

LE MANAGEMENT
DE LA FORCE DE VENTE

Carine PETIT
Sophie GALILE
12/01/2005

LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

L'organisation, système humain ouvert, fonctionne dans des environnements souvent instables, des contextes économiques et technologiques qui évoluent très rapidement.

Les membres qui la composent forment une mosaïque de motivations et de valeurs variées, qui ne sont pas toujours en adéquation avec les orientations de l'organisation.

Ces différents éléments confèrent au management toute sa légitimité : la machine avance, progresse, atteint ses objectifs car elle est pilotée.

A l'origine, le mot « **Management** » tire ses racines du français « ménagement » qui signifie « l'art de conduire, diriger, manier ; l'action de bien régler ; la mesure que l'on doit avoir dans les actions à l'égard des personnes et des choses » (*LITTRE*).

Cette définition décrit bien les deux principaux aspects du management des équipes commerciales, à savoir un aspect opérationnel (fixation d'objectifs, mise en œuvre de moyens ...) et un aspect relationnel.

Par **équipe commerciale** ou force de vente on entend, un ensemble de personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ce produit.

La gestion de l'équipe commerciale est au cœur des préoccupations majeures des entreprises.

On peut alors se demander si le style de management adopté pour gérer la force de vente est un facteur clé de réussite et s'il existe un management spécifique aux équipes commerciales.

Nous étudierons donc dans une première partie, l'évolution des principes de management et les styles adoptés. Puis, nous verrons dans une deuxième partie, quels sont les missions et outils spécifiques au management de l'équipe commerciale. Enfin, dans une troisième partie, nous aborderons les enjeux du management de la force de vente.

TABLE DES MATIERES

I. L'EVOLUTION DES PRINCIPES DE MANAGEMENT ET LES STYLES ADOPTES.....	3
<i>A. Evolution des principes de management liée à l'évolution des théories de l'organisation (cf schéma n°1)</i>	<i>3</i>
<i>B. Styles de management commerciaux</i>	<i>4</i>
II. LES MISSIONS ET OUTILS SPECIFIQUES AU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE	5
<i>A. Les missions du manager.....</i>	<i>5</i>
<i>B. Les outils utilisés.....</i>	<i>6</i>
III. LES ENJEUX DU MANAGEMENT COMMERCIAL.....	7
<i>A. Enjeux de rentabilité et de compétitivité.....</i>	<i>7</i>
<i>B. Les enjeux de la relation manager/commerciaux.....</i>	<i>7</i>
Conclusion	8
Schéma n°1	9
Schéma n°2	10
Schéma n°3	11
Bibliographie.....	12

I. L'évolution des principes de management et les styles adoptés

Les styles de management dans leur ensemble ont fortement évolué au cours du 20^{ième} siècle à nos jours, chacun apportant des avancées notables dans la gestion des ressources humaines. Ces derniers influent et déterminent le succès ou l'échec du management.

A. Evolution des principes de management liée à l'évolution des théories de l'organisation (cf schéma n°1)

Les théories classiques présentées par les auteurs comme **Taylor** et **Fayol** mettent l'accent sur la fonction centrale du manager qui consiste à commander par un management qualifié d'autoritaire.

Fayol met en évidence l'importance de l'unité de commandement en définissant cinq fonctions clés du management : prévoir et planifier, organiser, commander, coordonner, et contrôler. Au cœur de cette analyse, **Fayol** place la division du travail, l'autorité et la discipline. Cette théorie a été reprise et développée par le sociologue **Max Weber** qui démontre que la forme d'administration la plus efficace repose sur une structure hiérarchique qui suppose que chaque emploi est subordonné à celui qui lui est supérieur.

Ce management qualifié de « technique » a pour principal objectif, la **productivité**, dans un contexte de production de masse et ne se focalisait pas sur la vente des produits.

Dans les années 30, on note une remise en question progressive de ce mode d'organisation industriel dominant et on assiste au développement d'un mouvement des Relations Humaines : les relations sociales sont de plus en plus prises en compte et le fort développement de la psychologie favorisent l'apparition d'un nouveau style de management.

