objectifs constituent le premier élément de la chaîne et du système des modes de pilotage des visiteurs médicaux. En effet, avant de se lancer dans leurs activités de vente, ces derniers doivent bien comprendre la politique générale et donc la stratégie marketing de SPIMACO et ses attentes en termes de réalisation d'objectifs.

1.- L'objectif nombre de visites :

Le nombre de visite à effectué chaque jours est de **10 médecins** (publiques et privés) et **04 pharmacies** ce qui donne un total de **50 médecins** et **20 pharmacies** par semaines don un **total de 70 contacts/semaine** et du fait que le cycle de visite à SPIMACO est de 04 semaines et un ensemble de 12 cycle par an nous donne les objectifs suivants :

		V	V	V		Séni	
	M1	M2	M3		or médical		
Objectif	3	3	3	3	3	3	13
annuel	360	360	360	360	360	340	
Réalisation	3	2	2	2	2	2	11
n	405	637	769	810	621		
%	10	7	82	83.6	87.		
	1.34%	8.48%	.41%	3%	11%		
Nombre de jour travaillés	21	2	20	202	9	82	
	2	10	5				
Moyenne de visite/jours	16	1	13	13.9	14.		
	.06	2.56	.51	1	01		

Tableau de bord objectifs nombre de visite[\[11\]](#)

Ce tableau de bord permet de contrôler la réalisation des objectifs de nombre de visite ainsi que la densité du travail par VM. Comme on a décrit en dessus, les visites des VM sont consacrées aux médecins publiques, privés (médecins A et B) ainsi que les pharmacies et pour avoir une visibilité sur cet aspect, un tableau de bord est conçu pour mieux contrôler les VM, afin de corriger toutes anomalies des répartitions des cibles par exemple un VM qui visite plus de médecins publiques que privés ou visites les médecins B et ne visite pas les A.

Schéma- Répartition des visites de la force de vente SPIMACO[\[12\]](#).

Ce graphe nous donne une idée générale sur l'ensemble de la région Est 02 concernant les visites des VM et pour avoir détaillé par VM le graphe si dessous nous donne plus de détail

Schéma-Répartition des visites par VM et par catégorie de cible.

Pour cette situation un premier constat montre que le VM1 et celui qui réalise le nombre le plus élevé de contacts avec des visites plus au moins homogènes des cibles avec un nombre important des médecins publiques due à la concentration de ces derniers au sein de son secteur. Par contre, le VM2 est celui qui réalise le nombre le plus faible des contacts comme on a déjà vu dans le premier tableau de bord. Une analyse plus approfondie nous mène à voir en détail cette même répartition par spécialité et par VM pour voir la concentration des visites des cibles spécialistes par VM comme décrit dans le graph 02 et pour cela un contrôle se fait d'une manière régulière généralement chaque fin de semaine et surtout en fin du mois pour les réajuster en fonction des réalisations des objectifs par produit et par VM, afin de corriger en cas d'écarts, Exemple : Si le VM a un retard pour son objectif pour le produit (X) où les gynécologues sont la cible primaire, il va concentrer ses visites pour cette cible et ainsi de suite.

Schéma - Répartition des visites par Spécialités.

Le cas par exemple des gynécologues comme cible avec le taux le plus élevé est dû à un lancement d'un nouveau produit où l'indication de prescription

est cette spécialité. Pour les autres spécialités et comme SPIMACO possède une gamme d'anti infectieux et anti- inflammatoires, les généralistes sont la première cible vu leurs nombres sur les secteurs et leurs potentiels. Ensuite, viens les dentistes puis les ORL ainsi que les Pneumologues qui sont moins nombreux que les deux premières cibles. Ce suivi se fait chaque fin de semaine pour avoir une vision générale sur la région Est 02 via un tableau de bord. Elle est plus significative lorsqu'en fait une analyse individuel qui va nous permettre de détecter les répartitions des visites par VM par spécialités des cibles, comme décrit dans les graphs suivants :

2.- L 'objectif produit (Quotas produit) :

Avant d'aborder les objectifs par VM est comme cité en dessus on a pris un segment don SPIMACO est présente, c'est le segment des pénicillines et spécialement le segment des amoxicilines Acide clavulanique où notre laboratoire possède 05 produits dans ce segment, la taille de ce marché est estimé à **155 023 638 Milon de dollar** avec une croissance de **20,6%**. Notre gamme se trouve dans la position suivante avec **12 914115 Million de dollar**[13] :

Schéma - Situation du KLAVOX dans le marché.

