

ENTREPRISE LIBÉRÉE

ET FONCTION COMMERCIALE



DCF

Dirigeants Commerciaux de France

EN PARTNERIAT AVEC

IDRAC
BUSINESS SCHOOL

ENTREPRISE LIBÉRÉE ET FONCTION COMMERCIALE

2016

*Réalisé par des étudiants de l'IDRAC Lyon sous la direction de
Richard Compte, Président des Dirigeants Commerciaux de France
région Rhône-Alpes pour l'Observatoire National des Dirigeants
Commerciaux de France*

Éditions des Dirigeants Commerciaux de France

Sommaire

Avant-propos	9
I. Introduction	11
II. L'entreprise libérée en 4 points	12
III. Vers une libération de la fonction commerciale ?	23
IV. Trois raisons d'y aller	30
V. Pour aller encore plus loin ...	32
Bibliographie	36
Réalisation et rédaction	39

Avant-propos

par Richard Compte
Président DCF Rhône-Alpes



L'entreprise libérée reflète-t-elle une nouvelle théorie managériale ou une réelle nécessité de changement pour les commerciaux ?

Les entreprises quelles que soient leur taille, sont-elles réellement dans l'obligation d'innover et de trouver d'autres formes d'organisations ?

Le modèle d'entreprise libérée annonce une réelle opportunité. Il permettrait paraît-il, de répondre au besoin de développement des entreprises, et aux attentes d'une qualité de vie au travail des nouvelles générations de salariés. A moins qu'il ne soit qu'une nouvelle théorie de management visant hypothétiquement, à améliorer les relations au travail et répondre aux attentes émergentes de la responsabilité sociale des entreprises.

Si tel était le cas, les désillusions seraient à la mesure de l'espoir suscité. Le risque pourrait être d'amener des comportements et des résultats inverses à ceux recherchés. Plus encore, une transformation trop radicale, mal anticipée, mal expliquée pourrait engendrer des peurs, des dysfonctionnements pouvant aller jusqu'à l'éclatement de l'équipe et accélérer la décroissance de l'entreprise.

Mais au-delà de ces doutes, il y a des certitudes.

Les entreprises semblent avoir atteint la limite dans leur mode d'organisation actuel. Cela s'explique. Depuis quelques années, les évolutions sociétales et digitales transforment l'entreprise et le rapport au travail. Face à ces changements, les habitudes managériales ont montré leurs limites et tentent naturellement de s'adapter.

Il est admis depuis des années qu'il faut trouver des formes d'organisations plus coopératives et participatives. Cela oblige naturellement à un contrôle différent, peut-être plus minimaliste. Mais aussi à plus d'adhésion, et que les salariés gagnent en confiance, en autonomie et en responsabilité. Cela impose aux managers de réviser leur rôle, de partager au sein de l'entreprise, et de considérer que le leadership est peut-être l'affaire de tous.

Dans l'hypothèse où nous sommes à l'aube de ce changement profond des organisations, quel serait le rôle des commerciaux dans cette transformation ?

Par nature, la fonction commerciale nécessite déjà de l'autonomie, des prises de décisions quant aux attentes de leurs clients. Quelle est alors la nature de la transition qu'elle doit effectuer ? Comment passer d'un management en silo et fondé sur l'autorité et le contrôle, à un management transversal ou cellulaire, fondé sur l'intelligence collective et la responsabilisation de chacun ? Comment permettre à cette fonction stratégique d'acquérir une meilleure compréhension des enjeux économiques de l'entreprise ?

Pour cela l'entreprise ne doit-elle pas faire de ses commerciaux des intrapreneurs ? S'ils sont déjà les chefs d'orchestre, ils porteraient alors aussi leur stratégie et seraient acteurs principaux de leur réalisation ? C'est une option. Il y en a probablement d'autres.

Cette enquête réalisée par les étudiants de l'IDRAC Lyon sous la direction de l'Observatoire des DCF a permis d'identifier ce que l'entreprise libérée apporte au commerce. Une autre façon de voir la fonction commerciale.

I. Introduction

L'évolution démographique mondiale et les contraintes environnementales qui s'exercent, confrontent nos sociétés modernes à des défis inédits et sonnent la fin d'une conception brutale et infinie de la croissance. Nous sommes bel et bien entrés dans la postmodernité prédite depuis la fin du 20^e siècle par Lyotard, Beck, Alvensson ou Wilmott, qui fait émerger une conception circulaire et systémique du monde et des organisations qui le compose. Une nouvelle conception qui invite à adopter une attitude responsable vis-à-vis de l'environnement et de l'humanité. L'évolution technologique de ce début de XXI^e siècle est telle que presque tous les business models traditionnels sont désormais remis en cause par cette dynamique « d'uberisation » ou menacés de disruption. La technologisation, galopante dont la figure centrale est le réseau, questionne à elle seule, le sens même du management et de ses fondements.

Un sentiment d'urgence pousse peu à peu les entreprises à réaligner leurs pratiques managériales par rapport à ce « nouvel état du monde » dans lequel elles se développent et à exercer un management en **pleine conscience** nécessitant de s'affranchir des modes de management traditionnels, jugés désormais obsolètes et dangereux.

Un certain nombre d'entreprises comprennent la nécessité vitale de **digitaliser leurs activités** et simultanément **d'adopter de nouveaux modes de management** gravitant autour du thème central de **l'entreprise libérée**.

Nous nous proposons dans les lignes qui suivent de préciser ce que nous entendons par « entreprise libérée » et de développer quelques pistes de réflexion permettant de répondre à la question visant à déterminer en quoi la fonction commerciale est concernée par le mouvement de libération de l'entreprise. Comment et pourquoi les principes de l'entreprise libérée peuvent amener à considérer le commerce sous un autre angle et peut-être entraîner dans son sillage la **libération de la fonction commerciale**.

II. L'entreprise libérée en quatre points

Dans son ouvrage « Liberté et Cie » de 2103, Isaac Getz introduit l'idée d'une nouvelle philosophie managériale articulée sur le concept maintenant populaire de libération de l'entreprise. Cette approche basée sur des principes de bon sens, en partie déjà connus, fait actuellement l'objet de débats animés et riches mais aussi de quelques vives critiques.

