



La force de vente à l'épreuve de la performance commerciale : Le cas du profil Technico-Commercial

A Hmioui, Lhoussaine Alla, Badr Bentalha, J El Ghalfiki

► To cite this version:

A Hmioui, Lhoussaine Alla, Badr Bentalha, J El Ghalfiki. La force de vente à l'épreuve de la performance commerciale : Le cas du profil Technico-Commercial. *Alternatives Managériales et Economiques*, 2019, 1 (1), pp.72-91. <hal-02392241>

HAL Id: hal-02392241

<https://hal.science/hal-02392241v1>

Submitted on 19 Dec 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

La force de vente à l'épreuve de la performance commerciale : Le cas du profil Technico-Commercial, HMIOUI, A.¹, ALLA, L.², BENTALHA, B.³ et GHALFIKI, J.⁴

1. Professeur de l'enseignement supérieur, ENCG de Fès, Directeur du Laboratoire LABEMO, USMBA, Fès, hamioui.aziz@yahoo.fr.
2. Professeur assistant, ENSA de Fès, LABEMO, USMBA, Fès, lhoussaine.alla.ma@gmail.com.
3. Professeur agrégé, AREF Fès-Meknès, Doctorant, LABEMO, ENCG, USMBA, Fès, bentalhabadr@gmail.com.
4. Professeur agrégé, AREF Fès-Meknès, Doctorant, LABEMO, ENCG, USMBA, Fès, j.elghalfiki@gmail.com.

Résumé :

Tous les profils des ressources humaines, et particulièrement la force de vente, sont soumis aux pressions afférentes à la recherche d'efficacité managériale et de la performance organisationnelle. Désormais, le profil du technico-commercial doit s'inscrire dans cette logique de recherche de synergies entre les dimensions de compétences (techniques, relationnelles, de prospection et de conseil) et la vision de partage de la valeur créée. Quel est le profil-type du technico-commercial susceptible d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise ? Pour traiter cette problématique, la revue de littérature mobilisée nous permettra de cerner le concept du profil du technico-commercial, ses déterminants, et ses implications sur la performance commerciale de l'entreprise. Avec l'analyse empirique qualitative, nous essayerons d'en établir un profil-type, et d'en dégager des enseignements en matière de formation, de recrutement, de gestion de carrières et de fidélisation.

Mots- clés : Force de vente, Technico-commercial, Performance commerciale.

**The sales force at the test of commercial performance:
The case of the Technico-Commercial profile****Summary:**

All human resources profiles, and particularly the sales force, are subject to the pressures of seeking managerial efficiency and organizational performance. From now on, the profile of the technical sales representative must be in line with this logic of seeking synergies between the dimensions of skills (technical, relational, prospecting and consulting) and the vision of sharing the value created. What is the standard profile of the technical sales representative likely to improve the company's sales performance? To address this issue, the literature review will allow us to identify the concept of the technico-commercial profile, its determinants, and its implications on the company's commercial performance. With qualitative empirical analysis, we will try to establish a standard profile, and to draw lessons from it in terms of training, recruitment, career management and retention.

Keywords: Sales force, Sales technician, Sales performance.

Introduction

Tant au niveau interne qu'international, 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. En conséquence, chaque entreprise a un défi évident de compétitivité à relever pour développer des stratégies capables de construire et de maintenir des positions profitables, notamment via la définition pertinente des postes et de profils correspondants en ressources humaines, ainsi que leur incessante mise à jour au fil du temps, au gré de l'évolution des technologies, de la concurrence, du comportement du consommateur, de l'organisation et du management, des mutations et incertitudes de l'environnement, ... etc.

Face à ces tendances lourdes du paysage dans lequel évoluent les entreprises, que Marion (1999) 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, et des techniques, de l'organisation et de la communication.

Tous les profils des ressources humaines de l'entreprise, et particulièrement des métiers liés à la gestion commerciale et marketing, sont soumis aux pressions afférentes à recherche d'efficacité managériale et de la performance globale de l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai que le contexte actuel d'exercice de ces métiers est essentiellement marqué par les nouveaux défis en matière de distribution (e-commerce, m-commerce, merchandising, B to B, B to C, ...), de comportement du consommateur (plus informés, exigeants, engagés, actifs, infidèles, caméléons, ...), de gestion de la force de vente (implication, participation, autonomie, réactivité, pro-activité, ...), ... etc.

Désormais, le profil du commercial-vendeur, et du technico-commercial (TC) en particulier, s'inscrit plus dans un nouveau paradigme notamment distingué par les synergies fructueuses entre les compétences techniques, les compétences relationnelles et la vision partenariale de la valeur créée par l'entreprise. Comme le caméléon, le TC aime les métamorphoses. Tantôt technicien, tantôt vendeur, il ne cesse d'associer adroitement les connaissances spécifiques et le sens du commerce. Selon Dominique Delaporte, le profil le plus recherché du TC est « en général, une candidature à dominante technique, mais avec une forte sensibilité commerciale », [...] ; c'est « *une denrée très prisée, mais plutôt rare* » (Cité par Galbaud du Fort Diane (1997).

Dès que le produit présente une certaine complexité technique fonctionnelle, sa commercialisation doit faire appel à un profil particulier de vendeur, le technico-commercial. C'est le cas notamment le domaine de concessionnaires, de distribution de matériel agricole, de télécommunication, de distribution de matériel d'énergie solaire, de l'électroménager, etc. Au cœur de ce type d'entreprises, la performance commerciale est tributaire de la disponibilité de technico-commerciaux performants, dont la particularité du métier est qu'il

est à la frontière exacte entre le savoir-faire et le savoir-être et que son aspect technique est d'autant plus important, mais beaucoup moins reconnu que chez les ingénieurs par exemple.

Quel est le profil-type du technico-commercial pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise marocaine ? Telle est la question principale à laquelle notre communication tente d'apporter des éléments de réponse.

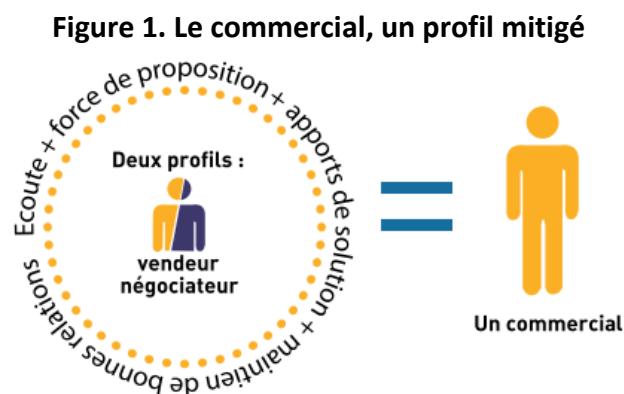
Pour traiter cette problématique, nous présentons d'abord le cadre théorique et conceptuel (1), pour cerner le concept du profil du TC et de performance commerciale, et proposer un modèle d'analyse d'identification du profil-type du TC optimisant la performance commerciale de l'entreprise. Ensuite, nous définissons le cadre méthodologique (2), en précisons l'objet de recherche, la démarche méthodologique et le cadre empirique. Enfin, nous procédons à l'analyse des résultats de l'étude empirique (3), en retons les perceptions et attentes des entreprises marocaines en matière du profil-type du technico-commercial, et les améliorations à opérer sur les conditions de formation, de recrutement, de gestion de carrières et de fidélisation du capital TC dans ces entités.