SPIMACO détient avec sa gamme dans le même segment **8.3%** de part de marché avec **44.5%** d'évolution avec un concurrent direct qui a les mêmes caractéristiques ainsi que les mêmes dosages que le notre avec **38.6%** d'évolution et **33.5%** de part de marché.

L'objectif annuel attribué pour chaque VM ou quotas produit est calculé en fonction de plusieurs critères dont le premier est la réalisation de l'objectif de l'année n-1 qui est en relation étroite avec les parts de marchés de chaque VM dans leurs secteurs ainsi que la part de marché nationale dans le même produit pour connaître l'évolution que SPIMACO souhaite atteindre et l'évolution du même secteur afin qu'on puisse avoir l'équation suivante :

Objectif = Vente (N-1)*1, ((PDM nationale – PDM secteur) +Evolution nationale+Evolution secteur).

L'évolution nationale fixée par SPIMACO est de 25%, si le VM a gagné des parts de marché l'année N-1 et qui dépassent les parts de marché nationale il va y avoir une évolution moindre que celui qui n'a pas augmenter ses parts de marché. Sachant que les parts de marché nationale sont en fonction des produits varient entre 9,72 et 4,03.

Exemple : Pour la région de Constantine qui a réalisé L'année n-1 pour le produit (1) **28 413 boites, PDM nationale 9.72, PDM secteur 8 ,60**, avec une évolution que SPIMACO souhaite l'atteindre de **25%**, l'évolution pour la même région était de **8.57%**, va nous donner l'objectif suivant :

Objectif Constantine = $28\ 413 * 1, (0,0972 - 0,0860) + 0,25 + 0,0857$ = $28\ 413 * 1, (0,3469)$ = **38 267 boites.**

Cet objectif de la région de Constantine est réparti d'une façon équitable entre les 03 VM+ Sénior médical comme décrit si dessus et de ce fait l'objectif du produit (01) pour la même région est de **9 567** boites par VM.

La formule s'applique sur l'ensemble des secteurs avec des évolutions et des part des marché (PDM nationale et PDM secteur) qui change d'un produits à un autres pour obtenir en final un objectif ou quotas produits par VM comme suit :

Région/VM	VM	VM 2	VM 3	Sénior Médical	Total
Constantine	9 567	9 567	9 567	9 567	38 267
Skikda		26 007			26 007
Jijel				22 381	22 381
Mila	12 330		12 330		24 660
Oeb	18 289				18 289
Khenchla			13 432		13 432
Total	40 186	35 574	35 329	31 948	143 036

Tableau - Quotas

produit/VM

A partir de ce tableau de bord chaque VM a son objectif de l'année pour le produit (01), l'ensemble de ces derniers est l'objectif de la région Est 02, cette même formule est applicable pour les autres produits. Comme on l'a décrit si dessus que le nombre de jour travaillé pour Constantine est le même pour l'ensemble des VM qui est de 08 jours/VM, cela nous a conduit à répartir l'objectif de Constantine équitablement entre les VM. Le contrôle des réalisations des objectifs se fait en se référants aux chiffres IMS par brik c'est-à-dire par wilaya qui sera divisé sur 04 pour le secteur de Constantine et sur 02 pour les VM qui partagent les mêmes secteurs le cas de Mila (VM1+VM3).

Les objectifs vs réalisations par secteur seront comme suites :

Schéma- Objectif vs réalisation secteur Constantine.

Schéma- Objectif vs réalisation secteur Skikda.

