

ETUDE DES FACTEURS D'OPTIMISATION DE LA VENTE DANS UNE ENTREPRISE TABACICOLE : « CAS DE LA GLOBAL MARKET MOVERS SARL »

Par MBULA ABDI Castro¹

¹ MBULA C. est licencié en économie publique et chercheur à l'Université de l'Uélé. Il s'intéresse au marketing, à l'étude du marché et à l'économie de développement.

Abstract

The present research focuses on the study of the factors of sales optimization in a tobacco company. The reasons for undertaking this study were to identify and analyze the explanatory factors of the optimization of the sale in the commercial company in general and in a tobacco company in particular, in order to highlight their influence in the optimization of the productivity of this one and to have an idea on the evolution of the sales of this company in order to release the gaps which exists between the realized turnover compared to the various expenses related to the marketing and the distribution

The results of this study proved that the factors of optimization of the sale of the GMM/Isiro would be the implementation of an effective marketing policy which would bring the product closer to the consumers and a good management of its sales force by starting with the recruitment, the training, the remuneration, the animation, the control and the evaluation. The correlation coefficient is $0.4873 > 0$: therefore there is a presumption of a positive correlation between turnover (Y_t) and marketing expenses (X_t), i.e. the two variables move in the same direction : if marketing expenses increase, turnover also increases and if marketing expenses decrease, turnover also decreases ; the coefficient of determination is 0.2375 i.e. the model is globally explained at 23.75 % by the endogenous variable (the turnover) which depends on the exogenous variable (the marketing expenses); in other words on the 100% of the sales realized by the GMM, 23.75 % are realized according to the marketing expenses The remaining 76.25% are explained by other variables than marketing expenses such as preference, price, taste, environment, product availability or permanence, agent motivation, habit, etc.

Keywords: Sales force, management, Global Market Movers, Isiro, optimization, productivity, Democratic Republic of Congo, tobacco.

Résumé

La présente recherche se focalise sur l'étude des facteurs d'optimisation de la vente dans une entreprise tabacicole. Les raisons d'entreprendre cette étude étaient d'identifier et d'analyser les facteurs explicatifs de l'optimisation de la vente dans la société commerciale en général et dans une société tabacicole en particulier, afin de mettre en évidence leur influence dans l'optimisation de la productivité de celle-ci et d'avoir une idée sur l'évolution des ventes de cette société afin de dégager les écarts qui existe entre le chiffre d'affaire réalisé par rapport aux différentes charges liées au marketing et à la distribution.

Les résultats de cette étude ont prouvé que les facteurs d'optimisation de la vente de la GMM/Isiro seraient la mise en place d'une efficace politique marketing qui rapprocherait le produit aux consommateurs et une bonne gestion de sa force de vente en commençant par le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation, le contrôle et l'évaluation. Le coefficient de corrélation est de $0.4873 > 0$: donc il y a présomption d'une corrélation positive entre le chiffre d'affaires (Y_t) et les dépenses marketing (X_t) c'est-à-dire que les deux variables évoluent dans le même sens : si les dépenses marketing augmentent, le chiffre d'affaires augmente également et si les dépenses marketing diminuent le chiffre d'affaires diminue aussi ; le coefficient de détermination est de 0.2375 c'est-à-dire que le modèle est expliqué globalement à 23.75 % par la variable endogène (le chiffre d'affaires) qui dépend de la variable exogène (les dépenses marketing) ; en d'autre terme sur le 100% des ventes réalisées par la GMM, 23.75 % sont réalisés en fonction des dépenses marketing. Les 76.25 % restant sont expliqués par d'autres variables autres que les dépenses marketing telles que la préférence, le prix, le goût, l'environnement, la disponibilité ou la permanence du produit, la motivation des agents, l'habitude, etc.

Mots clés : Force de vente, gestion, Global Market Movers, Isiro, optimisation, productivité, République Démocratique du Congo, tabacicole.

¹ MBULA C. est licencié en économie publique et chercheur à l'Université de l'Uélé. Il s'intéresse au marketing, à l'étude du marché et à l'économie de développement.

1. INTRODUCTION

Si l'argent ne fait pas le bonheur, rendez-le ... ! (Renard J. cité par Seban O., 2007, p. 11) or tout le monde mérite d'être riche (Seban O., 2007, p. 1) donc tout le monde vit de la vente de quelque chose (Stervenson cité par Kotler, P. et Dubois, B., 2003, p. 658). C'est dans cette logique que l'entreprise est appelée à assurer sa croissance et sa survie par la vente de ses produits.

La vente est une fonction majeure de l'entreprise, aussi bien hier qu'aujourd'hui. En effet, rares sont les sociétés qui parviennent à se développer en autarcie d'où la nécessité de procéder à des échanges et donc au commerce (Fournier C., 2016, p. 7).

Dans l'optique commerciale traditionnelle, les vendeurs cherchent avant tout à vendre ; laissant à d'autres la réflexion stratégique et le souci du profit. Dans l'optique marketing, le vendeur doit prendre en compte la satisfaction du client et la rentabilité. Il lui faut recueillir des informations, estimer un potentiel, analyser ses résultats et préparer l'avenir (Kotler, P. et al., 2006, p. 608).

Vu que le contexte actuel des entreprises est marqué par la crise économique et financière, l'accentuation de la concurrence et les profondes mutations de l'offre et de la demande, que Marion G., (1999, pp. 81-90) a synthétisé par le triplet planétarisation-dématérialisation-accélération, tant les métiers que les fonctions des salariés ont connu de profonds bouleversements au niveau individuel et collectif, des savoirs, savoir-faire et savoirs-être d'une part et des techniques, de l'organisation et de la communication d'autre part.

Si de tout temps, les objectifs des entreprises évoluant sur des marchés concurrentiels ont toujours été de gagner de l'argent, de produire un excédent de trésorerie, de maximiser l'utilité, d'innover pour conquérir ou améliorer la situation de l'entreprise (Verhulst, A., 1992, p. 14), il est indéniable qu'elles doivent mettre en œuvre un ensemble des politiques d'élaboration, de communication et de distribution de leurs produits et faire les choix d'options stratégiques.

La gestion de la force de vente pose un sérieux problème dans beaucoup d'entreprise en général et dans les sociétés tabacoles en particulier ; la vente aujourd'hui demande un maximum de connaissance ou bagage requis pour bien remplir les qualités d'un bon vendeur.

Il importe de ce fait que le dirigeant doit disposer d'une base solide pour asseoir sa décision. Des nombreuses décisions du manager dans le domaine du contrôle de vente semblent de plus en plus fondées quand elles s'appuient sur l'analyse : produit, promotion, place et prix qui consiste essentiellement dans l'examen des rapports entre les variations du volume d'activités et les modifications correspondant au gain (Peritti, J.M, 2000, p. 167).

Au vue de tout ce qui précède, dans un marché de plus en plus concurrentiel, compétitif et incertain, tout gestionnaire d'entreprise prudent, informé et averti, est appelé à être toujours aux aguets afin d'asseoir des stratégies adoptées pouvant lui permettre de faire face à toute concurrence afin de se maintenir sur le marché.

C'est ainsi que notre curiosité a tourné autour de deux questions centrales suivantes : Quels sont les facteurs d'optimisation de la vente chez la GMM² dépôt d'Isiro ? Existe-t-il une corrélation entre les dépenses marketing et le chiffre d'affaires de la GMM dépôt d'Isiro ?

Pour y répondre, nous formulons les hypothèses suivantes : Les facteurs d'optimisation de la vente de la GMM dépôt d'Isiro seraient la mise en place d'une efficace politique marketing qui rapprocherait le produit aux consommateurs et une bonne gestion de sa force de vente en commençant par le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation, le contrôle et l'évaluation. Il existerait une corrélation positive entre les dépenses marketing et le chiffre d'affaires de la GMM dépôt d'Isiro.