Néanmoins que ce soit du côté de Joël de Rosnay, l'un des prospectivistes les plus importants en France ou de Marc Halévy, un autre grand prospectiviste, les constats en lien avec les entreprises libérées sont similaires : « *Aujourd'hui, face à la complexification et l'accélération du monde, le mode d'organisation [pyramidal] n'est plus adapté : il est trop lent et trop lourd.* » Tous s'accordent sur le fait que le mouvement de l'économie collaborative remet en cause les structures hiérarchiques et la nécessité de libérer les entreprises.

Quelles sont les principales caractéristiques d'une « entreprise libérée » ? Et quelles conséquences sur l'évolution de la fonction commerciale ?

1. Une entreprise collective et responsable basée sur la confiance

La première caractéristique forte d'une entreprise libérée, c'est tout d'abord le primat du **collectif sur l'individuel**. C'est tout à la fois un principe, un état d'esprit qu'adoptent les salariés et dirigeants et un mode de vie quotidien dans l'entreprise. Le but du collectif c'est de rassembler, de fédérer l'ensemble des parties prenantes internes de l'entreprise

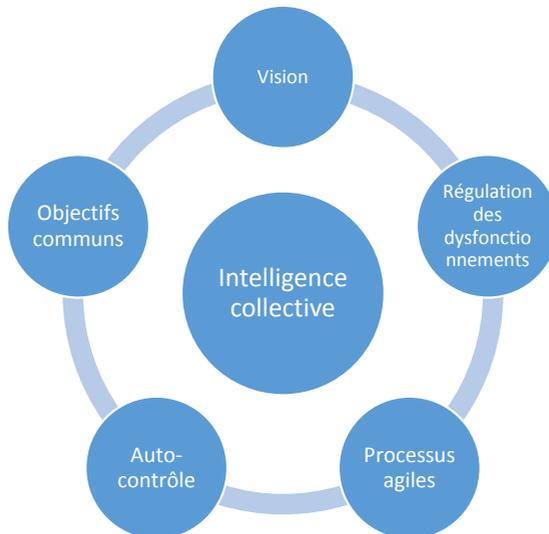
« Parce que je garde le pouvoir dans mon giron, je vais priver l'entreprise de sa plus belle richesse, la puissance de son intelligence collective. Imaginez 300 cerveaux qui ensemble ont décidé de servir la même vision de boîte » A. Gérard

dans une démarche volontaire et responsable où chacun participe à l'émergence d'une **intelligence collective** globale.

C'est cela le grand projet de l'entreprise libérée : produire de l'intelligence collective. Un projet qui se traduit par la capacité de définir les buts, les objectifs et les moyens en communs, d'élaborer des processus agiles, de partager une vision,

« Quand vous contrôlez tout les mauvais prolifèrent, quand vous ne contrôlez rien, les mauvais sont éliminés mais gentiment » JF Zobrist

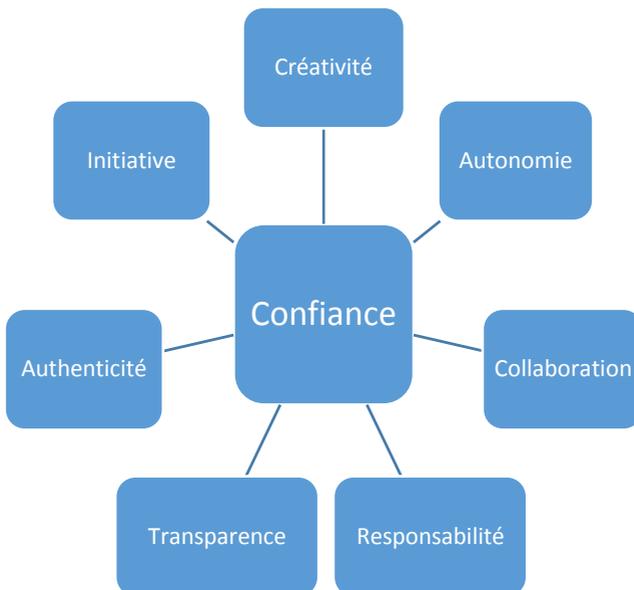
« Pendant 15 ans j'ai géré mon entreprise pour les 3%. [...] dans toutes les organisations il y a toujours à peu près 3% de couillons, 3% qui trichent, qui ne respectent pas les règles et moi pour tenter de les contraindre, je mettais des règles, des notes de services. Je n'avais pas compris qu'en faisant ça c'est toute l'entreprise que je punissais et j'en limitais complètement la capacité d'action et de réaction » A. Gérard



d'exercer un autocontrôle naturel et constructif permettant une autorégulation continue de l'organisation, de ses processus, de ses dysfonctionnements et des problématiques au fil de l'eau.

Le fonctionnement recherché mobilise des capacités nouvelles, toutes basées sur la **confiance** : confiance en soi mais aussi et surtout en les autres.

Cette confiance favorise l'engagement et l'accomplissement de chacun. L'entreprise libérée fonctionne avec des collaborateurs **impliqués** qui **adhèrent** de façon volontaire et spontanée aux valeurs et à la vision de l'entreprise. Ces principes **ne sont pas imposés**, ils sont simplement posés et de ce fait se choisissent et s'adoptent, ou pas, tout à fait librement. Ce mode de fonctionnement peut en effet ne pas correspondre à tous les profils d'individus. Il mobilise tout à la fois l'autonomie et responsabilité et le contrôle est désormais exercé, non plus par une seule personne mais par un collectif auto-organisé. Conduire, inspirer, déployer, est plus important que manager.



« Toute l'année 2011, nous avons travaillé sur nous et avons entamé une démarche individuelle avec des coaches pour nous aider à explorer nos croyances et à travailler notre lâcher prise » A. Gérard

« Les salariés décident de tout. Indirectement de leur salaires, de leurs congés, de leur implantation, de l'implantation des machines, des investissements" JF. Zobrist

« La confiance rapporte plus que le contrôle. Le coût du contrôle est devenu tellement pléthorique que les déviances qui pourraient y avoir par l'absence de contrôle ne coûtent rien en regard du contrôle » JF Zobrist