Des auteurs, comme **Mac Gregor**, définissent de nouvelles **Théories du Management** basées non plus uniquement sur la notion de contrôle, mais sur celle de conduite ou de pilotage des hommes. **Mac Gregor** met ainsi en évidence deux styles de direction qualifiés de la « **Théorie X** et **Théorie Y** ». Il souligne l'opposition entre **management autoritaire** (X) qui ne peut être efficace, car il ne prend pas en compte les besoins des hommes, leurs motivations. A l'opposé, le **management participatif** (Y), dont les missions essentielles sont d'organiser les conditions et les méthodes de travail, permet aux salariés d'atteindre leurs propres buts en orientant leurs efforts vers les objectifs de l'organisation.

Ce mode de management s'est imposé dans la gestion de la force de vente dont la place a progressivement évolué au sein de l'entreprise.

Dans les années 50-60, les théories de l'**Ecole Néo-Classique** apportent aux théories managériales une nouvelle notion : la **Direction par Objectifs** développée par **Drucker**. Même si le principe d'autorité reste primordial, la DPO part du postulat que la pérennité de l'entreprise passe par ses employés.

Parallèlement **Mintzberg** a mis en évidence les trois rôles majeurs d'un dirigeant : diriger l'action, travail sur le facteur humain et travail au niveau de l'information.

Comme nous venons de le voir le management a fortement évolué modifiant ainsi les relations entre l'équipe commerciale et leurs dirigeants.

B. Styles de management commerciaux

L'évolution de la prise en compte des besoins des consommateurs a eu un impact direct sur l'importance octroyée à l'individu dans l'organisation commerciale et sur son mode de management.

De plus, ce qui conditionne l'efficacité du management est le style de management adopté. Cette notion peut être définie comme l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrit la manière dont le responsable exerce son pouvoir sur un groupe, autrement dit son autorité.

Deux styles de management coexistent : celui qualifié de **management directif** ou autoritaire et celui qualifié de **management participatif**.

Cependant si ces deux styles de management sont souvent mis en opposition, on notera qu'il est difficile de définir un bon style de management. Chaque dirigeant adapte son style en fonction de la structure, dans notre cas la fonction commerciale, et des individus qui la composent : on parle alors de **management adaptatif** (*cf schéma n°2*).

Il est bien entendu que le style de management dépendra également de la nature de la force de vente à savoir s'il s'agit d'une force de vente propre à l'entreprise (vendeurs salariés ou VRP exclusif) ou d'une force de vente déléguée, externe à l'entreprise, et qui peut être soit permanente (agents commerciaux ou multicartes), soit supplétive (activités saisonnières).

Ces différents modes d'organisation commerciale peuvent coexister, nécessitant une forte coordination et adaptation de la part du manager. Ceci est d'autant plus vrai dans le cas d'une force de vente à profil hétérogène (âge, expérience ...).

Au delà de la culture de l'entreprise, de son éthique et de sa stratégie commerciale, c'est du manager que va dépendre le style de management adopté : ce dernier s'appuiera à la fois sur des qualités personnelles, mais aussi sur la maîtrise d'un ensemble de connaissances théoriques et d'outils propres à faciliter la réalisation de ses différentes missions.

Les performances de l'équipe commerciale dépendent de la combinaison de l'ensemble de ces facteurs.

II. Les missions et outils spécifiques au management de la force de vente

Le pilotage d'une force commerciale nécessite de la méthodologie et un suivi dans le temps mais demande au préalable, une définition claire et pertinente des missions du manager commercial.

A. Les missions du manager

L'étendue des missions du manager commercial dépend de différents facteurs tels que les choix stratégiques commerciaux, les moyens mis à sa disposition (matériels, financiers, humains) et sa position dans l'organisation (responsabilité).