1. Cadre théorique et conceptuel

1.1. Définition et profil du technico-commercial

1.1.1-Mission du technico-commercial

D'après Samuel (2015), « les commerciaux sont comme les athlètes qu'on entraîne à aller beaucoup plus loin, encore plus loin, avec à la clé, une récompense (qui n'est pas forcément la rolex) » (Figure 1).



N'étant qu'un vendeur particulier, le TC doit forcément répondre aux mêmes critères ci-dessus, avec la nécessaire conciliation entre le savoir-faire aussi bien technique que commercial. Le TC est une personne qui représente la force de vente de son entreprise.

Il est le pilier entre les clients et l'entreprise. Cette personne est à la fois itinérante (visite clientèle, prospection sur le terrain, ...) et sédentaire (suivi des délais de fabrication, ...). Ce statut est surtout représenté dans l'industrie où les produits sont souvent à caractère

technique, d'où l'appellation "technico-commercial".

Le TC conseille les clients et les prospects en identifiant et formulant au mieux leurs besoins. Puis, il leur propose une solution adaptée (technique ou financière) dont il est habilité à négocier les conditions commerciales de vente (coûts, mise en œuvre, garantie, livraison, etc.). Du premier contact au service après-vente, il est le seul interlocuteur des clients, leur relais auprès des services de l'entreprise (recherche et développement, qualité, maintenance, etc.) et le gestionnaire de leur projet (planning, coûts, etc.)

Les technico-commerciaux itinérants visitent leurs clients sur leur lieu de travail, alors que les technico-commerciaux sédentaires sont en contact avec eux uniquement par téléphone ou par Internet (e-mail, plate-forme extranet, etc.).

Le TC agit à tous les niveaux de la chaîne commerciale de son entreprise¹ :

- Développement du portefeuille clients sur une zone géographique spécifique : prospection (recherche) de nouveaux clients (« prospects » particuliers ou professionnels), fidélisation des clients existants, suivi des objectifs de ventes prédéfinis, définition du plan de tournée.
- Vente : analyse des besoins du client, traduction du cahier des charges du client auprès des services techniques internes, proposition technico-commerciale adaptée (faisabilité, planning et coûts), négociation, suivi de la commande, facturation.
- Service après-vente : transmission des critiques, suggestions et matériels défectueux aux services de l'entreprise (R&D, qualité, maintenance, etc.), assistance technique.
- Participation à la politique commerciale de l'entreprise : veille stratégique, plans d'actions commerciales, élaboration de l'offre de biens et services.

Le TC a pour fonction principale la vente de biens et de services qui nécessite obligatoirement la mobilisation conjointe de compétences commerciales et de savoirs techniques et pour adapter l'offre aux attentes de la clientèle.

C'est un négociateur - vendeur qui conseille la clientèle dans l'identification, l'analyse et la formulation de ses attentes. Il élabore, présente et négocie des solutions techniques, commerciales et financières adaptées à chaque situation. Il gère la relation client dans une logique commerciale durable, personnalisée et créatrice de valeur.

Il gère et développe ses activités dans le cadre d'une politique commerciale à laquelle il contribue. À terme, en fonction de son expérience, il peut manager une équipe commerciale. Sa performance commerciale est conditionnée par la maîtrise et l'utilisation pertinente des technologies de l'information et de la communication relatives aux fonctions technico-commerciales (Figure 2).

¹ Fiche métier du "technico-commercial". [url]: <https://www.manpower.fr/technico-commercial>.

Figure 2. Fonctions essentielles du technico-commercial

Vente de solutions technico-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préparation de propositions de solutions technico-commerciales ✓ Négociation, conseil, vente ✓ Mise en place de la relation client
Développement de clientèles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Création de clientèles ✓ Fidélisation des clients ✓ Création durable de valeur dans la relation client
Gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veille stratégique technique et commerciale ✓ Exploitation et analyse de l'information technique et commerciale ✓ Évolution du système d'information technique et commerciale
Management de l'activité commerciale	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise à disposition d'une offre de biens ou services industriels ✓ Évaluation de la performance commerciale ✓ Management de l'équipe et du réseau commercial
Mise en œuvre de la politique commerciale	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Déclinaison et contrôle de plans d'actions commerciales ✓ Participation à l'élaboration de l'offre de biens et services industriels ✓ Contribution à l'évolution de la politique commerciale

Source : Inspirée du référentiel de formation BTS (2011)

Les compétences du TC sont recherchées pour gérer et développer ces activités dans le cadre d'une politique commerciale à laquelle il contribue. À terme, en fonction de son expérience, il peut manager une équipe commerciale. Sa performance commerciale est conditionnée par la maîtrise et l'utilisation pertinente des technologies de l'information et de la communication relatives aux fonctions technico-commerciales.

Pour mieux réussir sa fonction il aura pour responsabilité de transmettre les informations et les données à ses supérieurs ainsi que ses subordonnés. Il est ainsi amené à assurer l'interface entre l'entreprise et ses marchés (amont ou aval) d'une part, et entre les différents services de l'entreprise d'autre part.

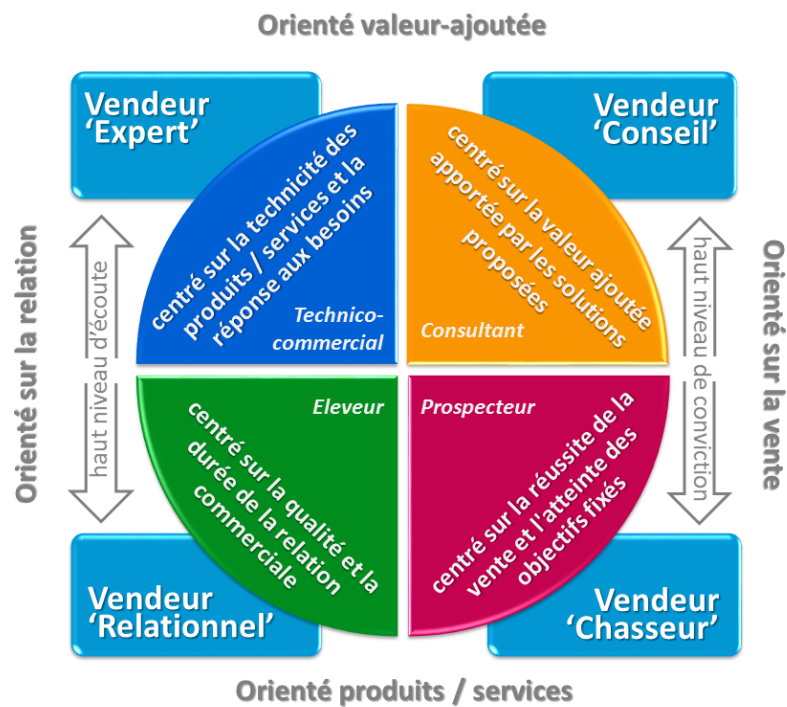
D'après le référentiel de formation de BTS technico-commercial (MEN, 2011, p.7), les missions d'un technicien TC sont les suivantes :

- ✓ Participer à l'élaboration des objectifs du plan de marchéage de l'entreprise ;
- ✓ Participer à la mise en œuvre ce plan de marchéage ;
- ✓ Réaliser des activités de prospection des marchés et des clients ;
- ✓ Réaliser des activités de suivi et de fidélisation des clients ;
- ✓ Participer à l'élaboration et le suivi des tableaux de bord commerciaux ;
- ✓ Participer à l'élaboration et l'analyse des cahiers des charges ;
- ✓ Participer au choix de fournisseurs.