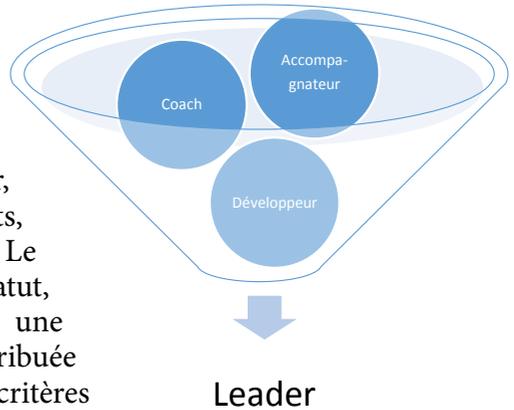
« Les équipes cooptent leur capitaine. On transfère le pouvoir de décision. Elles seront désormais prises par vote, en assemblée capitaine ou via des groupes de travail pour tous les sujets de l'entreprise » A. Gérard

« Le Leader émerge naturellement, les associés aiment travailler avec lui parce qu'il est compétent, parce qu'il propose une vision. C'est un leader naturel. Parfois c'est moins évident alors on organise des séminaires et des séances d'évaluation de leaders. Les associés peuvent proposer qui leur semble être un leader potentiel » K. Goetze

« Ils privilégient un management par le "pourquoi" et pas par le "comment" » I. Getz

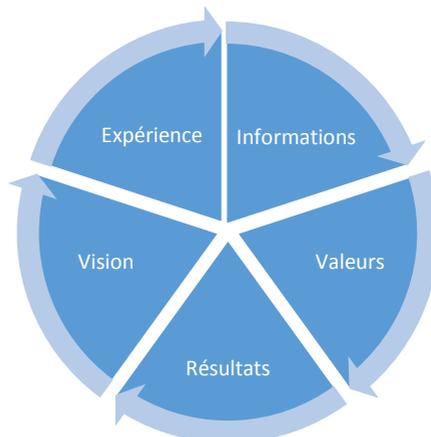
« Une des équipes m'apprend qu'elle souhaite engager la refonte intégrale de la rémunération variable du groupe [...] pendant 9 mois toute la boîte reconstruit le nouveau système [...] Mars 2013 on met en place le nouveau système simple de partage de la valeur créée. [...] le CA a pris 15 % » A. Gérard

L'entreprise libérée incarne et met en exergue plus que toutes autres les qualités de leadership et des caractéristiques personnelles de leader accompagnateur, coach, développeur de talents, de résultats et de potentiels. Le leadership n'est pas un statut, ni un état, mais un rôle, une fonction partagée et attribuée démocratiquement sur des critères humains et de compétences objectifs.



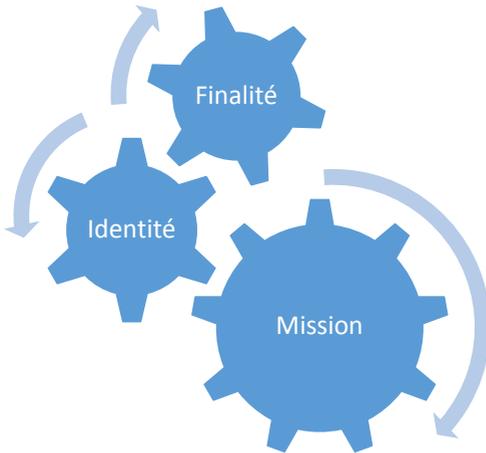
Dans l'entreprise libérée, la reconnaissance du **droit à l'erreur** est un fait acquis, que chacun envisage comme une opportunité d'amélioration permanente, l'échec est une leçon et pas une sanction. En cela le droit à l'erreur réhabilite l'esprit d'initiative et de **responsabilité**.

De façon pragmatique, il ne s'agit pas uniquement de partager une vision et des valeurs communes, mais aussi, l'expérience, les informations et les résultats financiers en réelle transparence et en totale bienveillance. La question de la reconnaissance financière et du **partage des bénéfices** n'est plus un sujet tabou dans l'entreprise libérée. C'est au collectif d'élaborer un modèle de partage juste et équitable selon la contribution directe ou non de chacun à la réalisation du CA.



2. Une vision partagée

Au cœur de l'entreprise, il y a un projet dans lequel l'ensemble des salariés et dirigeants s'engagent. C'est une projection de la finalité de l'entreprise, de son identité et de sa mission. Cette vision, avant de se partager **s'élabore de façon généralement collective**. Le salarié est directement associé pour proposer sa vision des finalités et des valeurs de l'entreprise.



Sylvain Pierre pose l'entreprise libérée comme une aventure économique et humaine.

3. Une organisation « egoless »

L'organisation traditionnelle fonctionne essentiellement sur des logiques de pouvoir, de jeux d'acteurs selon les principes de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (L'acteur et le système, 1977).

La structure organisationnelle est constamment dominée par des logiques individuelles difficilement canalisables et au

« **A**rmés de nos post-it, on va faire le tour de France, aller voir toutes nos équipes et nous allons reconstruire notre aventure, le rêve commun de chacun de nos équipiers et en même temps nous allons co-construire nos valeurs » A. Gérard

« **U**ne entreprise libérée ce sont des humains rassemblés autour d'une cause. On croit aux mêmes choses, on a la même mission et les mêmes valeurs : nous travaillons ensemble. La mission, c'est ça le nouvel actionnaire. On travaille à son service et toutes les décisions même les augmentations de salaire sont prises en la gardant en tête. C'est aussi avec la mission qu'on choisit nos clients par exemple ou qu'on décide des nouveaux services à lancer. A partir de là, on a une vision, on sait où on va. » S. Pierre

« **T**roisième chantier : les signes de pouvoir... Exit les titres sur les cartes de visite, les costumes au placard, aujourd'hui je n'ai plus de bureau, les CODIR sont ouverts à tous » A. Girard

« **L**'ennemi c'est l'égo, l'égo de la hiérarchie [...] et ses preuves externes de pouvoir. [...] la culture de l'égo induit une culture du contrôle » L. Vanhée

« **I**l faut rester cohérent le plus possible. Si on a cette dynamique pour l'équipe tout le monde doit y aller » L. Ledoux

combien redoutables. Derrière ses luttes de pouvoir se jouent les vrais enjeux égotistes et psychologiques. L'entreprise libérée de par son parti pris résolument collectif fonctionne exactement à l'inverse, sur un principe justement sans égo, « egoless » et sans jeux égotistes inutiles.