On distingue trois fonctions :

- **les missions de gestion** de l'équipe de vente qui peuvent être le recrutement des vendeurs, la définition des objectifs quantitatifs et qualitatifs, la mise en place d'un système de rémunération adapté, stimuler, motiver l'équipe, prévoir des actions de formation et contrôler l'activité des commerciaux,
- **les missions d'organisation** qui consistent à définir les secteurs de vente de façon optimale, répartir les portefeuilles de clients entre les vendeurs et fournir les moyens nécessaires à la réalisation de leurs objectifs (PC, téléphone, intranet,...),
- **les missions d'animation** c'est à dire veiller à instaurer un climat favorable au sein de son équipe, pratiquer la veille commerciale et assurer la transmission des informations nécessaires à ses commerciaux et gérer les conflits.

L'exercice de ces missions requiert des compétences et qualités de savoir-faire et de savoir-être (*cf schéma n°3*).

Par ailleurs **l'art et la manière d'être Manager commercial** renvoie à la notion de **Leadership**. Il consiste en un processus d'influence (attitudes positives, par exemple le sourire), c'est à dire des leaders capables de prendre des décisions tout en privilégiant le travail d'équipe avec ses collaborateurs, la communication et la créativité. Le Leadership ne serait plus l'affaire d'une seule personne mais le résultat d'une dynamique entre les membres d'une même équipe.

Au delà des missions qui lui incombent, le manager dispose d'outils pour faciliter la réalisation de ses missions.

B. Les outils utilisés

Les outils employés sont fonction des différentes missions du manager commercial et peuvent être de trois natures :

- **les outils de gestion de l'information** pour gérer l'information utile à l'activité de ses commerciaux, le manager met en place des procédures, utilise et conçoit des supports en ayant recours aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) .

D'une part, *en matière de collecte de l'information*, la veille commerciale requiert des outils de recherche d'informations (base de données, sources documentaires...) et pour faciliter la remontée des informations terrains, le manager doit concevoir des supports tels que comptes rendus d'activité, rapports hebdomadaires. La qualité de ceux-ci conditionne grandement la richesse de l'information remontée.

D'autre part, *en matière de diffusion de l'information*, le manager doit fournir à ses commerciaux les informations indispensables pour qu'ils réalisent leurs missions avec succès tels que la constitution de dossiers de synthèse et la diffusion d'une information ponctuelle à l'aide de supports variés (intranet, messagerie électronique, téléphonique, SMS...).

Le recours à des solutions informatisées de travail en collaboration facilite la collecte et la diffusion de l'information entre les collaborateurs.

- **les outils d'animation et de stimulation** pour mesurer l'état du moral des troupes, le manager doit mettre en œuvre certains indicateurs sociaux propres à fournir des informations sur le climat de travail par exemple le taux de rotation du personnel (turnover), le taux d'absentéisme ou le taux de présence, le taux de formation, le nombre de journées de formation...

Les réunions constituent des moments privilégiés de rencontre et d'échange d'informations. Il existe de nombreux moyens de communication internes spécifiques à l'animation et à la motivation : lettres de félicitation, d'encouragement, journal interne, formation, coaching et délégation et de manière plus ponctuelle, organisation d'un concours, d'un challenge, attribution d'une prime....

- **les outils d'évaluation** parce que le manager doit aussi contrôler l'activité de ses commerciaux, il doit mettre en place des outils adaptés pour évaluer les performances : ratios de productivité, tableaux de bord... permettent d'effectuer des comparatifs réalisations / objectifs entre commerciaux et/ ou dans le temps.

Le manager doit contrôler sa force de vente en établissant un système de mesure accepté et acceptable, qui devra évoluer vers un outil d'autocontrôle et susciter un sentiment de sécurité et de motivation plutôt que de surveillance.

Au delà des fonctions d'encadrement, d'animation et de motivation de la force de vente et des outils mis à la disposition du manager commercial pour les optimiser, le management de l'équipe commerciale est aussi le terrain d'enjeux importants qui peuvent remettre en question la pérennité de l'entreprise.

III. Les enjeux du management commercial

Un management qualifié « **de qualité** » doit favoriser la cohésion de l'équipe et permettre la réalisation des objectifs commerciaux préalablement fixés.

Au contraire un management qualifié « **de déficient** » peut provoquer la stagnation du chiffre d'affaires voir même entraîner la perte de clients.