1.1.2- Profil technico-commercial

Certes, c'est la dimension technique qui marque par essence le technico-commercial. Axé sur quatre orientations complémentaires, le profil du TC cherche à concilier les différents aspects du vendeur : Relationnel, Expert, Conseil et Chasseur (Figure 3).

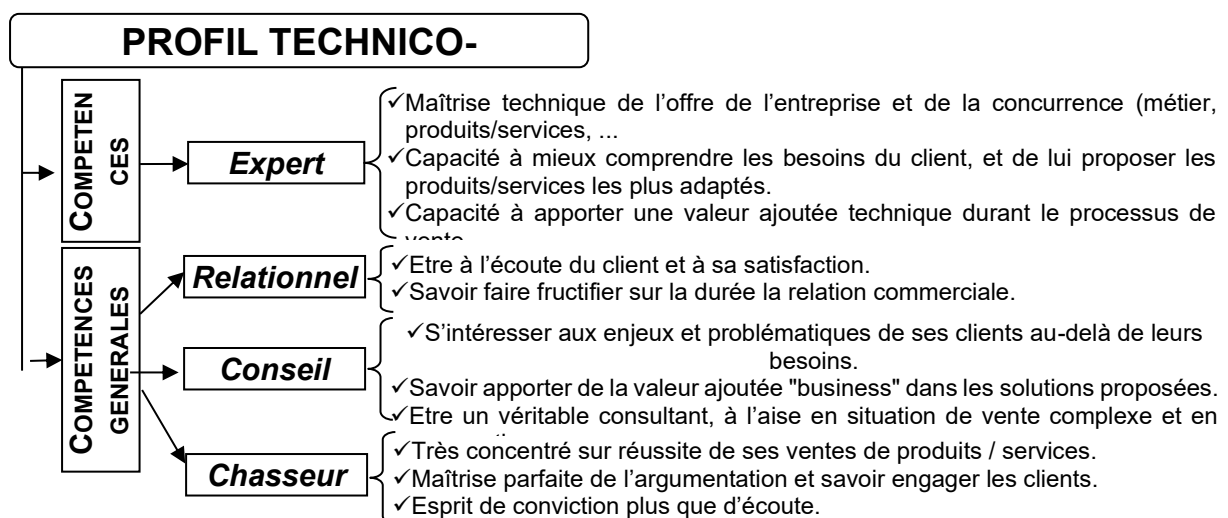
Figure 3. Composantes du profil technico-commercial



Source : Cabinet Qwesta¹

Le TC est certes un vendeur spécial, un profil "Expert", cependant les compétences spécifiques doivent être naturellement complétées par d'autres, communes à tous les vendeurs, qui restent très indispensables pour la réussite de sa mission (Figure 4). Le dosage de ces compétences dépend du secteur concerné, du poste occupé, du style de management, des profils des clients, etc.

Figure 4. Compétences requises pour le profil Technico-Commercial



Source : Inspiré du Cabinet Qwesta

¹ Cabinet Qwesta, <https://www.qwesta.fr>

En fait, par nature, « *il aime les métamorphoses, une sorte de « caméléon », tantôt technicien, tantôt vendeur, le technico-commercial mêle adroitement connaissances spécifiques et sens du commerce* », indique Dominique Delaporte, président de Kreno consultants (Cité par Galbaud du Fort Diane (1997)).

Pour une majorité d'entreprises, une culture technique constitue donc le critère de base. « *Dans le cadre de la négociation commerciale, de la liaison avec le bureau d'études ou de l'installation du produit, les interlocuteurs de nos technico-commerciaux sont toujours des techniciens* », souligne Pascal Uda, directeur des ressources humaines de HMI, société spécialisée dans l'équipement de grande cuisine. Ils doivent pouvoir parler le même langage (Cité par Galbaud du Fort Diane (1997)).

Outre ce savoir technique allié à une faculté d'analyse des problèmes posés, le candidat devra bien sûr faire preuve d'une véritable vocation commerciale. « *Force de conviction, dynamisme, pédagogie et sens des contacts se révèlent indispensables* », affirme Eric Gandibleu, directeur de la division marketing commercial de Michael Page France. Mais, attention ! le technicien tenté par la vente ne devra pas trop tarder à se lancer : « *Sa réorientation devra s'opérer rapidement, de préférence avant 30 ans, afin de ne pas se retrouver bloqué dans le secteur technique* », prévient Dominique Delaporte (Cité par Galbaud du Fort Diane (1997)).

Certes, ce sont les profils à dominante technique qui semblent largement majoritaires, mais, et du moins pour certains métiers, les commerciaux –tout court- n'ont-ils pour autant aucune chance d'accéder à une fonction technico-commerciale ? « *Pour des produits industriels de grande consommation, utilisant des techniques simples, une formation commerciale peut suffire* », estime Eric Gandibleu. Ainsi, certaines entreprises privilégient les titulaires d'un BTS action commerciale ou forces de vente, d'un DUT "techniques de commercialisation" ou les diplômés des écoles de commerce. Tel est le cas d'Electrogeloz, un groupe spécialisé dans la commercialisation d'une activité prestataire de services en reprographie, imprimerie et infographie : « *Nous recherchons avant tout des profils commerciaux* », précise Frédéric Rué, directeur des ressources humaines. « *Il faut d'abord être capable de vendre une idée, de faire passer un message et d'être à l'écoute des attentes des clients. Les compétences techniques s'acquièrent ensuite par une formation interne de quelques mois* » (Cité par Galbaud du Fort Diane (1997)).

Bon nombre d'entreprises sont amenées à organiser ce type de stage d'initiation. « *Devant le nombre de postes à pourvoir et le manque de candidats, nous avons décidé de créer notre propre formation* », explique Christian Houdoux, directeur du marketing et de la communication d'ISF, une société spécialisée dans la création de matériel d'exposition modulable. « *Avant d'être lancé sur le terrain, chaque technico-commercial apprend notamment à fabriquer nos produits. Car on ne vend bien que ce que l'on connaît bien!* » (Cité par Galbaud du Fort Diane (1997)).

De ce qui précède, nous pouvons conclure que le profil TC est davantage marqué par la dimension d'expertise technique, selon le domaine concerné (concessionnaire, délégué médical, distributeur de matériel agricole, médical, de couture, de surveillance, ...). Mais, tout de même, à mi-chemin de la vente pure et de l'ingénierie d'affaires, le TC est à géométrie variable. « *Soit la mission est avant tout commerciale, avec une responsabilité du chiffre d'affaires, soit il s'agit d'apporter un appui technique dans l'avant ou l'après-vente* », précise Philippe Cirier, président du cabinet Opteaman (Cité par Galbaud du Fort Diane (1997)). Dans le premier cas, la mission consiste à prospecter, à développer et à fidéliser une clientèle pour une zone géographique déterminée. Dans une PME, cette tâche peut englober l'ensemble de la démarche commerciale, de l'analyse des besoins du client à la négociation du contrat. Bien sûr, mobilité et forte disponibilité s'imposent.