Schéma - Objectif vs réalisation secteur Mila.

Schéma - Objectif vs réalisation secteur Jijel.

Schéma - Objectif vs réalisation secteur Oeb.

Schéma - Objectif vs réalisation secteur Khenchla.

Seul deux (02) secteurs qui ont réalisés au delà de 100% (Skikda et Khenchla) ce sont les secteurs attribués aux VM02 et VM 03 et 02 autres qui ont dépassés les 90% (Jijel et Oeb) ce sont les secteurs du VM 01 et Sénior médical et Constantine qui s'est rapproché de la barre de 90%, sachant que la prime annuelle

est calculée à partir de 90% de réalisation pour chaque produit. Cela nous donne une vision de la région Est 02, comme si dessous :

Schéma - Objectif vs réalisé région Est 02.

a)-- Evolution et part de marché :

L'objectif directement lié aux réalisations c'est de gagner des parts de marché et des évolutions positives par produits qui seront supérieur à celle fixé par la direction et pour chaque secteur comme le montre les graphes suivants :

Schéma - Evolution et par de marché Produit (1) par secteur.

Tous les secteurs se portent bien du point de vu évolution et les parts de marché qui sont les deux supérieurs à celle du nationale à l'exception de la région de Mila qui réalise une évolution négatifs par rapport à un manque de couverture pour l'ensemble de cette région et le secteur de Constantine qui malgré ses parts de marché élevées mais on n'a pas pu faire augmenter l'évolution.

Schéma - Evolution et par de marché Produit (2) par secteur.

Cette situation est due a en évolution négatifs du marché du produit (02) qui se traduise par des évolutions négatifs de tous les secteurs à l'exception de Jijel et Khenchla.

b)-Evaluation des performances : REGION EST 2

La performance consiste à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. L'évaluation des performances sont faites pour évaluer à la fois la performance générale et mesurer la progression sur certains objectifs. Lorsqu'elle est bien structurée, l'évaluation de performance donne l'opportunité de reconnaître le travail du VM, voir les axes d'amélioration, et identifier le développement professionnel et la formation requise pour progresser.

La performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre et parle : « **d'efficience** ». Pour cela SPIMACO à mis en place un ensemble d'indicateurs afin d'évaluer sa force de vente comme mentionné dans le tableau de bord ci-dessous : **Nb : Les valeurs sont exprimées en dollar**

	V	V	V	Sénio	Total
	M 01	M 02	M 03	r médical	
Objectif	604	476	448	441	1969
f valeur	319,39	072,04	084,03	412,97	888,43
Réalisé	459	457	413	353 3	1 683
	333,40	356,38	802,84	84,67	877,29
%	76.	96.	92.	80.06	85.48
	01%	07%	35%	%	%
Nombre des visites	3	2	2	2 810	11
CA	405	637	769	125,7	621
moyen/ visite	,90	,44	,44	6	0
Frais des visites	46	48	45	48 76	189 4
	595.42	270.42	843.33	2.04	71.21

Cout d'une visite	68	13. 31	18. 55	16. 17.35	16.30
----------------------	----	-----------	-----------	--------------	-------

Tableau de bord : Indicateurs de performances SPIMACO

Pour l'objectif en valeur il a été déterminé en fonction des quotas produits en attribuant à chaque unité produits un prix qui varie de 8,04 dollar à 3,36 dollar ce qui nous donne un objectif en valeur (dollar) et par VM. Les réalisations par VM sont le rapport (réalisé/objectif)*100 pour connaître l'efficacité de chaque VM sur son secteur respectif. Le CA moyen par visite est le résultat entre le nombre de visite effectué par chaque VM sur le CA réalisé.

Ce tableau de bord ne consiste pas uniquement de contrôler la réalisation de nombre de visite mais il nous permet de contrôler aussi et de comparer la productivité de chaque VM ainsi que le cout moyen de visite qui est représenté par le rapport des frais des visites sur le nombre de visite effectué par chaque VM afin d'avoir un cout de visite.

