

### THEME 3

## LA FONCTION COMMERCIALE DANS L'ENTREPRISE

\* \* \* \* \*

### Chapitre 1

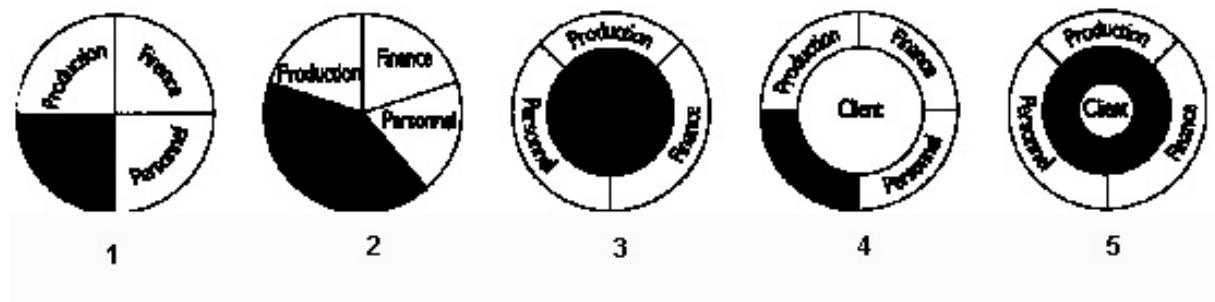
#### L'organisation commerciale d'une entreprise

La perception du marketing dans l'entreprise a beaucoup évolué ces dernières années. Cette évolution de son rôle a modifié l'organisation de la fonction commerciale : celle-ci met aujourd'hui le client au centre de ses préoccupations. La fonction commerciale peut être organisée de nombreuses manières suivant la taille, le chiffre d'affaires, le secteur d'activité, les produits vendus...

#### I – LA FONCTION MARKETING DANS L'ENTREPRISE

##### A) Son évolution

La perception de la place de la mercatique dans l'entreprise s'est modifiée, comme le montrent les représentations schématiques ci-dessous.



adapté de Michel Badoc. Marketing Management pour la banque et l'assurance

1. Le marketing est l'une des quatre fonctions essentielles de l'entreprise
2. Le marketing devient une fonction plus importante que les autres fonctions
3. Le marketing devient la fonction essentielle
4. Le client est au centre de l'entreprise
5. Le client est au centre de l'entreprise et le marketing est la fonction intégratrice

Le client est aujourd'hui l'élément central de la vie de l'entreprise. La mercatique en tant qu'état d'esprit s'impose aux autres fonctions, prenant même en charge la vie de l'entreprise et créant une « culture client ».

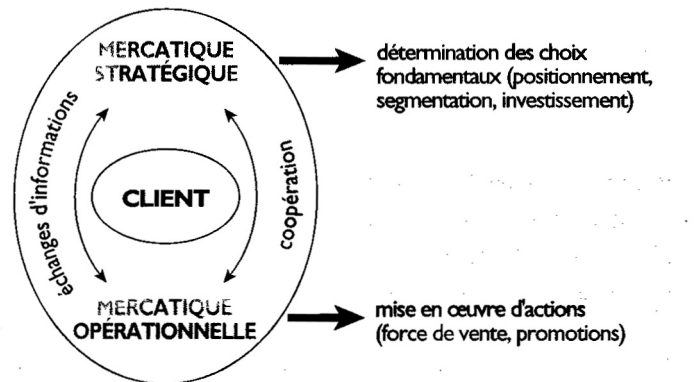
## B) La mercatique stratégique et opérationnelle

Au sein de l'entreprise, la mercatique est devenue primordiale, notamment pour le choix des grandes orientations stratégiques (segmentation, positionnement, investissement...). On parlera ainsi de mercatique stratégique.