A. Enjeux de rentabilité et de compétitivité

Afin de maximiser l'espérance de gains commerciaux à savoir chiffre d'affaires, marges, parts de marché, nombre de clients ..., le manager se doit de maîtriser les coûts engagés en matière de management : manque à gagner en terme de chiffre d'affaires du fait d'un management déficient, coût de recrutement, de formation, de rémunération ...

Le management de la force de vente contribue à la rentabilité de l'entreprise : un bon management permet en général l'amélioration de la performance de l'entreprise même si un mauvais management n'est pas forcément synonyme de pertes pour l'entreprise.

Par ailleurs, le management peut constituer un réel facteur de compétitivité pour l'entreprise. En effet, le climat de travail, les relations interpersonnelles initiés par le management sont propres à chaque entreprise et sont difficilement imitables par ses concurrents.

B. Les enjeux de la relation manager/commerciaux

La motivation et la fidélisation de l'équipe commerciale passe par un management efficient et constitue un *enjeu central* pour l'entreprise.

Il est possible d'établir une comparaison entre la **Gestion de la Relation Client** (GRC) et le management de la force de vente. Comme pour la relation client ce concept met en avant l'utilité et l'importance de la **Gestion de la Relation avec les Employés** (GRE). Cette dernière passe par la mise en place et le suivi d'une relation durable entre le manager et ses commerciaux.

Le vendeur constitue le lien essentiel entre l'entreprise et ses clients. Il véhicule auprès de ceux-ci l'image de l'entreprise. Pour trouver sa pleine efficacité, cette fonction de communication des valeurs de l'entreprise ne peut s'exercer qu'au sein d'une équipe commerciale solidaire et motivée.

Le rôle du manager est donc d'organiser les relations au sein de l'équipe et de favoriser un niveau de motivation élevé.

Conclusion

L'équipe commerciale constitue le lien principal et essentiel entre l'entreprise et son portefeuille de clients.

Pour mener à bien ses missions de prospection, de conquête et de fidélisation auprès de ses clients, la force de vente a besoin de s'appuyer sur une structure performante, sur un management efficient. Les principes de management ont fortement évolué comme le démontre le corpus théorique dans ce domaine. Ils ont donné naissance à différents styles de management notamment commerciaux.

Par ailleurs les missions confiées au manager commercial sont de nature variées et sont en forte interaction avec le style de management adopté. De même les outils au service du management de l'équipe commerciale sont de différentes natures et influent directement et fortement sur le niveau de motivation de l'équipe. Enfin, il faut noter que le management de la force de vente constitue de véritables enjeux notamment en termes de rentabilité, compétitivité.

Cependant le pilotage de l'équipe de vente peut être plus ou moins difficile à mener. En effet, si de part l'organisation et les choix stratégiques de l'entreprise, la force de vente se trouve externalisée, la gestion de la force de vente peut en effet être plus délicate et requiert alors la mise en place d'objectifs précis ainsi qu'un suivi plus marqué.