« Je leur ai délégué totalement le comment en partant du principe que seul celui qui fait sait [...] c'est la première règle du Kaisen » JF. Zobrist

4. Des principes organisationnels structurants

+ de relations et moins de cloisons

Le passage obligé n°1 de l'entreprise libérée c'est de décroisonner la structure. Il s'agit de sortir de la logique en silo pour favoriser un esprit collectif ouvert et responsabilisant. Le but est de créer de la proximité entre l'ensemble des salariés pour favoriser le partage de la vision, la compréhension des missions de chacun et **replacer**

« Les employés comprennent qu'ils travaillent pour le client et non pour leur responsable hiérarchique » JF. Zobrist

le client au centre cette vision partagée. L'entreprise libérée a le projet de dépasser les différences culturelles pour justement les conjuguer et **donner plus de sens à l'agir collectif.**

+ d'implication : in implication we trust

L'implication est le signe de ralliement à la cause de l'entreprise libérée, son crédo. C'est de tous qu'est espéré et attendu la résolution des problèmes, car chacun est avant tout porteur de solution. La motivation consiste à être plus intelligent ensemble que brillant tout seul, créatif dans un climat qui sache baisser le niveau de compétition pour élever celui de la collaboration.

« Si vous mettez des barrières autour des gens, vous obtiendrez des Moutons »
W. Mcknight

La chaîne des responsabilités s'articule de maillon fournisseur en maillon client au service de l'action commerciale auprès **des clients dont la satisfaction et la fidélité sont la fierté de l'entreprise, son vrai capital**. La conscience client n'est plus du seul ressort du commercial mais elle est portée par une conscience collective, qui donne sens à l'action, qui encourage, qui justifie l'effort et le travail bien fait au niveau collectif et au niveau de chacun en particulier, même du plus modeste.

Du manager au leader Agile : vers de nouveaux comportements

L'entreprise libérée véhicule comme nous venons de le voir une philosophie d'action et des valeurs morales qui n'avaient pas toute leur place jusqu'alors. Elle se centre sur le développement des employés et vise le projet d'accomplissement au travail pour tous. Dans une organisation en réseau rendue possible par la technologie et l'émergence de nouveaux modes de vie, les leaders des entreprises libérées favorisent avant tout la collaboration, l'autonomie et la créativité. Il s'agit pour eux non plus de gérer mais d'impulser

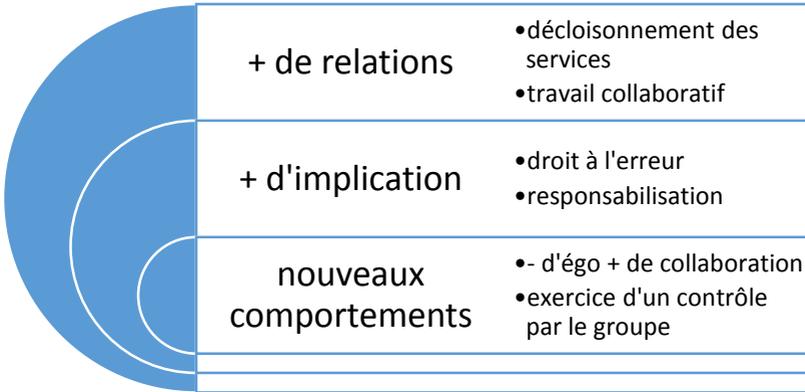
« Bill Gore voulait qu'il n'y ait aucune hiérarchie dans son entreprise et que chaque collaborateur puisse y développer ses propres talents » V. Gronower

une dynamique et de faire vivre des nouvelles pratiques agiles. Ces leaders agiles sont des vecteurs d'influence, ils communiquent, échangent et font vivre sans arrêt leur vision et la stratégie.

Au final, l'entreprise libérée est une organisation **humaine, agile**, caractérisée par des modes de relations richement **collaboratifs**.

L'entreprise libérée, ce n'est **ni une mode, ni un modèle**, mais

plutôt un mouvement porté par la transformation digitale et sociale qui impacte le monde, les organisations, et d'une façon plus globale la société. C'est une nouvelle proposition organisationnelle qui nous est faite. Car l'entreprise libérée exprime avant tout des **convictions** et des **valeurs**. Elle propose une forme **d'idéal type** collaboratif qui va diriger de façon créative tous les actes posés collectivement.



Dans ce contexte, les métiers et les conditions de travail changent, du fait d'une **digitalisation** croissante de l'activité et d'une architecture organisationnelle de plus en plus décloisonnée. La **fonction commerciale** est appelée à jouer pleinement le **rôle qui a toujours été le sien, celui de médiateur, de porte-voix du client dans l'entreprise et de « hub » avec l'externe**. Au cœur de cette nouvelle donne, elle se trouve réinvestie de nouvelles responsabilités et missions qu'elle revendique depuis si longtemps.

III. Vers une libération de la fonction commerciale ?

La question qui se pose maintenant est de savoir si libération de l'entreprise et celle de la fonction commerciale sont liées et dans quelle mesure elles seront mutuellement bénéfiques.

1. Un déficit d'image de la fonction commerciale à combler

Selon les DCF, la fonction commerciale, qui représente aujourd'hui 800 000 emplois en France, souffre toujours d'un déficit d'image aussi bien en interne qu'en externe auprès des consommateurs et de l'opinion publique.