Dans ce sens, cette recherche a comme objectif d'identifier et d'analyser les facteurs explicatifs de l'optimisation de la vente dans la société commerciale en général et dans une société tabacole en particulier, afin de mettre en évidence leur influence dans l'optimisation de la productivité de celle-ci et d'avoir une idée sur l'évolution des ventes de cette société afin de dégager les écarts qui existe entre le chiffre d'affaire réalisé par rapport aux différentes charges liées au marketing et à la distribution.

Cette étude nous éclairci la lanterne quant à ce qui concerne la gestion de la force de vente et la mise en place de la politique marketing au sein d'une entreprise tabacole qui, de tout temps fait objet de pression de l'organisation mondiale de la santé pour la nocivité de la cigarette. De plus, elle nous permet d'avoir une idée si la vente de la cigarette est fonction des dépenses marketing ou pas.

² Global Market Movers

2. LES FACTEURS D'OPTIMISATION DE LA VENTE

Selon Sauvy, « l'optimisation est une position, une dimension considérée la plus favorable, la plus propre à atteindre un objectif déterminé » (Moulinier R., 2009, p. 119). C'est un fait économique selon lequel les agents économiques cherchent à maximiser leur résultat (maximisation de profits pour les entreprises ou d'utilité pour les consommateurs) à partir de ressources données (Zeyl et Dayan, 2003, p. 28).

Dans le cadre de cette étude, nous retenons la définition selon laquelle l'optimisation est un comportement auquel une force de vente double l'ardeur dans son travail de vendeur car une bonne politique sans ressources humaines compétentes, sans une bonne gestion et sans une bonne mise en place ne vaut rien actuellement car la concurrence accroît au jour le jour.

2.1. La force de vente

D'une manière générale, la force de vente est constituée par l'ensemble du personnel commercial chargé de la vente (Lemoine G., 2001, p. 213) et de la stimulation de la vente (Helfer J-P., Kalika M. et Orsoni J., 2000, p. 330).

De leur côté, Lendrevie J., Levy J. et Lindon D. (2006, p. 390) s'accordent que la force de vente d'une entreprise « se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre des produits de l'entreprise au moyen des contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits, etc. ».

Le vendeur est considéré comme un acteur stratégique de la qualité de la relation, au cœur même de la confiance que le client peut accorder à l'entreprise (Garbarino E. et Johnson M.S., 1999, pp. 70-87). Bien que les technologies de l'information et de la communication mises à disposition des commerciaux ont permis d'importants gains de productivité et une plus grande expertise de la clientèle, mais ils restent loin d'éradiquer les vendeurs, ces outils ont enrichi sensiblement leur métier (Tanner J.F., Fournier C. Wise A., Hollet S. et Poujol J., 2008, pp. 193-202).

2.1.1. Rôles de la Force de vente

Le rôle de la FDV³ est d'assurer un lien entre l'entreprise et la clientèle, transmettre et adapter l'offre aux besoins spécifiques du client, fournir à l'entreprise les informations en provenance du marché. Cependant, plusieurs marketeurs ne comprennent pas le rôle ou la fonction des ventes et, à cause de ce manque de compréhension, le marketing passe probablement à côté de plusieurs opportunités promotionnelles (Le Meunier-Fitzhugh, K. et Piercy, Nigel F., 2009, pp. 291-306).

2.1.2. Missions et spécificités des vendeurs dans une entreprise

Les missions des vendeurs se classent en quatre grandes catégories qui consistent à : *bâtir et entretenir une clientèle*, *représenter l'entreprise* (Diridollou, B. et al., 1998, p. 127), *négozier des propositions* et *remonter l'information*. Outre ces différentes missions, un vendeur peut également accomplir d'autres tâches telles que : la prospection, la vente, la communication, la collecte d'informations, l'offre de service, etc. Mais il faut noter que les vendeurs n'ont pas les mêmes tâches à accomplir car ces dernières changent d'une entreprise à une autre et selon la qualification du vendeur (Le Bon J. cité par Kotler, P., 2009, pp. 702-703).

2.1.3. Le profil de vendeur

Pour le choix d'un bon vendeur, les entreprises se basent généralement sur les qualités suivantes : *Qualités morales* (Sérieux, sens de responsabilité maturité enthousiasme) ; *Qualités intellectuelles* (Ouverture d'esprit, souplesse, sens de contact, esprit d'analyse ou de synthèse, esprit logique, mémoire) ; *Qualités d'organisation* (Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe) ; *Caractère favorisant l'action* (Ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi) ; *La communication* (Ecoute, capacité d'argumentation, attitude empathique) ; et *Qualités physiques* (Résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress) (Zeyl A. et Dayan A., 2003, p. 232).

2.2. Le marketing

Le marketing est l'ensemble des méthodes et de moyens dont dispose une organisation pour promouvoir dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs (Lendrevie J., Levy J. et Lindon D., 1997, p. 392).

³ Force de vente

2.2.1. La démarche marketing

Elle comporte quatre étapes principales : la recherche et l'analyse des informations pertinentes, l'orientation stratégique et le plan d'action (segmentation, ciblage et positionnement), la mise en œuvre et l'évaluation des résultats (Kotler P., 1999, pp. 44-47).

2.2.2. Rôle du marketing dans la gestion des entreprises

Le rôle du marketing est de tisser un lien entre l'entreprise et le consommateur (chercher à connaître et analyser la demande ; planifier et développer des concepts de produits ou de services ; communiquer aux consommateurs des informations pertinentes sur le produit ou le service ; organiser la transaction des droits de propriété ; distribuer les produits ou offrir les services sur les marchés respectifs). Le marketing possède à la fois un rôle d'action et d'analyse dans l'entreprise. Il sert à concevoir et à offrir des produits qui vont satisfaire le consommateur (Lendrevie J., Levy J. et Lindon D., 1997, p. 398).

2.2.3. Le marketing relationnel, outil de pérennisation des clients

La conception de l'approche relationnelle dans le milieu commercial ne peut être appréhendée sans pour autant l'associer à une approche marketing centrée sur le client. S'inspirant de la définition de Berry L., (1995), cette dernière désigne l'ensemble des actions entreprises par l'établissement en vue d'établir et de maintenir de bonnes relations avec ses partenaires tout en permettant une adéquation permanente de ses offres aux attentes de ces derniers. Son avantage théorique réside dans le fait qu'elle s'inscrit dans une optique temporelle, stratégique et sociale dont l'objectif ultime est de construire une relation interactive et personnalisée avec le client (Benamour Y. et Prim I., 2000 et Durif F., Graf R. et Ricard L., 2009).

La nouvelle perception de l'approche marketing est appréhendée par rapport à la conception d'une approche de fidélisation des clients. Cette dernière tire sa raison d'être dans la transition de la conception elle-même de l'approche qui passe d'une stratégie offensive, basée sur l'acquisition de nouveaux clients, vers une stratégie défensive, marquée par le souci de rétention et de fidélisation des clients (Benoit et Ray cité par Lalali R. et Yaici F., 2016, p. 105). Ainsi, les actions entreprises par la GMM s'inscrivent dans une perspective de nouer des relations étroites et stables avec ses clients. A cet effet, la fidélisation semble être une stratégie déterminante dont la GMM doit tenir compte dans le cadre de son approche de valorisation de la clientèle (Reichheld F.F., 1993). Grâce au renforcement de l'interactif et à l'utilisation croissante des TIC⁴, les nouvelles stratégies de fidélisation sont beaucoup plus orientées vers des politique de personnalisation des échanges (Laborde, 2005). Cette personnalisation vise une relation individualisée et concerne aussi bien la politique de produit que celle de la communication.