Schéma n°1

THEORIES

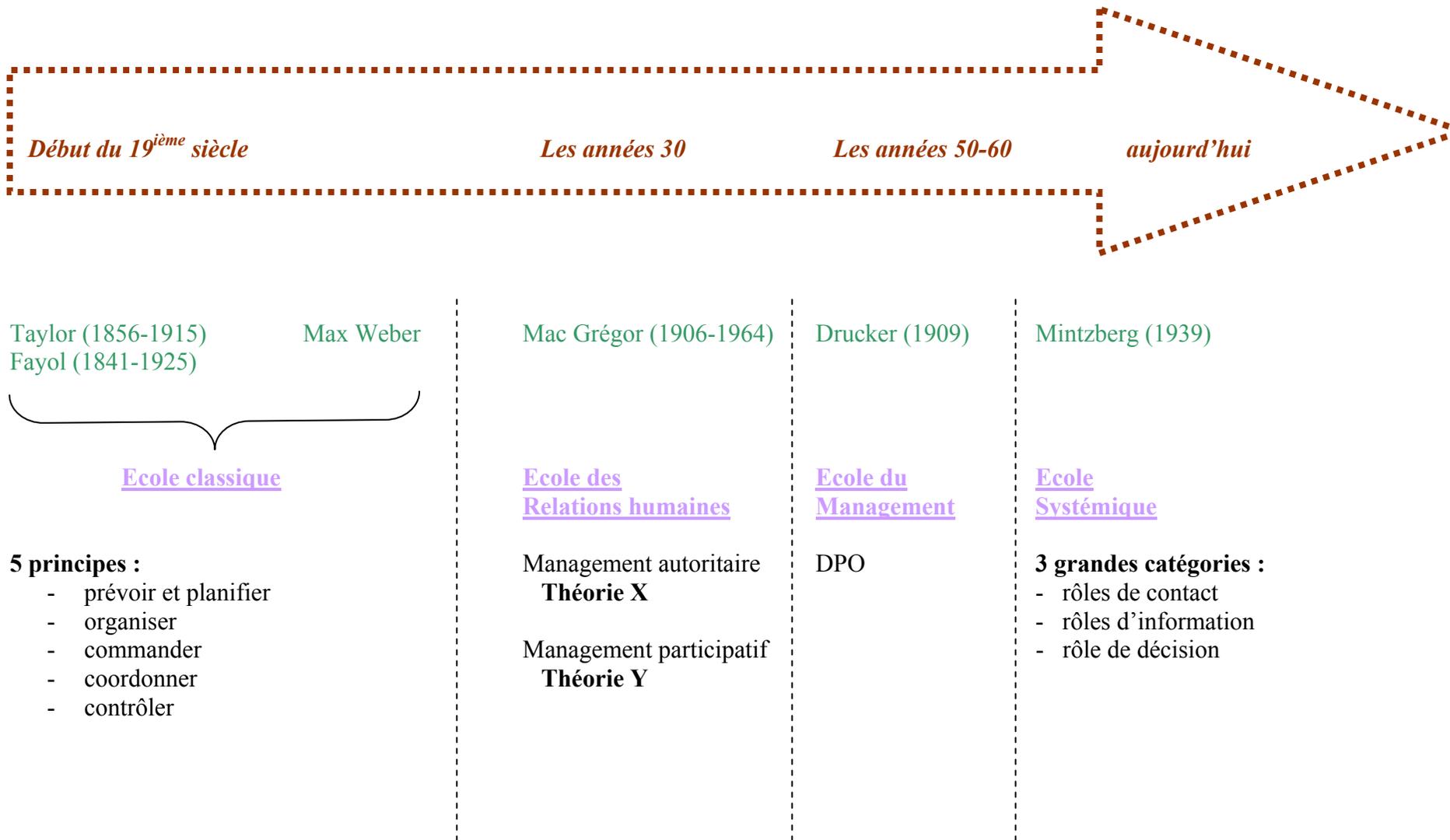