Qu'on est-il des profils technico-commerciaux les plus sollicités au Maroc ? Quel en est l'impact sur la performance commerciale des entreprises concernées ? Quel sont les traits d'un profil type, optimal en matière de la performance commerciale d'entreprise ?

1.2. Notion et mesure de la performance commerciale

1.2.1-Notion de la performance commerciale

L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses diverses composantes, c'est-à-dire en établissant un lien entre les résultats obtenus et les aspirations des différents acteurs. Il s'agit d'envisager comment ces aspirations sont traduites en termes d'indicateurs et comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autres, ou comment elle évolue dans le temps.

Une organisation est performante quand elle utilise au mieux ses ressources (matérielles, humaines et financières) afin d'atteindre ses objectifs. La performance d'une organisation revêt plusieurs aspects : commerciale, financière et sociale.

La performance commerciale nécessite une connaissance précise de l'environnement de l'organisation, qui passe par la veille commerciale sur les clients, les produits, les concurrents et les distributeurs.

1.2.2-Approches de la performance commerciale

La performance commerciale peut être approchée de deux façons : une approche organique et une autre fonctionnelle.

L'approche organique met l'accent sur les dimensions d'efficacité et d'efficience¹ (Drucker). Si cette définition de la performance commerciale est réaliste, nous la considérons réductrice

¹ L'efficience se différencie de la productivité qui correspond au rapport entre la production obtenue et les moyens mis en œuvre pour obtenir cette production.

car elle n'intègre pas la notion de temps, qui traduit la pérennisation des résultats et de la productivité. En effet, quel est l'intérêt pour une entreprise si elle ne peut capitaliser sur les résultats et qu'elle doit les remettre en question trop souvent, ceci engendrera des pertes de temps et des ajustements qui entraîneraient des pertes financières (turnover de la force commerciale, formation, ...). D'où, une troisième dimension, à savoir la durabilité. En effet, au-delà de l'atteinte des objectifs (efficacité), et de la construction d'un environnement de travail productif (efficience), le manager commercial doit être capable d'inscrire son management dans la gestion des incertitudes (concurrence, crise économique, précarité du marché du travail...) qui peuvent remettre en question les résultats futurs et la solidité des équipes dans le temps (turnover, démotivation...). Rien ne sert en effet de construire si dans le temps les résultats ne sont pas pérennes, et qu'à la moindre survenue d'aléas, de doutes, tout s'écroule et qu'il faille reconstruire.

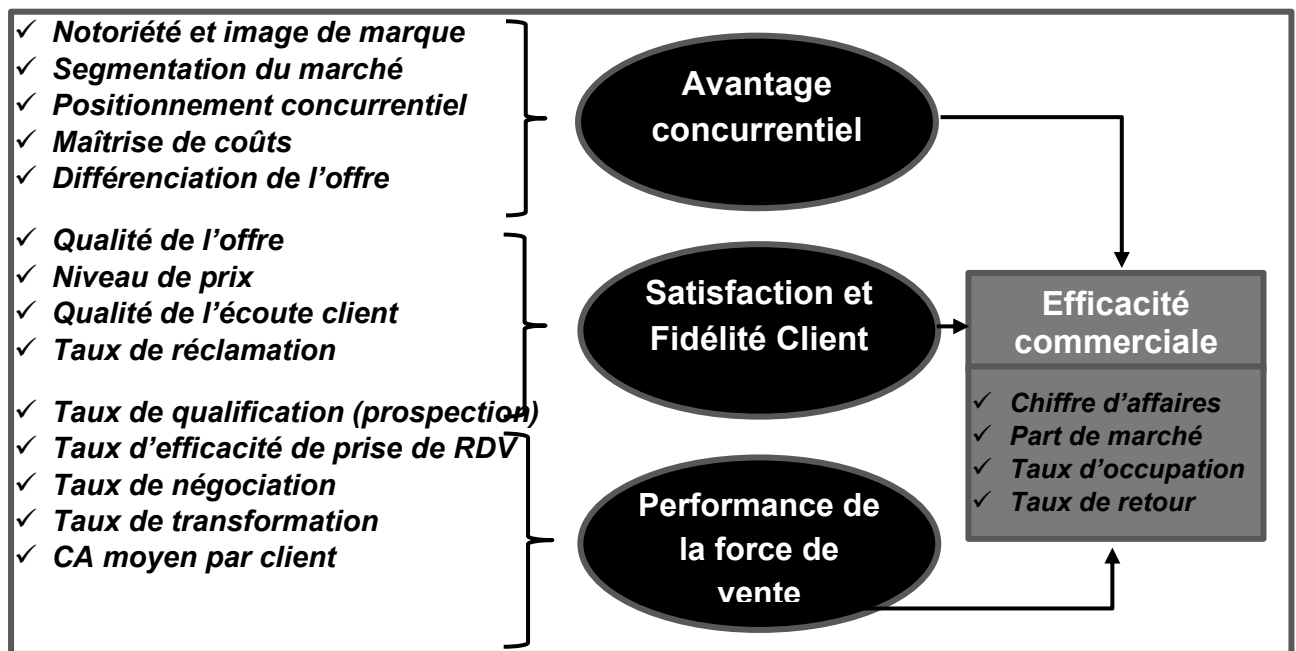
L'approche fonctionnelle, par contre, considère la fonction commerciale comme une fonction indépendante et cherche à appréhender ainsi la performance commerciale par trois indicateurs ; un indicateur universel, le chiffre d'affaires (en valeur, en principe HT) ; deux indicateurs plus composites : la part de marché (en valeur, à défaut en volume) ce qui nécessite de connaître le marché global, la fidélité du client qui ne s'applique qu'aux cas où la relation client peut être récurrente (faire un lien avec la valeur perçue présentée dans le thème « gestion et création de valeur »).

1.2.3-Evaluation de la performance commerciale

De l'intégration des deux approches ci-dessus, le pilotage par la performance commerciale permet à l'entreprise de déterminer les activités les plus rentables par l'instauration d'indicateurs commerciaux détaillant l'origine de son chiffre d'affaires. Ces indicateurs ont pour objet de mesurer les revenus générés par chaque ligne de production ou chaque site, l'influence des campagnes publicitaires et la part de marché réalisée par l'entreprise dans un secteur donné au travers d'une étude de la concurrence.

Pour de nombreuses organisations, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion. Elle s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés : la fidélité, le chiffre d'affaires et les parts de marché. De notre part, nous proposons un classement des indicateurs de la performance commerciale, axé sur trois dimensions : ampleur et durabilité de l'avantage concurrentiel, niveau de développement de la satisfaction et de fidélisation de la clientèle et la performance des équipes commerciales (Figure 5).