La mercatique stratégique a souvent été opposée à la mercatique opérationnelle, qui concerne davantage le choix des actions (assistance à la vente, promotion, merchandising) permettant de «toucher» directement et personnellement un client. Autrement dit, la mercatique stratégique concerne la réflexion, l'étude, la recherche et la mercatique opérationnelle concerne l'action sur le terrain. Cette opposition est cependant à nuancer aujourd'hui car la force de vente, en contact direct avec la clientèle, capte des informations qui permettent d'ajuster au mieux les actions.

Exemple : la remontée des réclamations des clients au sujet d'un problème de qualité concernant un conditionnement conduit à prendre des décisions mercatiques pour remédier à l'insatisfaction. Un lien de coopération et de réflexion se crée donc entre les membres de l'entreprise, atténuant ainsi la distinction et renforçant les relations et la cohérence entre la mercatique et la vente.

### Évolution entre mercatique stratégique et mercatique opérationnelle

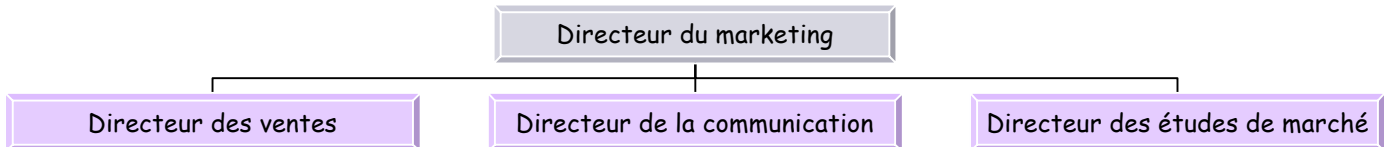


## II – L'ORGANISATION DU SERVICE COMMERCIAL

De nombreuses organisations peuvent être mises en place par les entreprises. Parmi les plus courantes on trouve l'organisation fonctionnelle, l'organisation géographique, l'organisation par produits, l'organisation par marché ou encore l'organisation matricielle.

### A) L'organisation fonctionnelle

C'est l'organisation la plus ancienne et la plus répandue : un directeur marketing est chargé de coordonner l'activité d'un certain nombre de directeurs spécialisés (3 dans l'exemple ci-dessous)

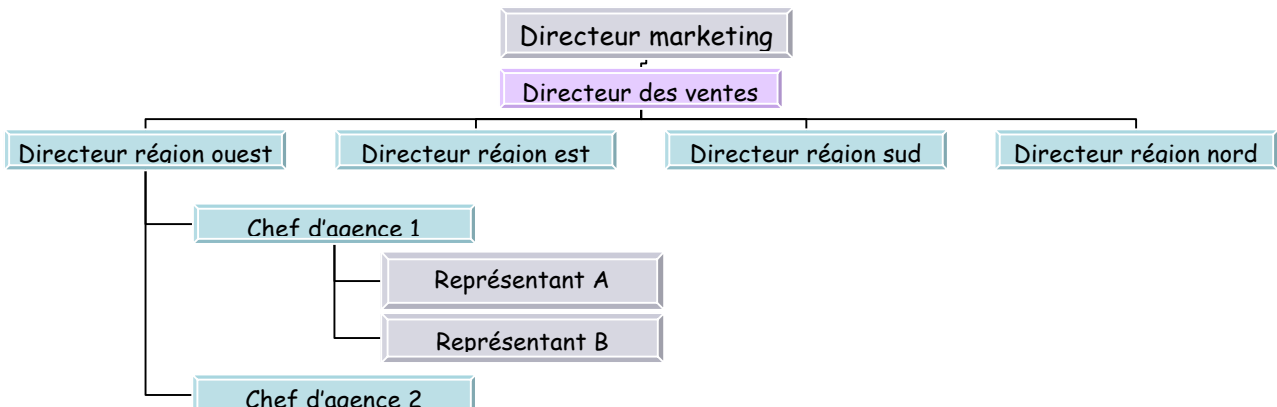


D'autres fonctions peuvent également exister, notamment le merchandising, le service clientèle, la logistique, l'administration commerciale, la promotion des ventes...