2.3. La gestion de la force de vente

Diriger la force de vente, c'est un art : les réflexes, les règles, la représentation, le savoir-faire sont plus importants que les outils.

La gestion d'une force de vente est un ensemble complexe de procédés, qui pour être efficaces, doivent, non seulement présenter une cohérence entre eux, mais également être adaptés aux caractéristiques des produits vendus et des marchés cibles (Yves de Préville, 2003, p. 93).

Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés. Cela passe par plusieurs étapes : le recrutement, la rémunération, la formation, l'animation et le contrôle de la force de vente (Demeure C., 1996, p. 122).

2.3.1. Le recrutement

Le recrutement chez la GMM Isiro tient compte des plusieurs critères à remplir par un candidat tels que : détenir au moins un diplôme de graduat, jouir d'une bonne moralité, avoir un âge entre 22 à 27 ans, etc. car l'entreprise procède de temps en temps au recrutement interne pour la promotion des agents performants.

2.3.2. La formation

Former, c'est transmettre des connaissances « savoir », des méthodes techniques « savoir-faire » et de développer les capacités d'une personne « savoir-être » (Ramond P., 2002, p. 143).

Le Chef régional des ventes et le chef de dépôt sont chargés de former les agents sur la politique et la vision globale de la GMM. Après chaque trois mois, les acteurs de la force de vente reçoivent des formations appropriées en matière de la politique marketing et les réalités du marché.

⁴ Technologie de l'information et de la communication

2.3.3. *La rémunération*

La rémunération est un point sensible pour le vendeur et l'entreprise. C'est ainsi qu'un bon système de rémunération doit : être attractif et stimulant ; être simple à calculer, à comprendre et à mettre en place ; être équitable par rapport au marché du travail et à la qualification ; être utile à la réalisation des objectifs ; être le reflet le plus exact possible de la quantité et de la qualité de travail fondé ; permettre de recruter et de conserver des commerciaux de qualité et correspondre aux mutations du marché de l'entreprise.

Le commercial doit être suffisamment motivé, car sa motivation lui permettra de bien négocier la vente, il soit au maximum de ses capacités, prêt à se surpasser pour emporter le contrat. La rémunération étant un facteur important de motivation y contribue fortement (Candille A., 2004, p. 118).

La société dispose une bonne politique en matière de rémunération car elle rémunère bien ses agents à leur octroyant un bon salaire et plusieurs avantages tels que les commissions, les frais de missions, le moyen de déplacement, les soins médicaux, les primes de performances, etc. permettant aux agents de nouer les deux bouts du mois et de loin supérieur au SMIG⁵ en RDC⁶.

2.3.4. *L'animation*

Même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, le rôle de l'animation est d'améliorer les résultats (Hamon, Lezin et Toullec, 1993, p. 261). Il est bon de noter que toute bonne animation est un préalable à l'évaluation et au contrôle de la force de vente.

Pour bien animer sa FDV, la GMM exige au Chef de dépôt comme le responsable marketing de visiter chaque mois tous les sous-dépôts afin de s'imprégner des réalités du terrain et d'animer chacun dans son secteur respectif.

2.3.5. *Le contrôle*

Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé (Zeyl et Dayan, 2003, p. 62). Le contrôle et l'évaluation sont deux étapes primordiales dans la gestion des vendeurs car elles permettent à l'entreprise d'apprécier la bonne marche des étapes précédentes. Il est essentiel de se prémunir d'outils de suivi et de contrôle afin de percevoir la réalisation des objectifs et des expériences à dégager.

En animant, le Chef de dépôt contrôle ceux-ci chaque jour, les vendeurs sont obligés de faire chaque jour un rapport journalier reprenant les nombres des visites, le volume des ventes ainsi les informations sur la concurrence ou les produits concurrents. Grâce à la révolution technologique, la GMM a doté tous ses vendeurs d'un appareil téléphonique avec un logiciel de gestion de la relation client qui reprend tous les mouvements des vendeurs sur terrain. Donc, à chaque instant, le chef de dépôt connaît l'évolution des ventes de toute son équipe.

2.3.6. *L'évaluation de la force de vente*

L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'il remplit, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations (Demeure C., 2003, p. 262).

A la fin de chaque mois, le chef de dépôt procède à l'évaluation de chaque vendeur quant à ce qui concerne l'objectif lui assigné ainsi que son comportement sur terrain.

Après la gestion de la force de vente, il est impérieux de l'optimiser pour qu'elle soit productive. C'est ainsi que la FDV ne génère pas seulement des coûts, elle tire également le chiffre d'affaires. Plus elle sera étoffée et plus les ventes seront élevées. Bien motivée, elle vendra davantage. Bien formée et bien encadrée, elle le fera bien plus qu'une équipe indisciplinée. Plus elle est créative, plus elle contribue directement au chiffre d'affaires et à la rentabilité de la société (Charpentier P., 1997, p. 230).

A ce terme, il serait judicieux de s'interroger sur quelques facteurs d'optimisation de la productivité de la FDV d'une entreprise, qui sont l'*optimisation par objectif* (Lefeuvre T. et al., 2001, p. 97), par *la structure* (Kotler P. et al., 2012, p. 704), par *la taille de la force de vente* or la GMM/Isiro ne compte qu'un seul vendeur par secteur

⁵ Salaire minimum interprofessionnel garanti en RDC, selon le décret n°18/017 du 22 mai 2018 portant fixation de SMIG à 5 USD au taux de 1 415 Francs Congolais pour tous les travailleurs du secteur de commerce, y compris les travailleurs placés (sous-traitant) 3^{ème} palier 7 075 Francs Congolais à partir du 1^{er} janvier 2019 pour les manœuvres ordinaires

⁶ République Démocratique du Congo

et trois pour le centre-ville d'Isiro (Lefevre T. et al., 2001, p. 272), par *le recrutement* (Barth, I., 2010), par *la formation* (Klein R., 1997, p. 23), par *la rémunération* (Murphy W.H., Dacin, P.A. & Ford N.M., 2004, p. 127), (Poujol F. et Fournier C., 2007, p. 47) et (Joseph K. et Kalwani, M.U., 1998, pp. 147–159) par *l'évaluation et le contrôle* (Joshi A.W. et Randall S., 2001, pp. 1–9), et par *la performance* (Saskatchewan Regional Economic and Co-operative Development, 2005, p. 69).

3. METHODOLOGIE

3.1. Milieu d'étude

Cette recherche s'est déroulée dans la Ville d'Isiro qui est le chef-lieu de la Province du Haut-Uélé en République démocratique du Congo avec une superficie de 52 km² regorgeant 444.546 habitants (Mairie de la Ville d'Isiro, 2020, Registre démographique) où le dépôt de la société Global Market Movers est implanté. Elle compte 47 Cellules ou Blocs, 246 avenues, 4 boulevards, 83 rues et 11 quartiers, à savoir : Akpokoma, Bazanga, Dingida, Edindali, Gossamu, Kongoli, Madjo, Mambaya, N'sele, Tely et Zebuandra (Choprix, 1961, p. 56). Depuis 2010, Isiro jouit du statut d'une ville. Cette Ville (Décret n° 10/06 du 12 Février 2010) comprend trois communes dépourvues encore des Bourgmestres. Il s'agit des Communes Kupa, Mambaya et Mendambo (Omasombo J. et al., 2011, p. 259).

3.2. Méthodes

La méthode étant un ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et le vérifie (Grawitz M., 1986, p. 353). La méthode est justifiée lorsqu'elle est attachée à un domaine spécifique et inclut une manière de procéder qui lui est singulière. Dans cette optique, la présente réflexion nous amène à utiliser particulièrement la méthode statistique et comparative.