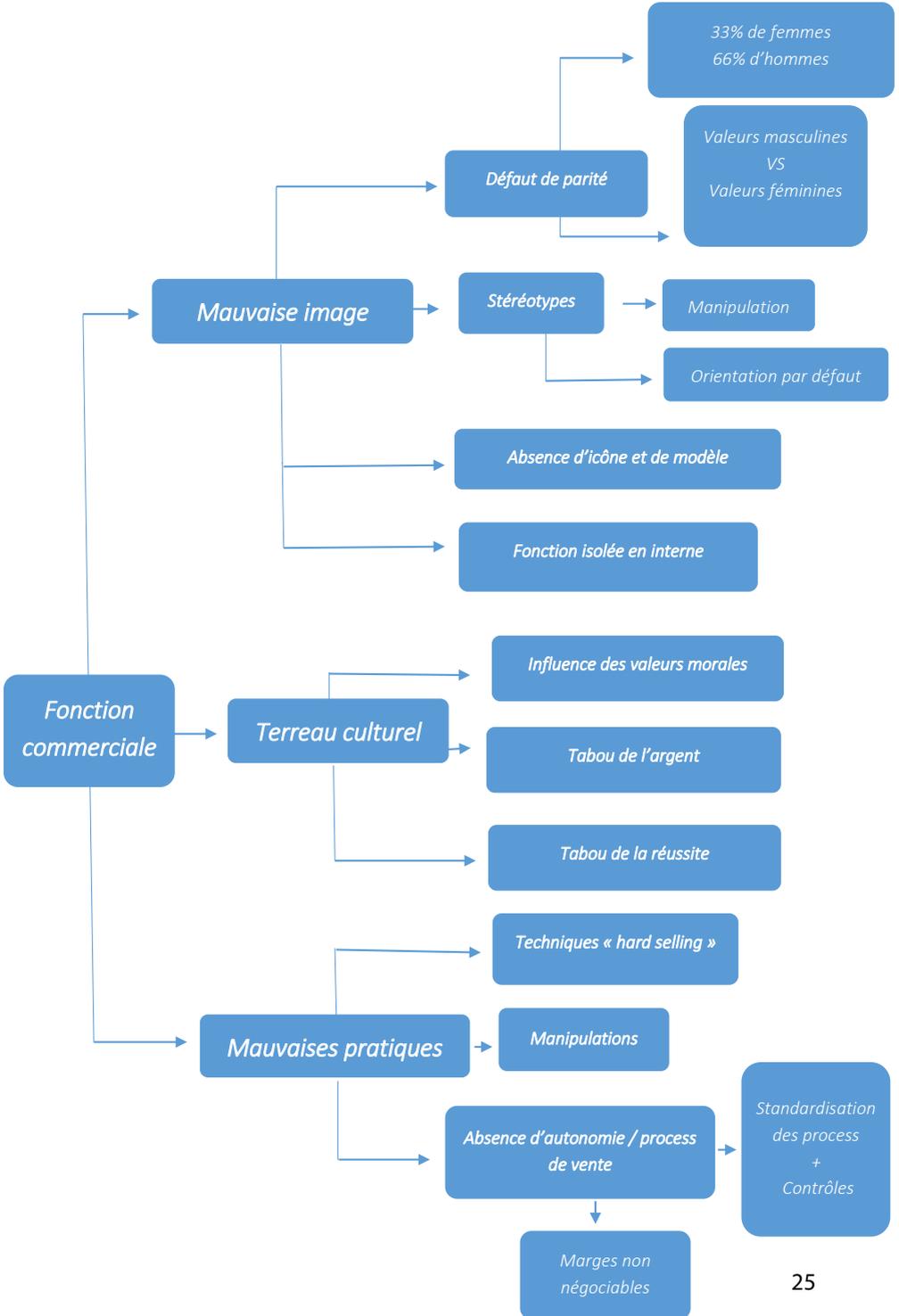
Ce déficit d'image s'explique d'une part par la persistance de **stéréotypes** et de **représentations négatives** du métier, ainsi que par certaines **mauvaises pratiques** stigmatisées comme caractéristiques du métier, manipulatoires, agressives et viles. Les valeurs qui sont la base d'une relation commerciale de confiance, et donc pérennes, semblent peu respectées dans l'imaginaire collectif. L'acte de vente et les contraintes imposées au commercial par l'entreprise (objectifs financiers) et l'environnement (un client de mieux en mieux informé, concurrence, digitalisation) rendent son **éthique suspecte**. Le troisième handicap et pas des moindres est aussi **culturel** et plutôt défavorable en France.

A ce jour et pour toutes ces raisons, la fonction commerciale n'a pas encore réussi son entreprise de **réhabilitation**. Le mouvement de libération, porté par la digitalisation de l'activité productive et commerciale peut enfin donner une occasion historique de faire sauter les verrous qui pèsent sur la fonction commerciale. En soutenant le développement de pratiques 2.0 voire 3.0. C'est-à-dire incluant la participation active des communautés « entreprise » et « cliente » à l'activité continue de l'entreprise. Tout redevient possible...



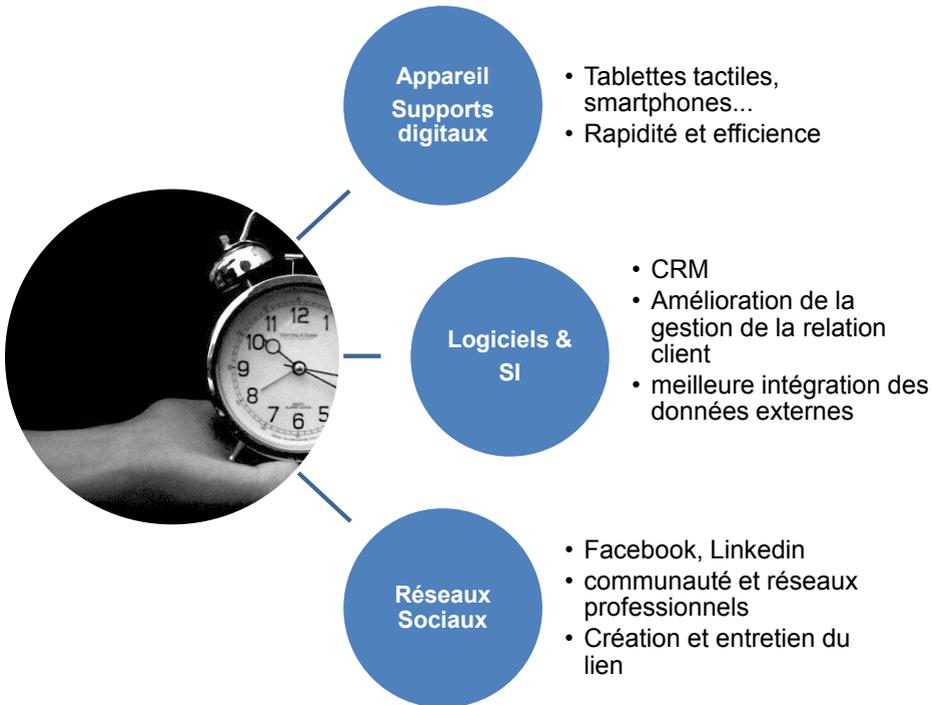
Publié en 2015 par les Dirigeants Commerciaux de France, le Manifeste pour le développement de la Culture commerciale en France pose le problème du déficit de culture commerciale en France, en analyse les causes et favorise une prise de conscience, tant par les professionnels de la fonction commerciale que par la société toute entière.