Le principal avantage d'une organisation fonctionnelle est sa simplicité. En revanche, elle présente des inconvénients lorsque la gamme de produits de l'entreprise et le nombre de ses marchés s'accroissent. En effet le suivi de chaque produit ou de chaque marché devient difficile du fait que personne n'en a la responsabilité.

### B) L'organisation géographique

Une entreprise vendant sur le marché national a souvent intérêt à s'organiser selon une organisation géographique composée du directeur des ventes national, des directeurs de région, des chefs d'agences et enfin des représentants.



L'avantage d'une telle structure est de limiter le nombre de personnes à superviser (rarement supérieur à une dizaine) et de pouvoir ainsi leur accorder davantage de temps (assistance, stimulation, etc.).

### C) L'organisation par produit

Les entreprises qui fabriquent un grand nombre de produits sous plusieurs marques mettent souvent en place une organisation par produits et donc par chefs de produit. Il s'agit en fait d'une autre organisation fonctionnelle car les chefs de produits sont placés sous la direction de directeurs fonctionnels. La décision de mettre en place une organisation par chefs de produit ou de marque dépend du nombre de produits vendus et de leur degré d'hétérogénéité.

Une telle organisation permet une centralisation de la responsabilité pour chaque produit de l'entreprise. Le rôle du chef de produit est de développer des stratégies et plans, de veiller à leur mise en oeuvre, d'en contrôler les résultats et de prendre, si besoin est, toute mesure corrective nécessaire.

Dans la grande consommation, un chef de produit gère, en général, un nombre d'articles plus restreint et s'occupe davantage de publicité et de promotion. Le chef de produit industriel, en revanche, se préoccupe davantage des caractéristiques techniques de son produit et des améliorations éventuelles à apporter à sa conception. Il passe plus de temps avec les services techniques.

L'organisation par chefs de produit offre plusieurs avantages. D'abord, le chef de produit peut équilibrer et harmoniser les différents efforts dont le produit a besoin. Ensuite, il peut réagir aux problèmes survenant sur son marché plus rapidement que ne le ferait un comité de liaison.

L'entreprise peut aussi structurer le département marketing autour de marques plutôt que de produits (c'est le cas de Danone par exemple).

### D) L'organisation par marché

De nombreuses entreprises vendent leurs produits sur une grande diversité de marchés. Par exemple, Pernod Ricard vend ses boissons aux détaillants, aux centrales d'achats, aux CHR (cafés, hôtels, restaurants) et aux collectivités. Lorsqu'une entreprise s'adresse à des clients distincts du point de vue de leurs habitudes d'achat et de leurs préférences, il peut être bon de structurer la fonction commerciale par marché. On met alors en place des chefs de marchés.

Chaque chef de marché, supervisé par un directeur de clientèle, fait appel aux différents services fonctionnels, selon ses besoins. Un responsable d'un marché important peut aussi avoir une force de vente propre sous son autorité.

Les responsabilités d'un chef de marché sont semblables à celles d'un chef de produit. Il doit développer des plans à long terme et des plans annuels de chiffre d'affaires et de bénéfice pour son marché. L'avantage essentiel de ce système est que l'activité commerciale est particulièrement bien adaptée au type de clientèle visé.

### E) L'organisation matricielle

L'organisation matricielle (aussi appelée organisation couple produit/marché) concerne les grandes entreprises qui vendent de nombreux produits différents sur de multiples marchés.

On trouve donc à la fois des chefs de produit et des chefs de marché.

		Chefs de marché		
		Marché 1	Marché 2	Marché 3
Chefs de produit	Produit 1			
	Produit 2			
	Produit 3			

Les chefs de produit élaborent les prévisions et les plans pour les produits dont ils ont la charge, à partir des estimations de vente fournies par les chefs de marché. Ceux-ci, qui ont une vision à plus long terme, prennent contact avec les responsables de produit afin de connaître les disponibilités et évolutions en cours. Les prévisions établies par les chefs de produit et les chefs de marché se recourent au niveau des actions commerciales.