Schéma - Réalisation des objectifs en valeur par VM.

Cette évaluation ne se limite pas à mesurer les performances individuelles ou bien collectives de la force de vente SPIMACO. Elle consiste aussi à évaluer la place par produit face à la concurrence et cela par une analyse permanente avec l'ensemble de l'équipe et par secteur les différentes actions menées par la concurrence pour atteindre leurs objectifs [14].

Le graphique ci-dessous montre les réalisations du produit (1) sur deux années consécutives 2015-2016 en tenant en compte les réalisations de la concurrence sur la dernière année par secteur :

Schéma - Comparaison des réalisations sur deux ans vs concurrence.

Cette rupture nous a pénalisés d'atteindre le seuil des ventes de la concurrence malgré la bonne performance, avec une réalisation de **144 295 unités** sur un objectif total de la région Est de **394 500 unités** ce qui représente **36,58%**.

Les résultats montrent bien, la dimension la plus importante de la performance de la force de vente. Ils contribuent en grande partie, à la performance du département commercial et, par conséquent, à la performance de l'entreprise. Les critères des résultats (chiffre d'affaires, volume de vente, part de marché et nombre de visite) sont la mesure historique de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Ceci représente des **évaluations quantitatives, il est donc**, indispensable de mesurer la qualité du travail afin d'apporter les modifications nécessaires pour plus de professionnalisme. Il faut pouvoir apprécier le comportement du VM face à sa clientèle, mais aussi son travail en amont et en aval de la négociation. L'évaluation qualitative porte sur :

L'amélioration des techniques de ventes : Lors des réunions mensuelles un rafraîchissement des connaissances des VM par le biais des rappels de formations sur les techniques de vente et PNL avec des jeux de rôle en fin de réunion Cette méthode permet aux VM de découvrir leurs forces et leurs

faiblesses en observant leurs comportements et les analyser afin d'améliorer certains points.

***-Connaissance clientèle (cibles), produits (caractéristiques)....**

***-Le coaching :** Des sorties en double des VM avec le superviseur régionale afin de mettre les point sur les points positifs et négatifs ainsi que les difficultés sur terrain pour les traiter ensemble et aussi de connaître l'aspect comportemental face aux clients.

***-L'auto évaluation :** Elle se fait entre VM et son responsable hiérarchique direct et elle porte sur les points suivants :

***-Connaissance du travail. - *-Qualité de travail - *-Sens de la responsabilité-*Sensibilité au cout (Gaspillage) -*-Initiative au travail - *-Discipline générale.**

Chaque point des 06 cités en dessus où le VM doit être évalué porte un poids la somme des poids ne doit pas dépasser le 20, et un classement qui correspond à chaque critère qui varie de 1-7 afin d'obtenir des scores qui évalue la qualité du travail du VM, cette évaluation s'effectue chaque fin d'année. L'efficacité des collaborateurs VM est un maillon essentiel de la performance de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, il est nécessaire de réaliser régulièrement une évaluation afin de détecter ce qu'il est nécessaire de mettre en œuvre pour optimiser à 100 % ses équipes et son développement commercial.

Nous pouvons conclure que la performance sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés, bien que le but principal d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part.

Conclusion

Aujourd'hui, la vente s'impose comme étant une activité d'importance vitale pour l'entreprise. Elle est essentielle pour la survie et la compétitivité de toute entreprise qui doit mettre en place un système performant pour gérer sa force de vente.

La force de vente a pour mission de visiter les clients de l'entreprise afin de les mettre en contact avec l'offre proposée. Le management de la force de vente a pour objectif de maximiser la production de CA par l'équipe commerciale tout en minimisant les moyens consommés pour atteindre ce CA.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la réponse à la problématique de notre étude qui porte sur l'analyse de la force de vente « SPIMACO », en d'autres termes elle montre que la mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux et qu'un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performant. Ainsi, son rôle dans une entreprise est primordial, vital et indispensable dans la relation d'une

enseigne avec ses clients, et pour la remontée des informations récoltées du terrain aux responsables hiérarchiques.