À lire et à télécharger sur www.madcc.fr



2. un métier / une fonction repensée du fait de la digitalisation

Deux tendances convergentes vers la libération de la fonction commerciale se dessinent. D'une part la **dématérialisation** partielle ou totale des activités d'administration des ventes et d'autre part, l'augmentation significative de la **dimension web** et des nouveaux outils digitaux dans la relation commerciale au marché. En d'autres mots, une vision interne à l'entreprise, et une vision externe.



2.1 D'une vente isolée à une vente connectée

La valeur ajoutée du commercial se trouve transformée par l'usage de nouveaux outils et de nouveaux comportements d'achat. La vente que l'on pourrait qualifier de vente « **connectée** » présente une physionomie différente qui inclue de nombreux acteurs. De

la collecte de renseignements en ligne jusqu'à l'achat, le parcours client s'est **complexifié et diversifié**.



Etude BVA - Institut d'études de marché & d'opinion 2015

Le client apparaît plus responsable, plus engagé dans son acte d'achat et c'est au commercial de le suivre en équipe et d'adopter ces nouveaux comportements d'achats, pour satisfaire les attentes d'un accompagnement virtualisé. On pense par exemple au tchat en ligne, ou la création de blogs dédiés, etc.

D'une façon générale, on peut dire que les consommateurs sont fortement engagés dans le processus online/offline, dénommé **ROPO** « Research Online, Purchase Offline » qui remet en cause la fonction commerciale dans ses principes, ses limites et ses blocages.

Si le commercial ne maîtrise plus seul ni totalement le déroulement du parcours client c'est parce que l'acte de vente s'est étendu dans et hors de l'entreprise et que d'une certaine manière, il s'est renoué avec l'entreprise. La valeur ajoutée du commercial réside désormais moins dans sa performance isolée que dans **son agilité** à bâtir avec toute son organisation une relation de confiance avec son client dans un laps de temps de plus en plus court mais plus intense et authentique.

Dans un tel contexte, de nouveaux modes d'organisation, d'évaluation de l'action et de nouveaux critères d'atteinte d'objectifs doivent être envisagés. Désormais, la pertinence de la relation client, son efficacité et sa pérennité s'inscrivent dans une logique d'agilité organisationnelle globale et collaborative.

2.2. veille pro-active et intégrée

L'agilité commerciale réside désormais dans sa capacité à capter l'information en provenance du marché et à favoriser son **appropriation** en interne. Ceci n'est alors possible qu'à partir du moment où il dispose d'une parfaite connaissance des processus internes d'achat et de fabrication et qu'il travaille en étroite **collaboration** avec l'ensemble des autres « fonctions » de l'entreprise.

« **N**on seulement nous ne fuyons plus les réseaux sociaux, nous nous les sommes réappropriés parce que 100% de l'information stratégique y est partagée » A. Gérard

« **L**eur boulot c'est de faire rentrer le dehors dedans et de faire participer les ouvriers à la démarche d'un projet, dès l'émergence du projet et nos commerciaux font tout. Ils prospectent, ils font les gammes, ils sont chefs de projets, ils choisissent les machines, ils choisissent les acheteurs, ils conduisent les audits de productivité, les audits. Le commercial ne suit qu'un client et fait tout » JF. Zobrist

2.3. Intégration à la communauté via le digital, MAIS pas que...

La digitalisation de l'activité économique et productive impacte directement les conditions de travail de tous salariés et contribue à une « **désédentarisation** » de l'activité productive. Le nomadisme n'est plus l'apanage des seuls commerciaux, le **design organisationnel** tend à généraliser à tous les membres de l'organisation, ce qui encore hier constituait la spécificité de l'activité commerciale. L'usage des technologies 2.0 et maintenant 3.0 contribue à la constitution d'une **communauté d'entreprise « digitale »** au sein de laquelle **la fonction commerciale a indéniablement toute sa place**, cette dernière ayant pour principale fonction d'assurer partage, proximité et pérennité.

« Le commercial qui est installé au milieu des ouvriers, qui tous les jours dit bonjour aux ouvriers, quand il ramène une affaire de 40 emplois c'est un héros le gars. On ouvre le champagne » JF Zobrist

Finalement, revenant aux fondamentaux de l'entreprise, le mouvement de libération de l'entreprise place le commercial **au centre** de son fonctionnement. Le client constitue une réalité pour l'ensemble du collectif et non plus pour la seule fonction commerciale. Le design organisationnel s'en voit transformé et en portant cet esprit collaboratif et « décloisonné » fait tomber les barrières qui enfermaient et contraignaient jusqu'alors la fonction commerciale.

C'est le moment du changement !

S'il fallait trois raisons pour s'engager dans un processus de libération/transformation, ce seraient les suivantes.

IV. Trois raisons d'y aller

par Jean-Pierre Roy
 Directeur des Programmes Bac +4/+5, MSc,
 IDRAC



Le monde de l'entreprise change et avec lui les règles du jeu globales. De **nouvelles compétences**, de nouveaux métiers et de nouveaux comportements organisationnels se font jour dans certaines entreprises et se cultivent dans les start-up. Cette révolution culturelle s'accompagne d'une **reconnexion** inespérée de la fonction commerciale dans son ensemble avec l'entreprise. La revalorisation de la dimension humaine en interne participe activement et très opportunément à l'accélération de ce phénomène. La fonction commerciale devait passer inévitablement par cette étape de révolution de toute la **chaîne de la valeur commerciale** de l'entreprise, la seule capable d'unir enfin les maillons de la relation client les uns aux autres pour se libérer. La bonne nouvelle, c'est que ce processus est enclenché, la moins bonne est qu'il ne faut pas le rater pour rester dans la course...

1) la libération de l'entreprise n'est plus vraiment un choix mais une nécessité **vitale**. Rien ne sert de procéder par ajustements mais avec engagement et comme l'on dit vulgairement « à fond ».

2) Libérer l'entreprise est bon pour le chiffre d'affaires, laissez les commerciaux **définir eux-mêmes leurs objectifs** et ils seront plus sûrement dépassés, comme le martèle Isaac Getz : *“Les managers doivent être des leaders au service des salariés et de leurs idées, et non pas des chefs qui leur dictent une méthode”*, cela vaut pour tous les commerciaux.

3) Ne vous pas imposez de limites prédéfinies, **faites confiance en vos collaborateurs, faites confiance** au processus et travaillez dans le moyen et long terme pour ne pas se limiter dans une vision de court terme imposée par l'actionnariat.