## Chapitre 2

### Le management de la fonction commerciale

La fonction commerciale de l'entreprise peut s'organiser sous de multiples formes : avec ou sans points de vente (unité commerciale), avec ou sans force de vente, interne ou externe. L'unité commerciale est un lieu physique ou virtuel (sur internet) dans lequel une offre de produits ou de services est faite à des clients potentiels. La force de vente est composée de l'ensemble des personnes qui ont pour mission de vendre les produits de l'entreprise.

#### I – LE MANAGEMENT DE L'UNITE COMMERCIALE

Manager une unité commerciale c'est l'organiser pour répondre au mieux aux besoins des clients. Le management comprend la réflexion d'organisation et le management du personnel en contact avec la clientèle.

##### A) L'organisation et le management

Une organisation est un groupement humain ouvert sur son environnement, structuré et orienté vers la réalisation d'objectifs. Elle mobilise et « organise » des moyens financiers, humains, matériels, informationnels pour atteindre ses buts. Par exemple un point de vente, une agence de voyages est une unité commerciale organisée.

L'organisation est aussi la manière dont sont agencés les différents moyens de l'entreprise. L'organigramme représente l'organisation de la fonction commerciale de l'unité.

Le management est l'art de conduire l'organisation vers ses buts. Il consiste à :

- fixer les buts, les objectifs,
- coordonner le travail du personnel, définir les activités et tâches de chacun,
- animer et motiver les équipes,
- contrôler l'efficacité du travail effectué et des actions menées.

Le management stratégique est du ressort de la direction générale de l'entreprise. : il définit les orientations générales, à long terme (exemple : augmenter la part de marché, s'implanter à l'étranger, développer un réseau de franchisés...)

Le management opérationnel est du ressort des unités commerciales : il est centré sur le pilotage à court et moyen termes. Il concerne les opérations courantes, notamment la gestion des ressources humaines.

##### B) L'organisation humaine et la gestion des relations clients

Dans les unités commerciales physiques, les clients et le personnel sont en contact direct. Ce contact est important et il doit faire l'objet d'une organisation rigoureuse car c'est à travers lui que le client se forge une opinion du service rendu. L'organisation qui en découle est généralement composée des parties suivantes :

- L'espace client : il permet l'accueil, l'attente et le conseil et la vente au client. Il permet aussi de présenter les produits
- L'avant-scène (front office) qui regroupe l'ensemble du personnel commercial en relation avec le client.

- L'arrière scène (back office) qui regroupe l'ensemble du personnel commercial et administratif qui n'est pas en contact avec le client : direction, comptabilité, stocks, service informatique...

Le point de contact client est le « lieu » où l'offre de l'entreprise et la demande du client se rencontrent. Dans l'unité commerciale physique il est formalisé par une table, un comptoir ou un meuble autour duquel le vendeur et le client peuvent discuter et négocier. Dans l'unité commerciale virtuelle (vente à distance par exemple) cette notion apparaît lorsque l'entreprise a mis en œuvre une organisation humaine et une technologie suffisante pour que le client appelant entre facilement en contact avec la personne pertinente pour sa demande (un vendeur pour un achat, un conseiller technique pour un dépannage, un conseiller financier pour un crédit...). Le personnel en contact avec le client joue donc un rôle important dans la perception de la qualité du service. Il personnalise et humanise la relation. Lorsque le client veut communiquer (pour une question, une critique, un problème...) il s'adressera à une personne qui représente l'unité.

Les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle de plus en plus important dans cette gestion de la relation client.

Au point de contact client physique, l'ordinateur en réseau permet au vendeur de se connecter à la base de données client pour s'informer de l'historique des relations entre l'entreprise et son client (chiffre d'affaires, ancienneté, produits achetés...). Il permet également de s'informer sur le niveau des stocks, les caractéristiques techniques du produit...