Figure 5. Paramètres de la performance commerciale de l'entreprise :



Source : Hmioui et al. (2016, p.17)

Pour maximiser sa performance commerciale, l'entreprise doit concilier harmonieusement les trois principales dimensions ci-dessus.

2. Cadre méthodologique de recherche

2.1. Objet de la recherche

2.2. Démarche méthodologique : étude qualitative

Pour explorer les tendances des attentes des employeurs marocains quant aux fonctions essentielles rattachées au TC et de son profil type, nous avons analysé 45 offres d'emploi passées par les entreprises marocaines en la matière entre janvier et avril 2017.

Les Offres ont fait l'objet d'une analyse qualitative par le biais d'une analyse de contenu qualitative (Thiétart et al, 1999). Nous avons utilisé les paramètres théoriques relatifs aux missions et au profil du TC, enrichis par les thèmes émergents au cours de l'analyse des récits, afin de déduire les principaux traits marquants le profil type du TC le plus sollicité par les entreprises marocaines.

Trois volets marquent le traitement statistique des contenus des offres d'emploi des TC émises par les entreprises :

- Analyse des missions allouées au TC, pour dégager les fonctions principales qui leur sont rattachées ;
- Analyse des caractéristiques du profil recherché, pour faire ressortir les tendances lourdes du profil type du TC ;

- Analyse croisée des missions et des caractéristiques du profil recherché, pour en déduire la classification des profils TC au Maroc.

2.3. Cadre empirique de l'étude

Pour plus de crédibilité les offres d'emploi analysées ont été prises au hasard par des requêtes sur Internet. La recherche a été arrêtée une fois les résultats présentent de très grandes similitudes en matière des caractéristiques des entreprises concernées et des profils demandés. L'échantillon ainsi obtenu présente une très grande variété sectorielle (concessionnaires, distribution spécialisée, grande surface, industrie, ...), dimensionnelle (grande entreprise, PME, FM, ...), territoriale (Fès, Casablanca, Tanger, Agadir, ...) et en terme de niveau de qualification (technicien spécialisé, agent de maîtrise et ingénieur).

Le Tableau 1 récapitule les principales caractéristiques de l'échantillon d'étude.

Tableau 1. Caractéristiques principales de l'échantillon d'étude

Secteur d'activité			Ville d'implantation		
	Effectif	%		Effectif	%
<i>Concessionnaires</i>	16	35,56%	<i>Casablanca</i>	17	37,78%
<i>Distribution spécialisée</i>	17	37,78%	<i>Tanger</i>	11	24,44%
<i>Grande surface</i>	5	11,11%	<i>Fès</i>	7	15,56%
<i>Industrie</i>	4	8,89%	<i>Agadir</i>	8	17,78%
<i>Autres</i>	3	6,67%	<i>Autres</i>	2	4,44%
Total	45	100,00%	Total	45	100,00%

Dimension d'entreprise			Niveau de qualification		
	Effectif	%		Effectif	%
<i>Grande entreprise</i>	22	48,89%	<i>Ingénieur</i>	14	31,11%
<i>PME</i>	14	31,11%	<i>Agent de maîtrise</i>	7	15,56%
<i>TPE</i>	9	20,00%	<i>Technicien spécialisé</i>	24	53,33%
Total	45	100,00%	Total	45	100,00%

Source : Résultats de l'étude statistique

Avec cette diversité des caractéristiques, nous espérons plus de représentativité de l'échantillon analysé et de crédibilité des résultats obtenus.

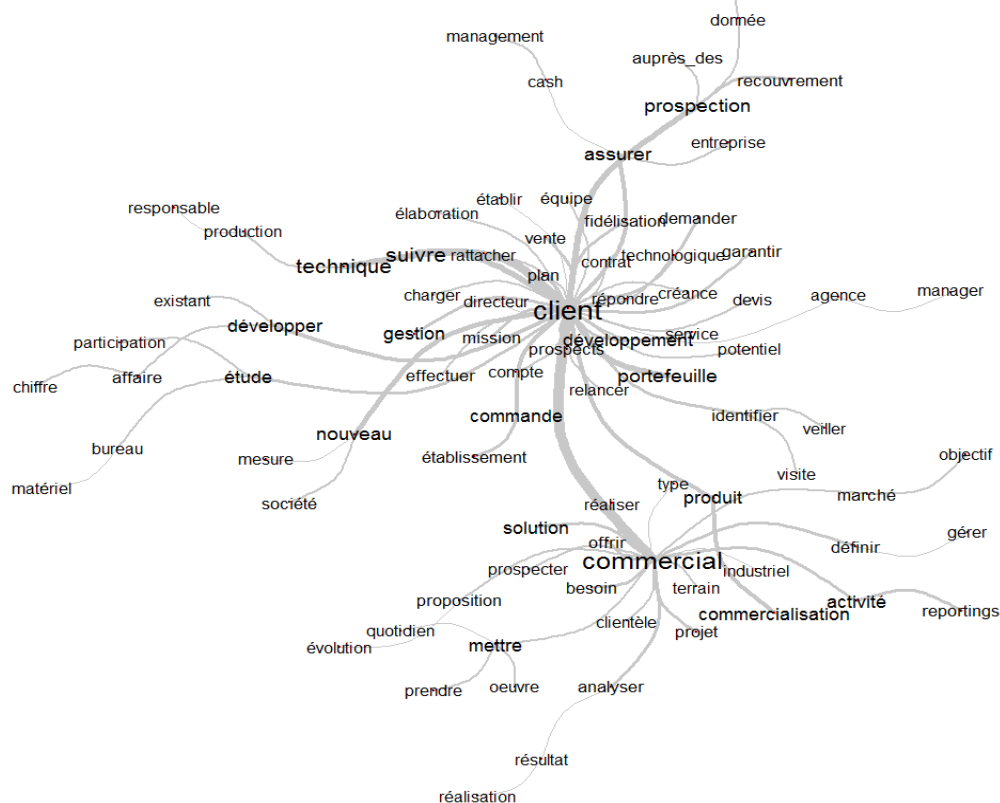
3. Résultats et discussions

Le traitement statistique des contenus des offres via TROPES et IRAMUTEQ, et l'exploitation des résultats statistiques au regard de la problématique posée et du cadre théorique élaboré nous ont permis d'identifier les paramètres essentiels du profil TC sollicité par les entreprises marocaines, et d'opérer une classification des profils du TC.

3.1. Paramètres essentiels du profil technico-commercial

L'analyse statistique des missions rattachées au TC suivant les offres d'emploi étudiées fait ressortir une grande variété des tâches allouées au TC par les entreprises (Figure 6).

Figure 6. Graphique d'analyse des tendances des missions affectées au TC



Source : Résultats de l'étude statistique

Le regroupement de ces différentes modalités nous a permis d'en déduire cinq fonctions principales (Tableau 2).