La première consiste à calculer les données chiffrées (quantitatives) et à modéliser si possible le phénomène, à valider la pertinence de différences des résultats entre eux, à prévoir et réaliser les estimations dans le futur, à comprendre les relations entre les facteurs (Chanvril-Ligneel F. et Le Hay V., 2014, p. 261). Lorsque les documents ont été décomposés en données chiffrées, l'observateur sera amené à analyser ces données pour en tirer des significations (Loubet Del Bayle J-L., 2000, p. 194). Et la seconde retrace le rapprochement des principaux résultats et données d'investigations tout en décrivant les caractéristiques essentielles, les causes, de donner une interprétation cohérente suivant l'approche diachronique et synchronique. Est utilisée par toutes les sciences sociales comme substitut de l'expérimentation. Elle permet d'analyser les données concrètes en dégagant des ressemblances et différences des éléments constants, des types, etc. (Grawitz M., 2004, p. 286).

Pour les opérationnaliser, nous avons recouru à la technique de :

✓ *L'observation participante*

L'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimité (Thietart R.A et al., 2003, p. 238). Nous avons adopté cette dernière approche qui a consisté pour nous, en tant que chercheur (GMM), à observer le mode de fonctionnement de chaque service tout en participant au processus de servuction. Durant la période allant du mois d'octobre à décembre 2015, nous sommes allés de services en services et, tout en observant le fonctionnement de chacun d'eux, nous avons souvent participé aux prestations. Cependant, nous devons noter que, par ce canal, nous ne pouvions pas avoir toutes les informations. C'est pourquoi nous avons utilisé l'entretien pour en recueillir davantage.

✓ *L'entretien*

L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée » (Thietart et al., 2003, p. 235). L'entretien semi-directif se caractérise par le fait qu'il laisse à l'interviewer un espace assez large pour donner son point de vue (Blanchet A. et Gotman A., 2007, p. 127) et c'est celui que nous avons utilisé pour avoir des informations que nous ne pouvions pas avoir par une simple observation.

Et cela a été fait en commençant par le chef de dépôt, l'administrateur jusqu'aux quelques vendeurs de la GMM. L'objectif de cet entretien était d'apprendre en profondeur, comment est mise en place la force de vente et comment elles sont gérées. Pour cela, nous avons traité les thèmes ci-après dans la logique suivante : les attentes vis-à-vis de la force de vente, la structure de la force de vente, les moyens mis en oeuvre pour rémunérer et motiver la force de vente, le mode d'évaluation de la force de vente, l'organisation du recrutement, le mode de suivi de la force de vente, l'organisation de la formation, la durée de vie d'une équipe commerciale et les ambitions et prévisions.

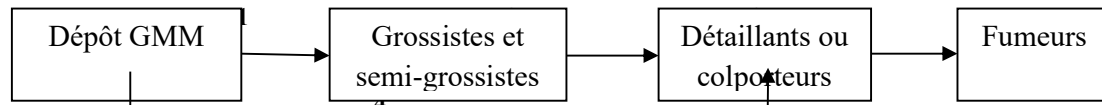
3.2. Modèles d'analyse

Pour nous permettre de voir la corrélation qu'il y a ou pas entre le chiffre d'affaires et les dépenses marketing, nous allons utiliser le modèle de régression linéaire simple pour afin calculer le coefficient de corrélation et le coefficient de détermination qui nous permettra de trouver le degré de dépendance de la variable endogène par rapport à la variable exogène. La somme ainsi que le calcul des écarts du chiffre d'affaires nous servira d'avoir une idée sur les ventes durant les périodes sous examen et le comportement du chiffre d'affaires.

4. OPTIMISATION DE LA PRODUCTIVITE DE LA VENTE PAR LA GMM/ISIRO

4.1. Le circuit de commercialisation des cigarettes

La distribution de la GMM fonctionne de la manière suivante :



De ce schéma, nous pouvons dire tout simplement que le dépôt vend aux revendeurs grossistes et semi-grossistes en carton (1), ces derniers à leur tour vendent aux détaillants (colporteurs) (2) et les détaillants vendent directement aux fumeurs (consommateurs finals) en tige (3). Il arrive de fois que les grossistes vendent directement aux consommateurs finals en tige ou en paquet (4).

4.1.1. Configuration actuelle du marché des cigarettes chez la GMM Dépôt d'Isiro

Tableau n° 01 : Configuration du marché des cigarettes

N°	Noms du marché	Grossistes	Semi-grossiste	Détaillant	Total
1	Isiro-centre	65	108	271	444
2	Sous-dépôt Amadi	17	80	109	206
3	Sous-dépôt Wamba	150	201	152	503
4	Sous-dépôt Gada	8	14	180	202
5	Sous-dépôt Niangara	22	101	179	302
6	Sous-dépôt Makpulu	5	111	85	201
7	Sous-dépôt Bolebole	203	1 004	836	2 043
8	Sous-dépôt Mungbere	5	40	142	187
9	Sous-dépôt Niania	12	82	142	236
Total		487	1 741	2 096	4 324

Source : Données issues de la CRM

Suivant les données recueillies de la gestion de la relation client : il y a 4 324 revendeurs dont 487 grossistes, 1 741 semi-grossistes et 2 096 détaillants que le dépôt d'Isiro gère et sont repartis dans les neuf secteurs ci-haut.

4.2. Présentation des données de l'étude

4.2.1. Le marketing mix ou le marketing de 4P à la GMM

Quand on parle de marketing mix, on pense à l'ensemble des principes directeurs de l'action commerciale en accord avec les autres politiques de l'entreprise. Pour motiver les consommateurs, le département du marketing de la GMM met à leur disposition des techniques du marketing mix ci-après : le produit, le prix, la place et la promotion.

✓ La politique des produits

Le produit constitue le cœur de la politique marketing, son objet même, sur lequel est centré l'ensemble des décisions prises. En même temps, le produit est un des éléments du marketing -mix, un levier d'action parmi le large éventail dont on dispose pour attirer les clients et les fidéliser (Demeure, C., 2008, p. 21).

La GMM déploie des efforts pour fournir aux consommateurs (fumeurs) un produit qui répond à leur besoin ou désir en mettant en place sa force de vente pour recueillir les informations pertinentes sur la qualité et le goût ; et cette dernière sensibilise la clientèle sur la date d'expiration de cigarettes en leur recommandant de vérifier souvent cette date et vendre la cigarette qu'on achète au premier moment c'est-à-dire vendre par la méthode FIFO⁷.

✓ La politique de prix

Le premier élément dans la fixation du prix est la détermination de l'objectif, toute entreprise doit d'abord clarifier l'objectif qu'elle s'efforce d'atteindre à travers sa tarification. Il s'agit à cette étape pour l'entreprise d'optimiser le prix final proposé par le marché. L'entreprise analysera ainsi les dimensions psychologiques du prix, notamment la tendance des consommateurs à considérer le prix comme un indice de qualité. Elle devra tenir compte aussi de l'influence des autres variables du marketing-mix, telle la marque, l'effort publicitaire et de la politique de tarification et des autres intervenants (Kotler, P., 1994, p. 350).

En outre, le prix de vente est aussi soumis à la pression, soit de la concurrence ou encore de la législation. C'est ainsi que la GMM met un produit de bonne qualité à un prix très abordable et répondant au pouvoir d'achat de ses consommateurs. Pour enrichir, le tableau suivant retrace la comparaison des prix de cigarettes chez la GMM (*Supermatch*) et chez la BAT⁸ (*Stella*) car ce sont les produits qui sont presque similaires.