Au point de contact client virtuel, les TIC ont un rôle encore plus important. Si le client téléphone, l'informatique doit gérer son temps d'attente et l'aiguiller au plus vite vers la personne la plus compétente pour sa demande, les TIC permettent également au télévendeur de s'informer rapidement sur l'historique du client, notamment grâce à son numéro client. Si le client envoie un email, l'informatique doit permettre une analyse rapide du message pour aiguiller celui-ci vers le salarié apte à répondre rapidement et efficacement. En même temps l'ordinateur proposera un certain nombre de paragraphes de réponses type en fonction de la demande détectée dans le courrier électronique.

L'ensemble de ces démarches associées aux nouvelles technologies s'appelle la gestion de la relation client (CRM en anglais – Customer Relation Ship). Elle a pour but d'améliorer le suivi de la relation entre les clients et l'entreprise.

## II - LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE EXTERNE

La force de vente externe (ou force de vente terrain) est composée de l'ensemble des personnes dont le rôle est de visiter les clients chez eux.

### A) Les missions du vendeur

Le travail du vendeur (représentant) s'effectue principalement hors de l'entreprise. A ce titre il n'est donc plus soumis aux contraintes internes comme l'horaire par exemple. Ces principales missions sont les suivantes :

Missions	Contenus
Prospecter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analyser le marché</li> <li>• détecter les opportunités</li> <li>• démarcher les clients détectés</li> <li>• mettre en œuvre la démarche marketing client</li> </ul>
Vendre	<p>Opérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de négociations</li> <li>• de démonstration</li> <li>• de conseils</li> <li>• de participation à des opérations promotionnelles</li> <li>• de relations publiques (foire-exposition par exemple)</li> <li>• de prise de commande</li> </ul>
Informier	<p>La mission d'information se pratique dans deux sens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fonction de conseil du client (sur les nouveautés, les opérations promotionnelles...)</li> <li>• remontée des renseignements (sur le marché, la réaction des clients, le produit, l'image de marque...) vers la direction commerciale</li> </ul>
Gérer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organiser son activité, ses tournées</li> <li>• préparer ses entretiens</li> <li>• participer à l'établissement des prévisions</li> <li>• assurer les tâches administratives</li> <li>• gérer les réclamations ou les litiges</li> </ul>

Le vendeur conquiert aujourd'hui une nouvelle image de marque. Il n'est plus ce personnage qui fait de la vente parce qu'il ne sait rien faire d'autre, cet autodidacte sensé pouvoir vendre tout à n'importe qui, cet aventurier qui fait des "coups" pour survivre. Le vendeur est aujourd'hui un grand professionnel qui a sa raison d'être dans tous les échanges où il y a négociation (sur le prix, la qualité, les délais...) avec un partenaire. Il doit être à l'écoute de son client, servir de relais, de système d'information, de conseiller. Le client a tout autant besoin du vendeur que l'inverse. Le vendeur s'efforce d'instaurer un échange "gagnant-gagnant" (c'est-à-dire que la négociation de vente débouche sur un partenariat et non sur un affrontement où l'un des deux est perdant) où chacun des partenaires développe des relations à long terme.

Pour son entreprise, le vendeur ne peut être uniquement un preneur d'ordre. Il est un délégué extérieur ayant une forte mission en terme d'image de marque. Il doit être l'émanation physique de la culture de son entreprise, prendre des initiatives pour appréhender la complexité des problèmes de son client, puis faire remonter ces informations vers son entreprise. Il permet ainsi des ajustements en terme de politique commerciale (par rapport aux concurrents, aux distributeurs...).



Les TIC permettent au vendeur de mieux réaliser ses missions en automatisant certaines opérations de routine (bon de commande gestion des tournées, facturation...) et en lui apportant une information personnalisée sur ses clients.

## B) La rémunération et la stimulation de la force de vente

La rémunération des vendeurs pose des problèmes relativement complexes. En effet, l'indépendance de leur fonction fait qu'ils ont en charge un micro-marché de l'entreprise qu'ils doivent gérer au mieux. L'entreprise est donc tentée de dire "plus vous vendez, plus vous gagnez" c'est le système de la commission.