Trois idées fortes à mettre en œuvre sans plus attendre pour s'engager avec confiance dans une nouvelle phase de l'aventure des entreprises et dans la fonction commerciale du XXI^e siècle.

V. Pour aller encore plus loin ...

par Vincent Caltabellotta
Directeur de l'Observatoire National
des Dirigeants Commerciaux de France



Et vous, êtes-vous prêts à libérer vos commerciaux ? Voici quelques questions que vous pouvez vous poser pour évaluer votre engagement dans cette démarche.

Faut-il supprimer les fiches de postes de commerciaux ?

Pourquoi pas ! La question sous-jacente est de savoir s'il existe un ou plusieurs profils de commerciaux. Bien sûr que la réponse soutient la pluralité. Embaucher des clones commerciaux reviendrait à mettre onze joueurs identiques dans une équipe de foot. Ce n'est ni possible, ni pertinent, ni performant. C'est un leurre auquel il est néanmoins facile de se laisser prendre.

Dans une entreprise libérée on fonctionne par rôles plus que par fonctions. La fonction est structurelle alors que le rôle est plus proche de la valeur ajoutée individuelle. Avoir un rôle de négociateur, de rédacteur, de coordinateur, de chef de projet, de représentation, de « dynamiseur », de leader, de chasseur, etc, permet de qualifier clairement la valeur ajoutée d'un commercial par rapport à un autre. Laisser chacun exprimer ses meilleures compétences et ses envies permet d'avoir des commerciaux épanouis, car en phase avec eux-mêmes et exploitant le meilleur de leurs compétences.

Cela demande en revanche au manager de savoir jongler entre tous ses rôles, pour constituer une équipe cohérente et cohésive, avec les enjeux de l'entreprise. Imaginez une équipe de commerciaux, avec des profils différents, avec des rôles différents. On obtient alors une richesse exceptionnelle, qui génère une cohésion et une communication naturelle. Chacun comptant sur l'autre pour se réaliser et réaliser ses objectifs !

Peut-on supprimer les objectifs des commerciaux ?

Oui et non... L'objectif est source de motivation. Il donne de la visibilité sur l'action à réaliser sur son rythme et permet de mesurer sa propre réussite. En amont il permet de définir des critères importants comme des seuils minimums de rentabilité par exemple. Ainsi la notion d'objectif en elle-même n'est pas à bannir.

En revanche elle peut fortement évoluer dans une entreprise libérée. Imaginons de demander aux commerciaux de définir eux-mêmes leurs objectifs. Plusieurs options s'offrent alors au manager. Soit il valide ou oriente (démarche peu libérée mais collaborative), soit il donne un cadre générique et le commercial seul maître à bord, décide. Le cadre générique peut être un seuil minimum, une référence, une justification objective par rapport à l'effort fourni, etc.

L'objectif peut aussi être mutualisé sur l'équipe et même intégrer des métiers différents (commerciaux, assistants, back office, manager, techniciens, etc). On est alors dans le cas d'une démarche collégiale et mutualiste. La nature étant bien faite, un élément qui perturbe le groupe ponctuellement sera sauvé. Celui qui perturbe trop longtemps se mettra vite à niveau ou sera naturellement mis de côté.

Enfin, il est possible d'envisager que l'objectif soit remplacé par d'autres concepts. Une fourchette minima/maxima qui permet une plus grande souplesse dans la réalisation commerciale et l'étalement de l'effort. L'ambition est également un bon substitut, car elle n'est pas « que » quantitative. L'ambition intègre également

des critères personnels ponctuels (une naissance, un mariage, une fatigue passagère ou au contraire, une disponibilité nouvelle). Elle permet de jongler entre les actions et projets internes d'une année sur l'autre. L'ambition est enfin directement rattachée à une envie, facteur clé de succès. Et nous savons tous qu'un commercial qui a envie réussit !

Faut-il contrôler le travail du commercial ?

N'avoir aucun contrôle est inconcevable, mais tout dépend de quel contrôle on parle. Si certains indicateurs de l'entreprise sont obligatoires, d'autres sont secondaires voire, polluent ou génèrent du stress. Si deux commerciaux sont différents alors on doit les animer différemment. Plutôt que de contrôle, on préfère parler de support ou de soutien, voire de « coaching commercial », etc.

Le contrôle pour le contrôle n'a aucun sens, ni aucune valeur. Contrôler c'est partir du principe que l'autre n'est ni responsable, ni sérieux dans la réalisation de son travail. Ne soyons pas naïfs, tout le monde n'est pas à 100% de son potentiel. Mais cela ramène à la question des fiches de postes. Être à 100% est avant tout une question de motivation, c'est être en phase avec son environnement et son job, avant d'être une question de contrôle. Ainsi, il semble incontestable d'investir son énergie dans la motivation des hommes, plutôt que dans le contrôle.

Il faut ensuite définir ce qu'on veut ou peut contrôler en fonction de chaque collaborateur. Certains ont besoin d'une présence soutenue, alors que d'autres sont naturellement autonomes. Certains sont bons dans l'action à court terme, alors que d'autres sont performants sur les longues distances. Le manager doit s'adapter et son système de « contrôle » doit donc être simple, agile, motivant et favoriser l'autonomie, plutôt que de rassurer le manager ou sanctionner l'acteur.

Enfin, la notion de contrôle est étroitement liée à celle d'indicateurs, formels ou subjectifs. Le commercial, s'il se connaît bien, sait de quels indicateurs il a besoin pour se contrôler lui-même. Responsabiliser le commercial sur ses propres indicateurs, l'aider

à en définir les niveaux de réussite ou d'échec et partager l'analyse du différentiel avec l'action terrain, relève d'un management libéré.

Peut-on laisser un commercial devenir le centre autonome d'une action commerciale ? En d'autres mots, devenir un intrapreneur commercial...

Oui mais attention. Il faut bien comprendre ce que cela implique et revenir un peu dans le passé. Historiquement, un commercial gère un cycle de ventes de bout en bout. Ponctuellement il interagit avec d'autres services. Avec l'explosion du digital le commerce a changé. La fonction de vente s'est diluée sur de nombreux métiers de l'entreprise. Le commercial n'est plus la seule locomotive de l'entreprise, l'entreprise elle-même est une locomotive. Ainsi le commerce est le cumul d'une multitude de rôles différents.