Une entreprise performante ne se définit pas seulement par sa capacité de production ou la qualité de ses produits, mais aussi bien par l'image que lui procure son équipe de vente auprès de ses clients et sa capacité de répondre à leurs attentes et exigences. Une force de vente efficace doit être gérée et managée d'une manière professionnelle, en pratiquant un management moderne en ce qui concerne : le recrutement, la formation, la rémunération, la stimulation, l'animation, le contrôle et l'évaluation des vendeurs : Le recrutement et la sélection se feront avec soin afin de limiter le coût élevé d'un personnel inadéquat. La formation familiarisera les nouveaux venus avec l'entreprise, ses produits, ses marchés et ses techniques de ventes. La rémunération contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la satisfaction des vendeurs. Une stimulation et une animation efficaces permettront de réduire les frustrations inhérentes à un travail exigeant. Enfin, une évaluation et un contrôle réguliers permettront d'améliorer les performances[15].

Le management de la force de vente consiste à piloter, animer et contrôler l'efficacité de la force de vente. Des objectifs lui sont assignés et ils sont ensuite confrontés aux résultats obtenus. L'analyse des écarts permet de déterminer les actions à entreprendre par le manager.

Pour l'évaluation de la force de vente SPIMACO, elle n'est pas que quantitatif mais il ya aussi une évaluation qualitative afin d'assurer les ventes avec une bonne démarche en toute efficacité, rentabilité et performance.

A travers cette analyse et malgré cette organisation on a détecté quelques défaillances qui diminuent à un certains degrés les performances souhaités :

Un retard de l'envoi des chiffres IMS sa nous a pénalisé de mettre à temps des plans d'actions pour corrigé les retards de réalisation[16].

Les restrictions d'importation établie par notre Etat à créer une rupture des stocks qui malgré la performance réalisé pour la région a freiné l'évolution souhaitée par notre entreprise.

Bibliographie :

1)-Comité des droits économiques, sociaux et culturels des Nations Unies, "La pauvreté et le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels", Comité des droits économiques, sociaux et culturels des Nations Unies, mai 2001.

2-Commission des communautés européennes « Livre blanc- Ensemble pour la santé: une approche stratégique pour l'UE 2008-2013 » Bruxelles, le 23.10.2007 COM(2007) .

- 3)-David Byrne « Favoriser la santé de tous -Processus de réflexion pour une nouvelle stratégie européenne en matière de santé »
http://europa.int/comm/health/ph_overview/strategy/health_strategy_fr.htm.
- 4)-Enquête nationale sur la mortalité maternelle. Institut national de santé publique OMS ,1999.
- 5)-Fatima Zohra Oufriha, «Crise- Pas et santé des enfants en Algérie» CREAD – ALGER, P6.
- 6)-Florence Jusot, «Mortalité et inégalités de revenu en France» centre national de la recherche scientifique -DELTA-WORKING PAPER N° 32-2004.
- 7)-Journal officiel de La République Algérienne Démocratique et Populaire allant de 2005-2013.
- 8)-La pauvreté et le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels", Comité des droits économiques, sociaux et culturels des Nations Unies, mai 2001.
- 9)-La santé en France «la France à la loupe» info synthèse -ministère des affaires étrangères - Février 2007.
- 10)-Le Gouvernement Algérien « Rapport national sur les objectifs du Millénaire pour le développement »-ALGERIE- Juillet 2005.
- 11)-Ministère de la santé de la population et réforme hospitalière « Projection du développement du secteur de la santé : perspective décennale » juillet 2003,
- 12)-Ministère des Affaires Etrangères/Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement « Santé et développement Durable » Sommet mondial sur le développement durable 2002 » France.
- 13)-Nicole AMELINE, Ambassadrice en mission chargée des questions sociales et de la parité dans les relations internationales « conférence sur la couverture du risque maladie dans les pays en développement » conférence de paris le 15-16 mars 2007.
- 14)-Organisation Mondiale de la Sante- Rapport sur la santé dans le monde 2007 «Un avenir plus sur –La sécurité sanitaire mondiale au XXI siècle».
- 15)-Organisation mondiale de la Santé/ la Banque mondiale et La Parole est aux pauvres. « Un enjeu vital : les pauvres face à la santé et à la maladie » 2002 ,
- 16)-Rapport de l'OMS ,2001, 17)-Rapport de l'OMD ,2012, 18)- Rapport de l'ONS ,2012
- 19)- Rapport « la lutte contre la pauvreté dans les pays euro méditerranées » Conseil économique et social –septembre 2006, p. 4.