Tableau 2. Poids des missions allouées au TC

Fonction	Contenu	Score	Fréquence	
Vente de solutions technico-commerciales	✓ Préparation de propositions de solutions technico-commerciales	48	10,8 %	4,4%
	✓ Négociation, conseil, vente	23	5,2%	
	✓ Mise en place de la relation client	37	8,4%	
Développement de clientèles	✓ Création de clientèles	65	14,7%	5,3%
	✓ Fidélisation des clients	35	7,9%	
	✓ Création durable de valeur dans la relation client	12	2,7%	
Gestion de l'information technique et commerciale	✓ Veille stratégique technique et commerciale	39	8,8%	4,9%
	✓ Exploitation et analyse de l'information technique et commerciale	15	3,4%	
	✓ Évolution du système d'information technique et commerciale	12	2,7%	
Management de l'activité commerciale	✓ Mise à disposition d'une offre de biens ou services industriels	41	9,3%	4,2%
	✓ Évaluation de la performance commerciale	37	8,4%	
	✓ Management de l'équipe et du réseau commercial	29	6,6%	
Mise en œuvre de la politique commerciale	✓ Déclinaison et contrôle de plans d'actions commerciales	20	4,5%	1,3%
	✓ Participation à l'élaboration de l'offre de biens/services industriels	26	5,9%	
	✓ Contribution à l'évolution de la politique commerciale	4	0,9%	
Totaux		443	100,00%	

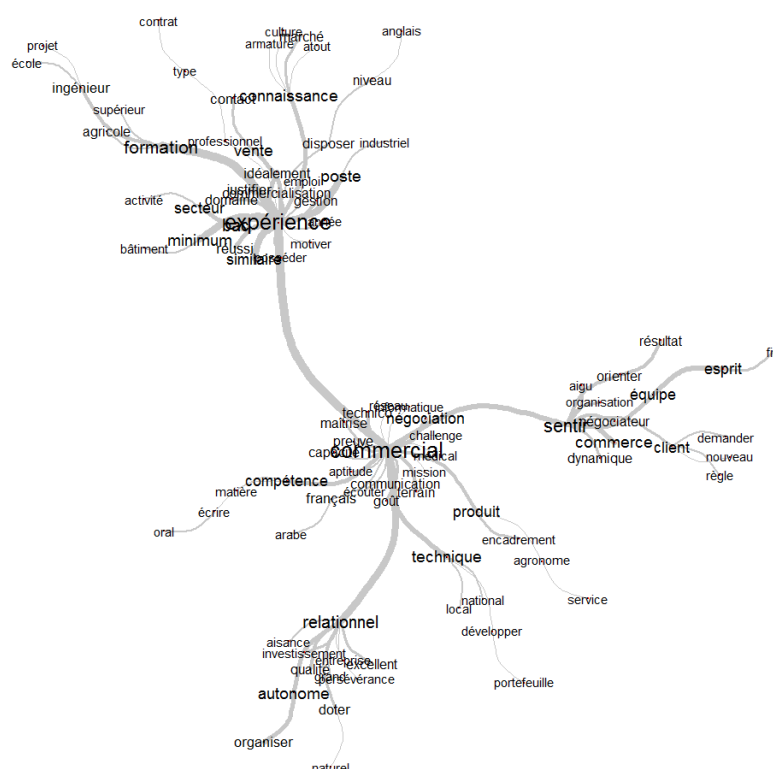
Source : Résultats de l'étude statistique

L'analyse des missions attribuées fait ressortir la prédominance des trois missions principales, à savoir le développement de clientèle (25,28%), la vente de solutions technico-commerciales (24,38) et le management de l'activité commerciale (24,15%). Ce qui coïncide logiquement avec le profil du TC, étant que commercial, avec une dose supérieure de technicité et d'expertise, à côté des missions classiques de tout autre vendeur.

3.2. Tendances du profil technico-commercial recherché

De l'analyse statistique des paramètres d'identification du profil TC demandé par les entreprises étudiées, nous dégagons une diversité des compétences du TC requises pour la réussite de sa mission dans les postes alloués par les entreprises étudiées (Figure 7).

Figure 7. Graphique d'analyse des tendances des profils de TC recherchés



Source : Résultats de l'étude statistique

En regroupant ces modalités, nous déduisons les cinq fonctions principales (Tableau 3).

Les résultats confirment la spécificité même du profil TC entant que vendeur expert, avec 37,13% des compétences attendues par les entreprises étudiées. Les compétences relationnelles occupent représentent 29,08% du potentiel attendu. Les aptitudes en matière de conseil et de prospection ne représentent que respectivement 18,86% et 14,93%.

Tableau 3. Tendance du profil type TC demandé

Fonction	Contenu	Score	Fréquence	
Vendeur " Expert "	– Maîtrise technique de l'offre de l'entreprise et la concurrence (métier, produits/services, etc.	91	17,9 %	37,1 %
	– Capacité à mieux comprendre les besoins du client, et de lui proposer les produits/services les plus adaptés	46	9,0%	
	– Capacité à apporter une valeur ajoutée technique durant le processus de vente	52	10,2 %	
Vendeur " Conseil "	– Etre à l'écoute du client et à sa satisfaction	53	10,4 %	18,9 %
	– Savoir faire fructifier sur la durée la relation commerciale	43	8,5%	
Vendeur "Relationnel"	– S'intéresser aux enjeux et problématiques de ses clients au-delà de leurs besoins	30	5,9%	29,1 %
	– Savoir apporter de la valeur ajoutée "business" dans les solutions proposées	54	10,6 %	
	– Etre un véritable consultant, à l'aise en situation de vente complexe et en prospection	64	12,6 %	
Vendeur " Chasseur "	– Très concentré sur réussite de ses ventes de produits / services	21	4,1%	14,9 %
	– Maîtrise parfaite de l'argumentation et savoir engager les clients	29	5,7%	
	– Esprit de conviction plus que d'écoute	26	5,1%	
Totaux		509	100%	

Source : Résultats de l'étude statistique

La technicité est donc le trait distinctif du profil TC, augmentée d'un important capital relationnel.