Tableau n° 02 : Comparaison des prix d'un carton de cigarettes *Supermatch* et *Stella* en (dollars Américains) de 2010 à 2014

Chez la GMM : <i>Supermatch</i>		Chez la BAT : <i>Stella Filtre King Size</i>		Ecart de prix
Années	Prix	Années	Prix	
2010	136,00	2010	146,07	- 10.07
2011	136,00	2011	156,97	- 20.97
2012	136,00	2012	156,97	- 20.97
2013	145,00	2013	156,97	- 11.97
2014	145,00	2014	156,97	- 11.97

Source : Conçu par l'auteur sur base des données recueillies sur terrain

En faisant une analyse sur l'évolution des prix de ces deux produits, nous avons constaté que de 2010 à 2012, le prix d'un carton de cigarette de la marque *Supermatch* a été de 136,00 dollars avec une légère augmentation du prix en 2013 et 2014 avec 145,00 dollars, alors qu'en 2010 pour la marque *Stella*, le prix d'un carton revenait à 146,07 dollars avec une augmentation du prix de 2011 à 2014 de 156,97 dollars. Ce qui nous pousse à dire que pendant la période d'étude, le prix de *Supermatch* est resté bas par rapport au prix de *Stella*, ce qui fait que le prix de *Supermatch* répond au pouvoir d'achat et aux attentes des consommateurs.

✓ La politique de la place

Tout producteur cherche à mettre en place un système qui lui permet d'atteindre son marché. Les différents intermédiaires constituent le circuit ou le canal de distribution. On appelle alors circuit, l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution c'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation (Kotler P. et al., 1994, p. 372).

Quant à ce qui concerne la GMM, elle vend ses produits à tous ces circuits afin de garder ses produits présents sur les marchés, et surtout empêcher ses concurrents de gagner le marché, car la viabilité d'un produit est

⁷ First In, First Out

⁸ British American Tobacco

fonction de sa présence sur tous les marchés. Constatons que le produit de la GMM est présent sur tous les marchés d'Isiro ainsi que dans les périphéries.

✓ **La politique de la promotion**

La publicité est un de ces moyens de communication. Il en existe d'autres tels que la promotion des ventes, les relations publiques, les représentants de commerce, les merchandisers, etc. (Lendrevie, J. et al., 1983, p. 239).

La promotion sert à faciliter la diffusion du produit, et de ce fait à le rendre rapidement disponible au niveau des consommateurs. Celle-ci consiste à amener le produit vers le consommateur. La GMM utilise les techniques de remise de bonus de deux fardes de cigarettes à chaque achat d'un carton de son produit.

Pour atteindre ses clients, la GMM dépôt dispose d'un charroi automobile d'un camion et deux motos leurs facilitant d'écouler ses produits. Les motos facilitent le déplacement des vendeurs dans les périphéries ou sous-dépôts compte tenu du délabrement très avancé des routes dans le champ de notre recherche.

Signalons que chaque entreprise tabacicole a ses propres stratégies de vente. S'agissant de la GMM Agence d'Isiro, il s'agit notamment de : la distribution des matériels publicitaires en vue d'encourager les clients. Ces matériels peuvent être : les parasols, les tablettes, les sachets, les briquets, les t-shirts, etc. ; l'octroi d'un bonus de deux fardes à chaque achat d'un carton de la cigarette ; la prise en charge de frais relatif au transport à la vente pour un client qui anticipe l'achat des cigarettes ou qui achète une grande quantité des cigarettes et attendre les fumeurs par la dégustation de la cigarette (dans tous les points chauds) pour les attirer et les fidéliser, etc.

Conquérir un prospect coûte beaucoup plus cher que de fidéliser un client. C'est la raison pour laquelle un grand nombre d'entreprises orientent leur stratégie autour des services proposés à leurs clients. Pour ce faire elles ont besoin de connaître toutes les informations utiles concernant leurs clients (habitudes de consommation, historique des contacts avec le personnel de l'entreprise, devis réalisés, etc.).

Néanmoins ces données sont souvent dispersées dans l'entreprise et gérées dans différents logiciels ODK⁹ Collect. Les outils de gestion de la relation client permettent de collecter et de structurer l'information pour améliorer la productivité des équipes commerciales, marketing et autres services impliqués dans le cycle de vente.

Quant à la GMM, elle pratique la CRM pour connaître le nombre ainsi que la capacité d'achat ou de vente de chacun de ses clients et vendeur.

Sur le plan marketing, la CRM¹⁰ permet de mieux connaître les clients afin d'élaborer des produits ou des offres commerciales adaptés. Les outils du marketing par téléphone : ces logiciels couvrent les fonctions de ciblage traditionnel, associées aux spécificités pour la vente par téléphone. Elle permet aussi d'organiser la fonction commerciale et de gérer l'ensemble des actions dans la démarche de prospection et de vente.

4.2.2. La gestion des équipes et de la clientèle

L'utilisation du logiciel de la gestion de la relation client par la GMM lui permet de contrôler chaque jour tous les dépôts à travers le pays, de suivre l'évolution des ventes ainsi que la productivité de sa force de vente et de savoir les différentes catégories de sa clientèle (Gandy J-M., 2015, p. 116). La GMM a pour stratégie de développer son marché en faisant d'abord respecter tous les vendeurs et fumeurs des cigarettes, en respectant les promotions des ventes, les relations publiques, la dégustation, le sampling et en faisant l'opération de la vente porte à porte.

4.2.3. L'évolution du chiffre d'affaires de 2010 à 2014

Tableau n° 03 : Evolution de vente de la Supermatch en cartons (25 Fardes) et prix (en dollars US) de 2010 à 2014

Marque Années	Supermatch		
	Quantité/Cartons	Prix	Chiffre d'Affaire
2010	13 148,40	136	1 788 182,40
2011	14 976,00	136	2 036 736,00
2012	15 940,00	136	2 167 840,00
2013	13 556,00	145	1 965 620,00
2014	10 177,00	145	1 475 665,00
TOTAL	67 797,40		9 434 043,40

Source : Rapports annuels de la vente de Supermatch de 2010 à 2014.

⁹ Open Data Kit

¹⁰ Customer Relationship Management

L'année 2010 étant considérée comme année de référence avec un chiffre d'affaire de 1 88 182,40 \$ US, nous constatons que la GMM a augmenté son chiffre d'affaires en 2011 à l'ordre de 2 036 736,00 \$ US soit une augmentation de 1,14% ; en 2012 avec un chiffre d'affaire de 2 167 840,00 \$ US soit 1,06% d'augmentation, pour connaître une baisse de 1 965 620,00 \$ US par rapport à l'année précédente, soit 0,91% en 2013 et 1 475 665,00 \$ US soit 0,75% en 2014 qui se justifie par la hausse de prix de cigarettes sur le marché c'est-à-dire que le prix d'un carton est passé de 136 \$ US à 145 \$ US.

4.2.3. Les charges marketing

Tableau n° 04 : Les différentes charges liées aux actions marketing et à la distribution des cigarettes dans les secteurs de 2010 à 2014 (en dollars US)

Années	2010	2011	2012	2013	2014	Charge totale
Dépenses						
Frais de mission	25 200	29 400	29 400	33 600	33 600	151 200
Carburant	40 500	48 960	53 040	48 450	48 450	239 400
Taxes	1 500	1 750	1 750	2 150	2 150	9 300
Transport cigarettes	29 600	32 000	36 000	32 550	21 900	152 050
Transport à la vente	1 209	2 667	3 069	2 976	1 809	11 730
Loyers	13 200	14 400	14 400	16 800	16 800	75 600
F.B et S.E ¹¹	6 000	8 600	9 200	9 600	10 000	43 400
Sampling	816	1 816	2 816	870	2 870	9 188
Matériels publicitaires	7 500	1 200	2 500	1 600	5 000	17 800
Fête des revendeurs	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	10 000
Tombola et mutuelles	1 632	7 632	1 632	1 740	1 740	14 376
TOTAL	129 157	150 425	155 807	152 336	146 319	734 044

Source : Conçu par l'auteur sur base des rapports annuels de la GMM de 2010 à 2014.