Que devient le commercial au milieu de tout cela ? Deux options se dessinent alors. Soit on le cantonne à un rôle opérationnel hyper cadré car la locomotive est hyper structurée. Dans ce cas le commercial n'est qu'un simple maillon opérationnel de la chaîne. Soit on l'envisage comme l'axe de transmission générale, ou le moteur du système. Dans ce cas, il prend une dimension différente. Ce sont deux modèles opposés correspondant à deux philosophies d'entreprises, distinctes.

Au-delà de ces deux options, il existe des solutions intermédiaires, déjà existantes ou à inventer. On peut également imaginer de constituer des binômes ou des équipes pluridisciplinaires qui composent ce moteur. Dès qu'on doit développer de la valeur ajoutée vis-à-vis des clients, la seconde option est naturellement favorisée, se rapprochant du rôle d'intrapreneur commercial.

À vous maintenant de définir votre vision du commerce du 21^e siècle.

Bibliographie

Beck, U. (2008), La société du risque, Flammarion, 521p.

Bismuth, D. (2015), l'entreprise libérée, phénomène de fond ou de mode ? <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7015-lentreprise-liberee-phenomene-de-fond-ou-de-mode/>

Getz, I. et Carney, B. (2012), Liberté et Cie. Fayard, 396p.

Gagne, J.F. (2015), les entreprises libérées s'affranchissent largement de la hiérarchie et du contrôle leur business model s'en trouve profondément modifié <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-130163-le-business-model-des-entreprises-liberees-1107801.php>

Getz, I. (2015), L'entreprise libérée est une question de philosophie, ses créateurs... des anti-bureaucrates, <http://liberteetcie.com/wp-content/uploads/2015/06/L%E2%80%99entreprise-lib%C3%A9e-est-une-question-de-philosophie-Le-Monde-4-Juin-2015.pdf>

Getz, I. (2016), que coûte et que rapporte l'entreprise libérée ? http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/02/11/que-coute-et-que-rapporte-l-entreprise-liberee_4863725_1698637.html

Getz, I. (2016), Faire confiance est-il vraiment dangereux ? L'expérience Chrono Flex de l'« entreprise libérée », http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/02/02/faire-confiance-est-il-vraiment-dangereux-l-experience-chrono-flex_4858092_1698637.html

Geuze, F. (2015), L'entreprise libérée, entre communication et imposture <http://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>

Le Morlec, L. (2015), Entreprise libérée : dérive symbolique et confusion des genres. <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-136289-entreprise-liberee-derive-symbolique-et-confusion-des-genres-1140100.php>

Liotard, JF. (1979), La condition postmoderne, Edition de minuit

Réalisation et rédaction

IDRAC Business School

Recherches, réalisation et rédaction : Jennifer VILLARINO (Leader du projet), Sarah AHAMNICH, Jean-Loup DUBOIS, Elu GBOBIA, Suzy POGNON, étudiants à l'IDRAC Lyon

Jean-Pierre ROY, Chef de Projet, Directeur des Programmes Bac +4/+5, MSc

Karine MERLE, Enseignante Permanente

Observatoire National des Dirigeants Commerciaux de France

Richard COMPTE, Directeur d'étude

Vincent CALTABELLOTTA, Directeur de l'Observatoire



Dirigeants Commerciaux de France

85 ans au service de la performance commerciale

Les Dirigeants commerciaux de France représentent un réseau de 2 500 chefs d'entreprise, responsables de service commercial et enseignants regroupés au sein de **80 associations présentes dans 21 régions.**

Portés par l'engagement de ses membres au niveau local, régional et national, les DCF œuvrent depuis 1930 pour le développement commercial de la France et l'amélioration des résultats de ses entreprises.

Les missions du réseau DCF :

- Sensibiliser les jeunes aux métiers de la vente
- Valoriser la performance commerciale
- Soutenir le développement des entreprises
- Fédérer et favoriser la mise en réseau

Les DCF ont fêté en 2015 leurs 85 ans d'existence.

Éditions des Dirigeants Commerciaux de France
1 Villa George Sand 75016 Paris

PAO : Anaël Laskri, Pierre Bouzin
Photo p. 32 et p. 42 : pixvalue

Dépôt légal : Mai 2016

ISBN 978-2-9544727-8-2

Imprimeur : Print 24 - 12/14 Rond-point des Champs-Élysées
75008 Paris

Achevé d'imprimer en Mai 2016

Ouvrage gratuit

Tous droits de reproduction réservés.

Le commerce est un métier où la remise en question est permanente. En revanche remettre en cause un mode de management et un modèle d'entreprise qui semble fonctionner depuis des décennies relève du challenge !

Pourtant, tous les indicateurs nous le disent, le monde est en pleine mutation technologique, sociale et économique. L'entreprise libérée apparaît alors comme l'opportunité d'un modèle différent plus en phase avec notre société. On commence d'ailleurs à en comprendre la philosophie grâce à des penseurs qui se sont interrogés sur ce phénomène, mais surtout à des expériences réussies qui nous poussent à vouloir tenter l'aventure. Mais comment s'y prendre ?

L'Observatoire National des DCF a pour mission d'apporter aux professionnels du commerce un regard différent et une prise de recul sur leur métier. Il nous est donc apparu naturel de traiter cette question et de tenter d'éclairer ceux qui s'interrogent. Et puisque le changement sociétale est aussi une question de génération, nous avons souhaité avoir le regard de ceux qui auront à gérer cette transformation, représentés par les étudiants de l'IDRAC Business School, partenaire historique des DCF. Une équipe d'une dizaine de personnes s'est alors constituée avec une question claire : « Comment adapter l'entreprise libérée à la fonction commerciale ? »

Nous avons fait le choix collégial d'un format réduit, efficace et pragmatique. Vous y trouverez des pistes de travail pour aligner votre organisation et votre management sur le 21^{ème} siècle.



Richard Compte
Herseo Conseil
Président des
DCF Rhône-Alpes



Vincent Caltabellotta
SINEOS Consulting
Directeur de
L'Observatoire
National des
Dirigeants
Commerciaux de
France (ONDCF)

LE RÉSEAU DES MANAGERS DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE

retrouvez toutes nos publications sur www.reseau-dcf.fr

ISBN 9782954472782



9 782954 472782

DCF  dcftv.fr
 @FederationDCF
 [fb.com/ReseauDCF](https://www.facebook.com/ReseauDCF)