www.ces.es/TRESMED/docum/Ljubljana06/A_FCES6575-2006_DOC-INT_fr.pdf

- 20)-Sarah Marniesse, « Note sur les différentes approches de la pauvreté » Octobre 1999-l'Agence française de Développement.
- 21)-Société algérienne de pédiatrie « Les programmes de Santé Maternelle et Infantile » Evaluation- Alger, 24 MAI 2001.

22)-Sommet Mondial sur Développement Durable, Johannesburg 2002-
[www_sommetjohannesburg_org.htm](http://www.sommetjohannesburg.org.htm) ;

23)-Stratégie de coopération de l'oms avec l'Algérie 2002-2005-Correction du 8
janvier 2003

24)-Système des Nations Unies en Algérie «Algérie bilan commun de pays»
Septembre 2005, http://www.undg.org/archive_docs/8521-Algeria_CCA.pdf

25)-Texte des Recommandations - Conférence de consensus « Sortie du monde
hospitalier et retour au domicile d'une personne adulte évoluant vers la dépendance
motrice ou psychique » Société française d'économie de la santé 9 décembre 2004
– Paris.

26)-Y CHIROUZE, Le marketing étude et stratégie, édition ellipses, 2003.

27)-J.Len[1] J.Lendervie, D. Lindon, Mercator, 05^{ème} édition, 2012.

[1] J.LEN[1] J.LENDERVIE, D.LINDON, MERCATOR 05^{ème} édition, 2012, p. 392.

[2]Y CHIROUZE, Le marketing étude et stratégie, édition ellipses 2003, p. 66.

[3] R DARMON, pilotage dynamique de la force de vente, édition village mondial 2001, p. 68.

[4] Y CHIROUZE, Le marketing étude et stratégie, édition ellipses 2003, p. 70.

[5] David Byrne « Favoriser la santé de tous Processus de réflexion pour une nouvelle stratégie
européenne en matière de santé » http://europa.int/comm/health/ph_overview/strategy/health_strategy_fr.htm

[6] R DARMON, op.cit.74

[7] E.LEROUX, Management des forces de ventes, 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 2014.

[8] E.LEROUX, Management des forces de ventes, 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 2014.

[9] E.LEROUX, Management des forces de ventes, 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 2014.

[10] Comité des droits économiques, sociaux et culturels des Nations Unies, "La pauvreté et le
pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels", Comité des droits économiques,
sociaux et culturels des Nations Unies, mai 2001.

[11]Source SPIMAC11

12 STRATEGIE DE COOPERATION DE L'OMS AVEC L'ALGERIE 2002-2005-Correction du 8 janvier 2003

[13] Le Gouvernement Algérien « Rapport national sur les objectifs du Millénaire pour le développement »-
ALGERIE- Juillet 2005.

[14] SOCIETE ALGERIENNE DE PEDIATRIE « Les programmes de Santé Maternelle et Infantile » Evaluation-
Alger, 24 MAI 2001.)-Sommet Mondial sur Développement Durable, Johannesburg2002

[15] Fatima Zohra Oufriha « Crise- Pas et santé des enfants en Algérie » CREAD – ALGER, p.6.

[16] Ministère de la santé de la population et réforme hospitalière « Projection du développement du secteur de la
santé : perspective décennale » juillet 2003,