A l'instar de l'évolution des ventes, les dépenses marketing a évolué à la hausse, soit 129 157 \$ US en 2010 à laquelle, la société n'utilisait que six vendeurs; 150 425 \$ US en 2011 à laquelle un vendeur s'était ajouté pour faire au total de sept vendeurs et l'organisation d'un tombola pour stimuler sa vente ; 155 807 \$ US en 2012, il y a eu l'ajout de deux vendeurs pour faire neuf au total pour un total de neuf sous-secteurs ; 152 336 \$ US en 2013, c'est là où on a constaté le début de la chute des dépenses compte tenu au multiple changement au sommet de la société et 146 319 \$ US en 2014 où la société s'est concentrée pour mettre les matériels publicitaires afin renforcer son marché.

4.3. Corrélation entre les variables et interprétation des données

4.3.1. Calcul du modèle de régression linéaire simple

Tableau n° 05 : Calcul du modèle de régression linéaire simple de 2010 à 2014 (en dollars US)

Années	X _t	Y _t	y _t =Y _t - \bar{Y}	x _t =X _t - \bar{X}	x _t y _t	y _t ²	x _t ²
2010	1788,1824	129,157	-98,62628	-17,6518	1740,9313693	9727,14310663	311,586043
2011	2036,736	150,425	149,92732	3,6162	542,167174584	22478,2012823	13,07690244
2012	2167,840	155,807	281,03132	8,9982	2528,77602362	78978,6028209	80,96760324
2013	1965,620	152,336	78,81132	5,5272	435,605927904	6211,22416014	30,54993984
2014	1475,665	146,319	-411,14368	-0,4898	201,378174464	169039,125603	0,23990404
	9434,0434	734,044	0	0	5448,85866986	286434,296971	436,4203928

$$\bar{Y} = \frac{9434,0434}{5} = 1886,80868$$

$$\bar{X} = \frac{734,044}{5} = 146,8088$$

Estimation de paramètre β_0 et β_1 et élaboration du modèle

Le modèle de régression linéaire simple étant donnée par : $Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_t + \varepsilon_t$

$$\hat{\beta}_1 = \frac{\sum x_t y_t}{\sum x_t^2} = \frac{5448,85866986}{436,4203928} = 12,4853438559 = 12,485$$

$$\hat{\beta}_0 = \bar{Y} - \hat{\beta}_1 \bar{X} = 1886,808668 - (12,485) \cdot (146,8088) = 1886,808668 - 1832,907868 = 53,900812 = 53,9$$

Le modèle estimé est donné par :

$$\hat{Y}_t = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_t \quad \hat{Y}_t = 53,9 + 12,485 X_t$$

¹¹ Fournitures bureaux et Services extérieurs

Le modèle étant estimé, il signifie que les dépenses marketing (X_t) évoluent dans le même sens que le chiffre d'affaires (Y_t) : plus les dépenses marketing augmente de 12,485 \$ US et plus le chiffre d'affaires augmente. Le coefficient indépendant (53,9) signifie que les autres variables autres que les dépenses marketing (la préférence, le prix, le goût, l'environnement, la disponibilité ou la permanence du produit, la motivation des agents, l'habitude) ont un impact positif sur l'accroissement du chiffre d'affaires.

- **Le coefficient de corrélation linéaire simple est donné par :**

$$r_{xy} = \frac{\sum x_i y_i}{\sqrt{\sum x_i^2} \sqrt{\sum y_i^2}} = \frac{5448,85866986}{\sqrt{286434,296971} \sqrt{436,4203928}} = \frac{5448,85866986}{535,1955689x20,8906771442} = \frac{5448,85866986}{11180,5978388} = 0,48734949136 > 0 : \text{il}$$

y a présomption d'une corrélation positive entre le chiffre d'affaires (Y_t) et les dépenses marketing (X_t) c'est-à-dire que les deux variables évoluent dans le même sens : si les dépenses marketing augmentent, le chiffre d'affaires augmentent également et si les dépenses marketing diminues le chiffre d'affaires diminue aussi;

Quant à ce qui concerne notre étude, nous constatons que la valeur du coefficient de corrélation est de 0.4873 ; donc la relation entre le chiffre d'affaires et les dépenses marketing est faible conformément à la théorie de la corrélation.

Néanmoins, la théorie nous démontre que si $r_{xy} > 0$ ou $0 \leq r_{xy} < 1$, dans ce cas l'augmentation de la valeur de la variable exogènes (dépenses marketing) entrainera d'office l'augmentation de la valeur de la variable endogène (chiffre d'affaires) ou la baisse de la valeur de la variable exogène entrainera la baisse de la valeur de la variable endogène.

- **Le coefficient de détermination est donné par :**

$$R^2 = r_{xy}, R^2 = (0.48734949136)^2 = 0,23750952672 \text{ ou } 23.75 \%$$

Le coefficient de détermination est de 0.2375 c'est-à-dire que ce modèle est expliqué globalement à 23.75 % par la variable endogène (le chiffre d'affaires) qui dépend de la variable exogène (les dépenses marketing) ; en d'autre terme sur le 100% des ventes réalisées par la GMM, 23.75 % sont réalisés en fonction des dépenses marketing. Les 76.25 % restant sont expliqués par d'autres variables autres que les dépenses marketing telles que la préférence, le prix, le goût, l'environnement, la disponibilité ou la permanence du produit, la motivation des agents, l'habitude, etc.

En partant de notre étude de 2010 à 2012, nous remarquons que le chiffre d'affaires évolue dans la même direction que les dépenses marketing où le chiffre d'affaires avait atteint son point pic donc la croissance ; par contre à partir de 2013 à 2014, la baisse des dépenses marketing a entrainé la baisse de chiffre d'affaire où nous constatons une nette récession par la tendance décroissante.

Cette baisse de chiffre d'affaires était due : à la hausse de prix d'un carton de cigarette qui avait quitté 136 \$ US à 145 \$ US ; à l'enlèvement du joueur avec son ballon à pied sur le paquet de la marque pour afin mettre le signe « S » barré par une tige d'allumette ; au changement de la dénomination de la société c'est-à-dire de la CTC à la GMM ; à la me gestion des autorités du dépôt de la GMM Isiro qui avait fait que la direction ne ravitaillait plus régulièrement le dépôt ; et au changement de filtre de la cigarette c'est-à-dire de la courte filtre à la longue filtre.

Le marketing étant une science psychologique, nous remarquons que les éléments évoqués ci-haut a contribué négativement à l'évolution de chiffre d'affaires de cette société ; ainsi l'entreprise devrait encore augmentée ses dépenses marketing pour afin palier à cette éventuelle contrainte.

4.3.2. Calcul des écarts

Tableau n° 06 : Calcul des écarts du chiffre d'affaires et des charges marketing de 2010 à 2014 (en dollars US)

Années	Chiffre d'affaires	Ecart du chiffre d'affaires	Ecart du C.A en %	Dépenses marketing	Ecart des dépenses	Ecart dépenses en %
2010	1 788 182,40	-		129 157,00	-	-
2011	2 036 736,00	248 553,60	14.14	150 425,00	21 268,00	12.20
2012	2 167 840,00	131 104,00	3.45	155 807,00	5 382,00	6.05
2013	1 965 620,00	- 202 220,00	- 2.28	152 336,00	- 3 471,00	- 10.29
2014	1 475 665,00	- 489 955,00	- 4.11	146 319,00	- 6 017,00	- 33.20

Source : Conçu par l'auteur sur base des données recueillies sur terrain

Le tableau ci-haut retrace les différents écarts entre le chiffre d'affaires et les dépenses marketing de la GMM Isiro durant 2010 à 2014.