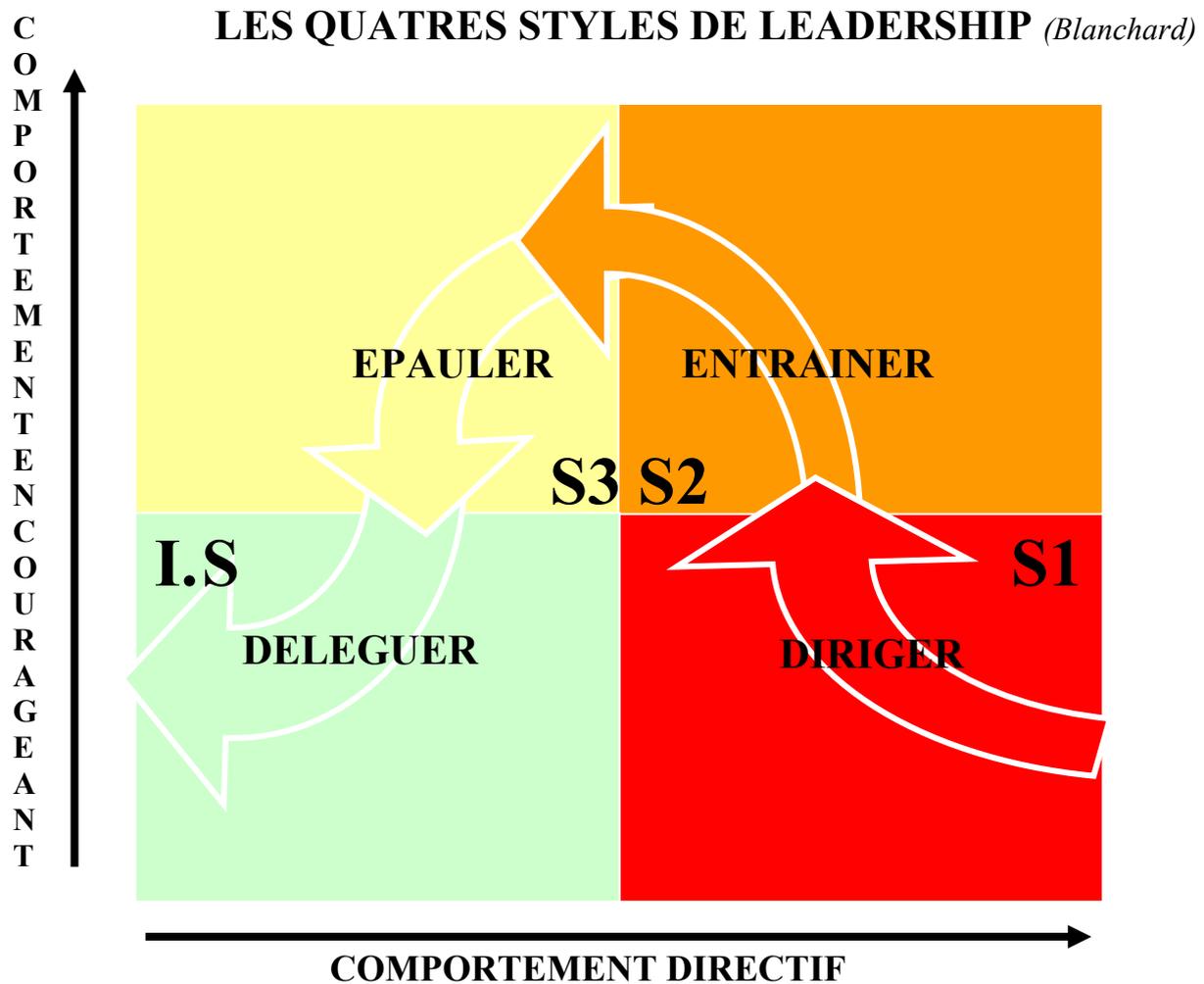