3.3. Classification des profils types technico-commercial

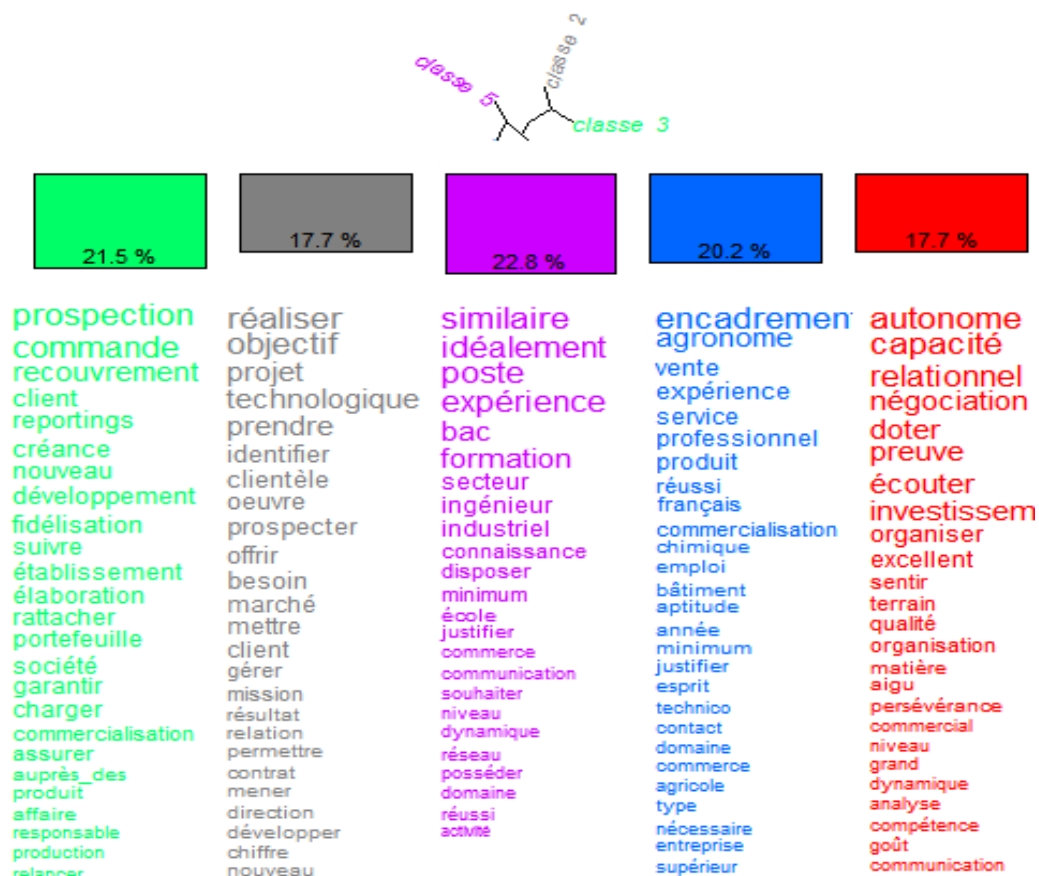
La classification utilisée dans ce travail empirique est celle de Reinert. L'objectif est de regrouper des « mondes lexicaux » et de mettre en évidence les thématiques générales du corpus. Aussi nous avons utilisé une visualisation liée à l'analyse factorielle des correspondances AFC.

De l'analyse statistique croisée des missions et des caractéristiques du profil recherché, nous avons pu déduire une proposition de classification des profils TC au Maroc (Figures 8 et 9).

Motivée davantage par la maximisation de sa performance commerciale tant en matière de chiffre d'affaires, de part de marché, de satisfaction et de fidélisation, de la valeur client, de l'efficacité de la force de vente, le recruteur cherche une meilleure combinaison entre les quatre dimensions du profil TC : expertise, conseil, relationnel et prospection.

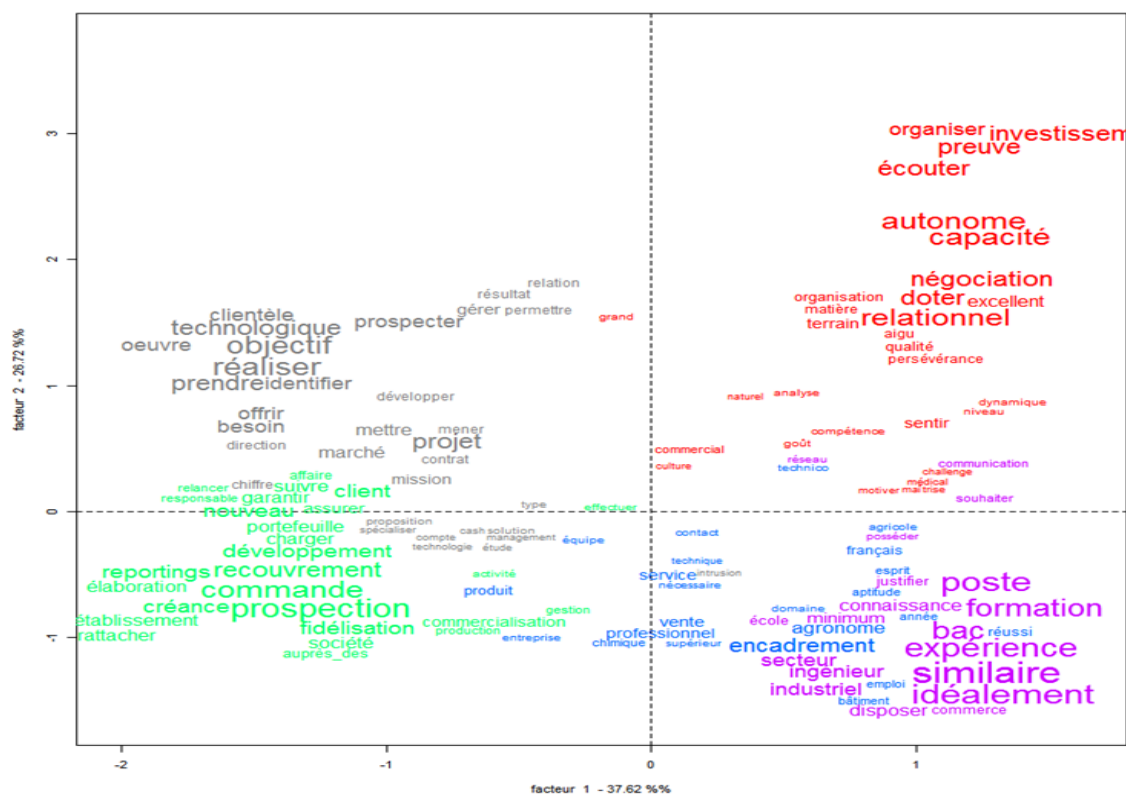
L'analyse de telles compétences suivant le niveau de développement de la relation client (vs relation commerciale) et de l'efficacité commerciale en matière de valeur ajoutée (vs volume des ventes), nous permet de qualifier les cinq profils TC (Figure 10).

Figure 8. Dendrogramme de catégorisation des profils de TC au Maroc



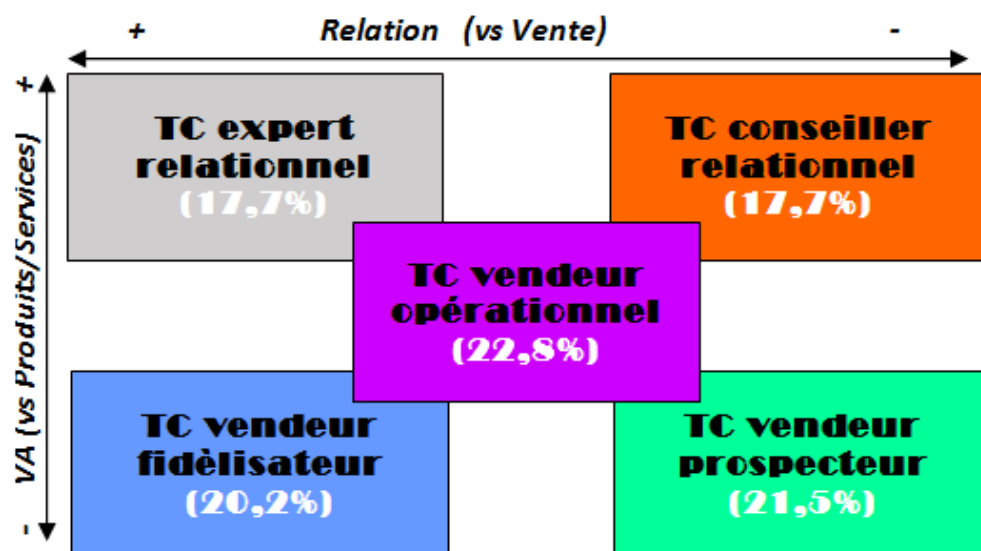
Source : Résultats de l'étude statistique

Figure 9. Matrice de classement des profils de TC au Maroc suivant l'AFC



Source : Résultats de l'étude statistique

Figure 10. Classement des profils de TC au Maroc



Source : Les auteurs

D'après le profil du poste à pourvoir, la nature de l'activité de l'entreprise, le marché visé, la nature et l'évolution des attentes de la clientèle, les caractéristiques de l'offre concurrente, ..., nous constatons un continuum du profil TC susceptible de maximiser sa performance commerciale de l'entreprise.