En considérant 2010 comme année de référence (1 788 182,40 \$US), le dépôt a réalisé à 2011 un chiffre d'affaires de 2 036 736,00 \$US soit un écart de 248 553,60 \$US d'accroissement par rapport à 2010 qui

représente un accroissement de 14.4 % ; en 2012 elle a accrue son chiffre d'affaires de 2 167 840,00 \$US soit un accroissement de 131 104,00 \$US par rapport à 2011 soit 3.45 % ; par contre en 2013 le dépôt a réalisé 1 965 620,00 \$US soit un décroissement de 202 220,00 \$US soit 2.28 % par rapport à 2012 ; de même pour 2014 un décroissement de 1 475 665,00 \$US soit 4.11% par rapport à 2013.

Quant à ce qui concerne les dépenses marketing, par rapport à l'année de référence 2010 (129 157,00 \$US), le dépôt a accru ses dépenses marketing de 150 425,00 \$US soit 21 268,00 \$US représentant 12.20 % en 2011 ; en 2012 le dépôt a accru encore ses dépenses de 155 807,00 \$US soit un écart de 5 382,00 \$US représentant 6.05 % par rapport à 2011 ; par contre à 2013 ses dépenses a baissé de 152 336,00 \$US soit 3 471,00 \$US représentant 10.29 % par rapport à 2012 et de même pour 2014, il a baissé ses dépenses de 146 319,00 \$US représentant 33.20 % par rapport à 2013.

En faisant la corrélation entre le chiffre d'affaires et les dépenses marketing engagées par l'entreprise, nous remarquons qu'en 2011 : pour les dépenses de 21 268,00 \$US, le dépôt a accru son chiffre d'affaires de 248 553,60 \$US ; en 2012 pour les dépenses de 5 382,00 \$US il a accru son chiffre d'affaires de 131 104,00 \$US par contre en 2013 il a baissé les dépenses de 3 471,00 \$US pour connaître une baisse de son chiffre d'affaires de 202 220,00 \$US et enfin en 2014 il a baissé encore ses dépenses de 6 017,00 \$US pour connaître encore une baisse de son chiffre d'affaires de 489 955,00 \$US.

5. OBSERVATION CRITIQUE SUR LA GMM Isiro

Dans ce point, nous proposons un regard critique sur la gestion de la vente de la GMM/ Isiro vu les différentes théories en matière de l'optimisation de la productivité de la vente.

Pour bien optimiser sa vente, il faut respecter les huit étapes suivantes : les objectifs, la structure, la taille de la force de vente, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation et le contrôle, enfin la performance de la force de vente.

De toutes ces étapes, la GMM pêche contre l'optimisation par la structure que nous avons remarqué durant notre période de récolte des données dans cette entreprise car elle ne dispose que de neuf vendeurs repartis chacun dans un secteur grand soit-il.

Les théories nous disent qu'un secteur trop grand a comme conséquences : le découragement des vendeurs, allocation de frais de déplacement importants et laisse la prépondérance à la concurrence car les vendeurs écrèmera la clientèle et il y aura trop d'écarts entre les visites (Lefevre et *al.*, 2001, p. 255).

Par ailleurs, Platnic-cohen E., (2007, pp. 76-77) remarque que l'analyse des objectifs de chiffre d'affaires ne permet pas de constater que l'entreprise a une gestion axée sur le rendement qui, ici est mesuré en termes de chiffre d'affaires réalisé. Cette situation serait dangereuse pour l'entreprise car selon lui, on ne peut pas piloter sa force de vente selon le seul critère de chiffre d'affaires étant donné que : les succès actuels d'un vendeur ne présagent pas ses performances futures et le montant des ventes ne permet pas d'apprécier la finesse, les forces et les faiblesses de chacun des vendeurs.

C'est ainsi que la configuration du marché que gère la GMM /Isiro est repartit en secteur ou sous-dépôt pour rapprocher la société à la clientèle sans tenir compte de sa grandeur. Or, les missions assignées aux vendeurs sont de bâtir et entretenir la clientèle, de représenter l'entreprise, de négocier des propositions et de remonter les informations ; à part ces missions, le vendeur doit tenir l'administration à jour de son secteur chaque jour ainsi qu'entretenir des relations entre la communauté et l'administration publique de son secteur (Le Bon, J., cité par Kotler, P., 2009, pp. 702-703).

Prenons le cas du sous-dépôt de Bolebole qui trop vaste et compte 2 043 points de vente¹² ou trades n'a qu'un seul vendeur. Cela nous pousse à nous poser les questions suivantes : Quand est-ce que ce vendeur pourra remplir convenablement ses missions ? Ce dernier aurait-il le temps de visiter ces points de vente ?

Nous pensons que le circuit direct va souffrir car ce vendeur s'intéressera qu'aux revendeurs très influents et ceux qui se trouvent le long de son parcours car il n'a pas le temps de visiter ceux qui seront très éloignés. Dans ce cas, nous estimons que le facteur habitude et prix joueront plus sur le comportement des consommateurs pour se déplacer en quête du produit, certaines informations pertinentes échapperont à ce vendeur. A cet effet, le manager aura mal à bien animer et contrôler sa force de vente compte tenu de la grandeur du secteur et du temps qui est imparti.

En définitif, disons que quel que soit un bon recrutement, une rémunération motivante, une formation attrayante ; le manager doit toujours tenir compte de l'animation, du contrôle et de la structure à laquelle sa force de vente est affectée.

¹² Cfr tableau n° 01

CONCLUSION

A travers cette recherche, nos investigations ont été orientées sur l'identification de facteurs d'optimisation de la vente chez la GMM et la vérification statistique s'il existe une corrélation entre les dépenses marketing et le chiffre d'affaires de cette entreprise. Elles ont abouti au constat que, la GMM Isiro a mis en place une stratégie de marketing mix (ou le marketing de 4P : Produit, Prix, Présence ou Place et Promotion) lui permettant de développer son marché en faisant d'abord respecter tous les vendeurs et fumeurs des cigarettes, en respectant les promotions des ventes, les relations publiques et dégustation en faisant l'opération de la vente porte à porte. Les sous-dépôts sont placés dans tout axe pour faciliter la présence et répondre aux attentes des consommateurs : une bonne mise en place de politique marketing.

Pour atteindre ses objectifs, la GMM à optimiser l'efficacité de ses vendeurs par une bonne politique de recrutement, en rémunérant bien ses personnels, en le formant, en les animant et en le contrôlant pour éviter les dérapages ; et le coefficient de corrélation est de $0,4873 > 0$: donc il y a présomption d'une corrélation positive entre le chiffre d'affaires (Y_t) et les dépenses marketing (X_t) c'est-à-dire que les deux variables évoluent dans le même sens : si les dépenses marketing augmentent, le chiffre d'affaires augmente également et si les dépenses marketing diminuent le chiffre d'affaires diminue aussi ; le coefficient de détermination est de $0,2375$ c'est-à-dire que le modèle est expliqué globalement à $23,75\%$ par la variable endogène (le chiffre d'affaires) qui dépend de la variable exogène (les dépenses marketing) ; en d'autre terme sur le 100% des ventes réalisées par la GMM, $23,75\%$ sont réalisés en fonction des dépenses marketing. Les $76,25\%$ restant sont expliqués par d'autres variables autres que les dépenses marketing telles que la préférence, le prix, le goût, l'environnement, la disponibilité ou la permanence du produit, la motivation des agents, l'habitude, etc.