Schéma n°2**Style 1 : Diriger** – Comportement plus directif et moins encourageant

Le leader donne des directives spécifiques concernant les rôles et les objectifs, il surveille étroitement les accomplissements du collaborateur afin de lui donner fréquemment du feed-back sur ses résultats

Style 2 : Entraîner – Comportement plus directif et plus encourageant

Le leader explique ses décisions et sollicite les suggestions de ses collaborateurs, il félicite les comportements positifs, même s'ils sont approximatifs, et continue de diriger l'accomplissement des tâches

Style 3 : Epauler – Comportement plus encourageant et moins directif

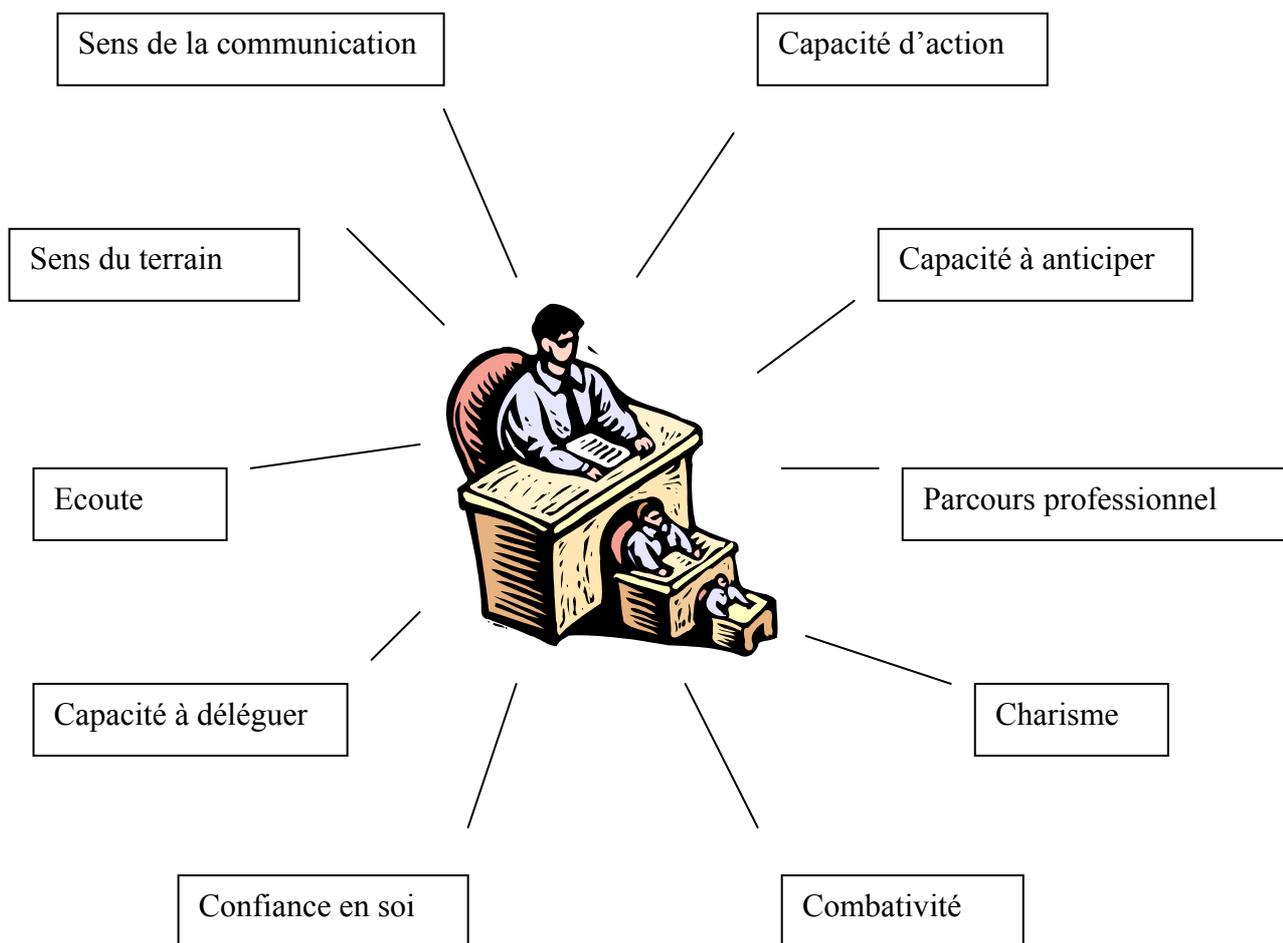
Le leader et le collaborateur prennent ensemble les décisions. Le rôle du leader est de faciliter les efforts de son collaborateur, de l'écouter, de l'inciter à s'exprimer, de l'encourager et de lui apporter son soutien.

Style 4 : Déléguer – Comportement moins encourageant et moins directif

Le leader donne les moyens à son collaborateur de travailler de façon autonome en lui procurant les ressources appropriées à l'accomplissement de la tâche.

Schéma n°3

LA ROUE DES QUALITES (*Journal du Management*)



Bibliographie

Comprendre le management

Cahiers Français
La documentation Française

Mercator

Lendrevie & Lévy & Lindon
Editions Dalloz

Management de l'équipe commerciale

Carole Hamon
Pascal Lézin
Alain Toullec
Editions Dunod

« *Situational Leadership* »

Ken Blanchard's
Drea Zigarmi
« **Training & Développement** »

*Ressources Humaines
et Gestion du personnel*

Editions Vuibert - Educapôle