Les résultats obtenus nous montrent la complémentarité dans les compétences requises pour un TC. En effet, la formation de ce profil et sa préparation pour le marché professionnel nécessite un enseignement polyvalent qui oriente les cinq dimensions de profil du TC afin de développer la performance commerciale de l'entreprise marocaine.

Conclusion

S'il est vrai que le profil TC reste très sollicité, du moins dans les activités industrielles, il n'en demeure pas moins que dans les services, *« les entrepreneurs souhaitent conserver la maîtrise du contact avec le client. Une des raisons fréquemment invoquées est le risque de voir les vendeurs constituer leur propre entreprise avec la clientèle, les garanties contractuelles s'avérant en l'espèce extrêmement fragiles »* (Marchesnay, 1988).

Mais, en même temps, les dirigeants ressentent un fort besoin de technico-commerciaux, même si, parallèlement, le rôle prépondérant est attribué au client et au contact direct avec le client. *« La moitié souhaitent recruter des vendeurs, 20 % monter un réseau de distribution, mais 1/3 ne perçoivent pas le sens de ce développement... La quasi-totalité voudrait se diversifier, trouver de nouveaux clients, de nouveaux marchés, de nouveaux produits »* (Marchesnay, 1988). Mais la démarche apparaît nettement plus incrémentale que planificatrice ; ce qui confirme l'observation de Kinsey selon qui 40 entreprises sur les 50 enquêtées n'ont pas de planification.

A travers notre étude, il s'avère que les choix des entreprises marocaines en matière de profil TC se focalise sur cinq catégories essentielles, retraçant un continuum suivant le degré de développement de la qualité de la relation client (plutôt que la vente) et de l'orientation vers les produits et services (plutôt que la valeur ajoutée), tel que l'illustre la Figure 10 ci-dessus.

Du rapprochement des missions rattachées au poste à pourvoir et des compétences recherchées dégagées des offres d'emploi étudiées, nous avons pu dégager cinq profils type du TC au Maroc, à savoir : "Expert Relationnel", "Conseiller-Relationnel", "Vendeur-Fidélisateur", "Vendeur-Prospecteur" et "Vendeur-Opérationnel".

L'évaluation de l'impact de chacun des profils sur la performance commerciale des entreprises fera l'objet d'une future étude quantitative, afin de mieux rendre de l'efficacité des choix des entreprises en la matière.

Bibliographie :

APEC (2009), *Le recrutement de cadres commerciaux : pratiques et enjeux : Étude qualitative*

auprès des recruteurs de cadres commerciaux, Association pour l'Emploi des Cadres, Paris, 36 pages. [URL] : <https://www.apec.fr>.

Ayral, S., (1988), *Le comportement commercial du dirigeant de petite entreprise : le cas de P.E. "high tech"*, Rapport ORCES/ERFI-Montpellier, 165 pages.

Barth I. (2007), *La face cachée du management de la diversité : effet de mode ? recherche de légitimité ? Discours ?*, Actes du congrès de l'AGRH, Fribourg.

Bourgois Maieutika D. (2015), *Les évolutions du métier de technicien supérieur technico-commercial : Etat des lieux et Analyse prospective*, Direction générale de l'enseignement scolaire, Revue CPC-Etudes n°2015-2, 121 pages.

Brillet F. et Gavaille F. (2016), *L'image métier : antécédents, dimensions et conséquences d'une notion au cœur du choix professionnel*, Management & Avenir, 2016/2 (N° 84), pp. 53 – 72.

Darmon R. (2001), *Pilotage dynamique de la force de vente*, Edition Village Mondial, Paris.

Darmon R.Y. (1993), *Management des ressources humaines commerciales*, Economica.

DCF (2016), *Le commercial augmenté en France et à l'étranger*, 56 pages. [URL] http://www.madcc.fr/sites/default/files/DCF/livres_blancs/dcf-commercial-augmente-france-etrananger_0.pdf.

Dubinsky A., Howell R., Ingram N. et Bellenger D. (1986), *Salesforce Socialization*, Journal of Marketing, October, pp. 192-207.

Galbaud du Fort Diane (1997), *Vente-Quel profil pour le technico-commercial ?* [URL] : <http://www.lexpress.fr>.

Grosso S. et Albaladejo C. (2013), *Essor du conseil privé et nouveaux profils des ingénieurs agronomes en Argentine*, Économie rurale, 5/2013 (n° 337)

Hmoui A., Alla L. et Bentalha B. (2016), *Impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques : Cas des établissements hôteliers de Fès*, communication présentée lors de la 2ème édition du Colloque International : Economie du tourisme et management des entreprises touristiques ; ENCG de Fès, 6-7 mai.

Kotler P., Dubois B. (2000), *Marketing Management*, 10^e édition, Publi-Union édition, Paris.

Lendrevie J. et Lindon D. (1997), *Mercator*, éd. DALLOZ, 5^{ème} édition, Paris.

Leroux E. et Peretti J.M (2007), *L'externalisation des ressources humaines des forces de vente*, Management et Avenir, vol. 12 ; pp 24 à 39.

Leroux E., Frimousse S. et Peretti J-M. (2008), *La diversité des hommes au sein des forces de vente*, Management & Avenir, 4/2008 (n° 18), p. 163-177.

Marchesnay M. (1988), *La mercatique de la petite entreprise*, Revue internationale P.M.E, 13-4, pp. 259–276.

Marion G., (1999), *La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing*, Revue Française de gestion, septembre-octobre, p. 81-90.

Mazouz B. (2003), *Décider autrement, évoluer différemment : une étude empirique sur la diversité des styles de décision et des trajectoires d'évolution des organisations*, La Revue des Sciences de Gestion, n° 199, Jan, p. 15-50.

MEN (2011), *Référentiel de Brevet de Technicien Supérieur technico-commercial : Référentiel de Formation*. [URL] : <http://www.men.gov.ma/Ar/Documents/TECHNICO-COMMERCIAL.pdf>.

Mintzberg, H. (1984), *Le manager au quotidien*, Editions d'organisation, Paris et Editions d'ARC, Montréal, 220 pages.

Peritti J. M. (2000), *Gestion des ressources humaines*, 5^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris

Piotet F. (2002), *La révolution des métiers*. Paris, Presses universitaires de France, coll.

Ramond P. (2002), *Management Opérationnel, direction et animation des équipes*, 2^e édition, Ed MEXIMA, Paris.

Scouarnec A. (2012), *L'évolution du métier de marketer*, 13^{ème} Colloque Etienne Thil, 2000 – La Rochelle, 15 pages.