Les éléments présentés ci-dessous nous ont permis d'ouvrir le champ sur des pistes de réflexions utiles pour expliquer le phénomène de l'optimisation de la vente dans une entreprise commerciale en générale et tabacicole en particulier comme le cas de la GMM/Dépôt d'Isiro. Néanmoins, il serait fort intéressant de tester les variables auprès des clients eux-mêmes afin d'appréhender les attitudes vis-à-vis des services qui lui sont offerts.

Au vue de tout ce qui précède, nous recommandons aux autorités de la GMM : de revoir leur budget à la hausse afin de palier à cette baisse de chiffre d'affaires car l'accroissement des charges marketing entraîne l'accroissement de chiffre d'affaires ; d'informer les publics (clientèle) à temps sur un éventuel changement soit de prix, de logo, de la marque, etc. ; d'augmenter le nombre de sa force de vente pour optimiser leur structure car les secteurs sont trop grands nécessitant le personnel pour une couverture totale et enfin de mettre sur chaque paquet et carton de cigarette un signe de la poubelle car le paquet et le carton de cigarette sont emballés par le sachet, un destructeur de l'environnement.

BIBLIOGRAPHIE

- Barth I., *Le management commercial : Fondements, pratiques et perspectives*, éd. Dunod, Paris, 2010
- Benamour P., Benamour Y. et Prim I., «*Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français une étude exploratoire*», Cahier de recherche, n°0279, 2000
- Berry L., *Relationship Marketing of Services : Growing Interest, Emerging Perspectives*, Journal of the Academy of Marketing Science, n°4, vol. 23, 1995
- Blanchet A. et Gotman A., *L'entretien : l'enquête et ses méthodes*, 2^e éd. Armand Colin, Paris, 2007
- Candille A., «*Animer une force de vente*», 2004, www.caractere.net
- Chanvril-Ligneel F. et Le Hay V., *Méthodes statistiques pour les sciences sociales*, Ellipses marketing, coll. «*Marketing*», Paris, 2014
- Charpentier P., *Organisation et gestion de l'entreprise*, éd. Nathan, Paris, 1997
- Choprix, *La naissance d'une ville, étude géographique de Paulis*, Bruxelles : CEMU, 1961
- Demeure C., *Aide-mémoire : marketing*, 6^e éd. Dunod, Paris, 2008
- Demeure C., *Marketing : aide-mémoire*, 5^e éd. Sirey, Paris, 2003
- Demeure C., *Marketing*, éd Dalloz, 4^e éd., Dunod, Paris, 1996
- Diridollou B. et Vincent C., *Le client au coeur de l'organisation : le management par les processus*, les éd. d'organisation, Paris, 1998
- Durif F., Graf R. et Ricard L., *Twenty five years after Berry, where does relationship marketing stand ?*, Actes de la 38^e conférence de l'European Marketing Academy (EMAC), 26-29 May, 2009
- Fournier C., *Management de la force de vente*, éd. Dunod, Paris, 2016
- Gandy J-M., *Recruter et gérer sa force de vente*, éd. Afnor, Saint-Denis, 2015
- Garbarino E. et Johnson M.S., *The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships*, Journal of Marketing, Vol.63, n°2, 1999
- Grawitz M., *Lexique des sciences sociales*, 8^e éd. Dalloz, Paris, 2004
- Grawitz M., *Méthodes de recherche en sciences sociales*, éd. Dalloz, Paris, 1986

- Hamon, Lezin et Toullec, *Gestion commerciale et management de la force de vente*, 6^e éd. Dunod, Paris, 1993
- Helfer J-P., Kalika M. et Orsoni J., *Management, stratégie et organisation*, 1^{ère} éd. Vuibert, Paris, 2000
- Joseph K. et Kalwani, M.U., *The role of bonus pay in salesforce compensation plans*, *Industrial Marketing Management*, 27(2), 1998
- Joshi A.W. et Randall S., *The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation*, *Journal of Business Research*, 54(1), 2001
- Klein R., *Nabisco sales soar after sales training*, *Marketing News* 7, 1997
- Kotler P. et al., *Marketing Management*, 12^e éd. Pearson, Paris, 2006
- Kotler P. et al., *Marketing management*, 13^e éd. Pearson, Paris, 2009
- Kotler P. et al., *Marketing management*, 14^e éd. Pearson éducation, Paris, 2012
- Kotler P. et al., *Marketing Management*, 11^e éd. Pearson éducation, Paris, 2003
- Kotler P. et al., *Marketing management*, 8^e éd. Publi-Union, Paris, 1994
- Kotler P., *Le marketing*, éd. Village mondial, Paris, 1999
- Lalali R. et Yaici F., *De l'optimisation de la dimension relationnelle dans les banques algériennes : Analyse exploratoire*, in les cahiers du Cedimes, vol. 10, n°1, 2016
- Le Meunier-Fitzhugh, K. et Piercy, Nigel F., *Collaboration between sales and market orientation and business performance in business-to-business organisation*. *Journal of strategic marketing*, 17, 3-4, 2009
- Lefeuvre T. et al., *Action commerciale*, éd. Foucher, Paris, 2001
- Lemoine G., *Marketing : questions, applications et études de cas*, éd. Vuibert, Paris, 2001
- Lendrevie J. et al., *Mercator : théorie et pratique du marketing*, 3^e édition Dalloz, Paris, 1983
- Lendrevie J., Levy J. et Lindon D., *Mercator : théorie et pratique du marketing*, 5^e éd. Dalloz, Paris, 1997
- Loubet Del Bayle J-L., *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, éd. Le Harmattan, Paris, 2000
- Mairie de la Ville d'Isiro, *Registre démographique*, 2020
- Marion G., *La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing*, *Revue Française de gestion*, septembre-octobre, 1999
- Moulinier R., *Les 500 mots clés de la vente*, 8^e éd. Dunod, Paris, 2009
- Murphy W.H., Dacin, P.A. & Ford N.M., *Sales contest effectiveness : an examination of sales contest design preferences of field sales forces*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 2004
- Omasombo J. et al., « *Haut- Uélé trésor touristique* », éd. Lecri, Bruxelles, 2011
- Peritti J.M., *Gestion des ressources humaines*, 5^e éd. Vuibert, Paris, 2000
- Platnic-Cohen E., *Les bons critères pour mesurer la performance des vendeurs*, *Management*, n° 144, juillet et août 2007
- Poujol F. et Fournier C., *Caractéristiques d'un challenge de vente et adhésion des commerciaux: quelques recommandations*, *Décisions marketing*, 2007
- Ramond P., *Management opérationnel : direction et animation des équipes*, 2^e éd. Mexima, Paris, 2002
- Reichheld F.F., *Loyalty-based management*”, *Harvard Business Review*, Vol. 71, Issue 2, 1993
- Saskatchevan Regional Economic and Co-operative Développement, « *Comprendre et développer une force de vente* », U.S. Small Business Administration, 2005
- Seban O., *Tout le monde mérite d'être riche*, 9^e éd. Maxima, Paris, 2007
- Tanner J.F., Fournier C. Wise A., Hollet S. et Poujol J., *Executives perspectives of the changing role of the sales profession: understanding their vision of the future*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.23, n°3, 2008
- Thietart R.A et al., *Méthodes de recherche en management*, 2^e éd. Dunod, Paris, 2003
- Verhulst, *Economie de l'entreprise*, 5^e éd. Cpr, Kin, 1992
- Yves de Préville, *Gestion des forces de ventes*, éd. Maxima Laurent du Mesnil, France, 2003
- Zeyl A. et Dayan A., *Force de vente : Direction, Organisation et Gestion*, 3^e éd. d'Organisation, Paris, 2003

TABLE DES MATIERES