À l'inverse, le vendeur considérera toujours qu'il y a travail même s'il n'y a pas de résultats mesurables ; il souhaite donc toucher un salaire fixe.

Le système de rémunération est le premier moyen de stimuler la force de vente. Il doit donc être soigneusement conçu et expliqué aux individus tout en restant suffisamment simple à gérer.

La rémunération du vendeur se calculera souvent en panachant une partie fixe et une partie variable :

- Le fixe : la partie fixe de sa rémunération est fixée en fonction des caractéristiques du marché, du niveau de motivation que l'entreprise souhaite donner et de ses objectifs. Le fixe peut être annuel, trimestriel ou mensuel et permet surtout de sécuriser le vendeur. Le montant du fixe doit permettre d'assurer une certaine sécurité matérielle et morale, mais ne doit pas décourager le vendeur pour chercher à améliorer ses revenus.
- La partie variable (appelée aussi guelte) peut se composer de plusieurs ensembles :
  - la commission est généralement un pourcentage du chiffre d'affaires, de la marge brute ou du volume des ventes réalisées pendant la période. Le taux peut être fixe (exemple 10 % du chiffre d'affaires) ou variable en fonction des montants (8 % jusqu'à 100 000 F puis 10 % au delà), en fonction du produit (8 % sur les aspirateurs mais seulement 5 % sur les robots ménagers), ou en fonction de la clientèle.
  - la prime est un montant fixe ou variable (selon les mêmes modalités que la commission) généralement allouée en cas de dépassement d'objectifs (prime sur montant des commandes, prime de nouveaux clients, prime de nombre de prospects...) ou pour la négociation de nouveaux paramètres commerciaux (prime pour diminution des délais de paiement des clients).
  - l'intéressement est une "prime collective" que perçoit l'équipe de vente. Elle est généralement calculée par un pourcentage sur la marge brute d'un produit. Le système de la récompense par l'intéressement se développe de plus en plus.

L'efficacité commerciale d'une force de vente se mesure à son niveau de motivation. Il faut donc de temps en temps mobiliser cette motivation autour d'objectifs commerciaux définis ponctuellement (promotions par exemple) afin de récompenser les plus méritants de façon exceptionnelle et de susciter l'adhésion de tout le monde à la stratégie de vente.

La stimulation est une technique de promotion commerciale à court terme (contrairement à la motivation qui est du domaine du moyen ou du long terme) consistant à mobiliser durant un laps de temps déterminé l'énergie de la force de vente autour d'une démarche commerciale précise à l'aide d'une gratification exceptionnelle.

Elle peut avoir un triple objectif :

- améliorer d'un processus existant : la stimulation n'a pas dans ce cas, d'objectifs purement commerciaux. Elle doit permettre de modifier un état existant (promotion des carrières, changement de la grille de rémunération, augmentation de la productivité commerciale, meilleure diffusion de la formation...).

- faire faire un effort particulier pour accompagner un objectif commercial (lancement d'un nouveau produit par exemple).
- créer une animation et une communication : le but de la stimulation est, dans ce cas, purement psychologique. Il s'agit d'une part de rassurer les vendeurs sur leurs rôles primordiaux dans l'entreprise (le vendeur a parfois encore une mauvaise image de marque de lui-même) et d'autre part d'animer l'équipe en la ressoudant autour d'actions communes. On peut recourir à différentes formules : séminaires en des endroits prestigieux (châteaux, grands hôtels, croisières, terrains de golf, circuit de courses automobiles), spectacles, rencontres nationales, événements exceptionnels

La stimulation est donc un outil de communication vers la force de vente qu'il faut savoir utiliser à bon escient. Il ne s'agit pas de faire tout le temps de la stimulation car elle perdrait rapidement de son attrait. Elle n'est qu'un jeu (le plus de monde possible doit gagner et on doit éviter les frustrations) qui ne guérit pas les maladies profondes de la force de vente (carence du marché ou du mode de direction).