

## ***Deuxième année « DUT »***

### ***Cours :***

## ***Gestion de la force de vente***

### **CHAPITRE 2**

## ***La structure de la force de vente***

# CHAPITRE 2

## *La structure de la force de vente*

Ce qui rend compétitive une structure de vente tient à la conception générale qu'à l'entreprise de son management, qu'il soit dû à l'héritage expérimental de l'histoire de l'entreprise ou aux réflexions et aux volontés des dirigeants actuels.

LES ENTREPRISES COMPETITIVES ET DONC PERFORMANTES SE RECONNAISSENT DANS L'APPLICATION CONSTANTE DES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT CI-APRES. A ce propos, le fonctionnement d'une force de vente s'analyse selon 7 critères :

- **le système de prévision** : définition des finalités de l'entreprise, de ses objectifs et de sa politique sur le plan commercial, humain et financier pour ce qui concerne la force de vente ;
- **le système de délégation** : il concerne les principes de décentralisation plutôt que de centralisation, de délégation de l'autorité et de définition du domaine de responsabilité du niveau supérieur ;
- **le système de communication** : il s'agit du choix d'une pratique d'interconnexion fluide plutôt que celle du cloisonnement entre les niveaux hiérarchiques (verticalement) ou entre services (horizontalement) et qu'accompagne la compréhension par chacun du système d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise ;
- **les règles de fonctionnement interne** : c'est-à-dire les principes de gestion, la méthode de prise de décision, le droit à la critique ouverte, etc. ;
- **l'attitude vis-à-vis de l'extérieur (marché et concurrence)** : il s'agit de l'adoption du principe de la compétition ouverte, plutôt que la recherche du protectionnisme ;
- **le système de promotion** : il est fondé sur l'évaluation des qualifications et des performances et l'organisation des filières de promotion interne ;
- **la philosophie générale de l'entreprise** : que l'on appelle tantôt culture d'entreprise, tantôt projet d'entreprise, et qui se traduit par l'adhésion du personnel aux objectifs, aux finalités et à l'esprit propres à l'entreprise qui l'emploie.

A NOTER !

Le choix d'une structure de force de vente plutôt qu'une autre

n'est pas un gage de compétitivité !

- **Soit** on aura affaire à une structure développée avec cascades de niveaux qui induit une hiérarchie pesante si elle s'accompagne d'une forte centralisation des décisions. Par contre, une telle conception appuyée par une décentralisation plus ou moins poussée peut générer un bon fonctionnement.
- **Soit** on aura affaire à une structure en forme de toit à faible pente dans laquelle un petit nombre de cadres prend en charge un grand nombre de vendeurs. Cette structure pour être efficace nécessite soit une organisation rigoureuse soit la présence de collaborateurs de vente d'un bon niveau professionnel avec une certaine latitude d'action et une solide coordination.

CEPENDANT,

ce n'est pas la hauteur ou la platitude d'une pyramide de force de vente qui génère à elle seule la performance. En fait, ce qui rend la structure de FV compétitive c'est tout ce qui lui est extérieur !

### 5.1. Les douze règles de forces de vente performantes

*Règle n° 1* : participation ouverte des commerciaux aux prévisions de vente qui précèdent la définition des objectifs généraux et particuliers, et aux programmes d'activités qui en découlent.

*Règle n° 2* : information large et régulière sur les finalités et les politiques humaine, technique, financière et commerciale de l'entreprise. Cette information s'appuie souvent sur des documents écrits, accessibles à tous et commentés par l'encadrement.

*Règle n° 3* : large décentralisation des décisions concernant chaque activité et usage généralisé de la délégation de l'autorité, l'encadrement conservant la responsabilité.

*Règle n° 4* : compréhension du système général de fonctionnement de l'entreprise et de la place et du rôle que chacun y exerce à son poste de travail.

*Règle n° 5* : liaisons souples et fréquentes entre les services et les différents niveaux hiérarchiques.

*Règle n° 6* : circulation rapide de l'information opérationnelle, tant horizontalement que verticalement, de bas en haut et du haut vers le bas.

*Règle n° 7* : esprit de recherche constante de perfectionnement des connaissances générales et techniques et des méthodes. L'entreprise se considère à l'égard de tous comme une **université permanente** tendue vers le progrès personnel de chacun de ses membres.

*Règle n° 8* : les erreurs sont analysées rationnellement et avec le moins d'intervention possible des « passions » (excès d'affectivisme), dans le but d'améliorer les méthodes et les fonctionnements.

*Règle n° 9* : mobilisation générale de l'entreprise et de chacune de ses composantes vers la performance sur le marché, dans un esprit de compétition constante avec les concurrents : diffusion de l'esprit du marketing au-delà des seuls services marketing et de la vente.

*Règle n° 10* : le système d'appréciation et d'évaluation des commerciaux est établi et discuté ouvertement et loyalement avec chacun, en vue du perfectionnement de l'intéressé.

*Règle n° 11* : les résultats prévalent sur les recommandations et les diplômes pour déterminer les rémunérations et progressions hiérarchiques.

*Règle n° 12* : sentiment général du personnel, de liberté et de mobilisation autour du projet d'entreprise, de ses objectifs et de ses finalités.

#### A NOTER !

La mise en pratique de ces 12 règles ne devrait pas être contrée par une structure pyramidale à plusieurs étages (déperdition de l'information, rigidité), mais elle devrait être sous-tendue par la création de **comités** ou de **groupes de projets**.

Ces deux instances peuvent se relayer conformément à la spécificité de chacune d'entre elles :

- **un comité** est un groupe permanent avec des membres qui peuvent changer, par exemple en fonction des spécialités de chacun ;
- **un groupe de projets** a une existence limitée au temps nécessaire à la mise au point du projet et est en principe constitué de membres permanents pendant toute la durée de l'étude qui lui est confiée.

Ces comités et groupes de projets peuvent avoir un rôle consultatif et de réflexion (préparation des décisions) ou un rôle exécutif (ou d'exercice d'une responsabilité limitée).

#### **VI- Comment organiser la force de vente ?**

Etant donné qu'une même entreprise peut changer son orientation à plusieurs reprises en 10 ou 20 ans, la formule définitive de spécialisation de la force de vente n'existe pas.

DONC,

Le choix est à faire entre une formule territoriale, une formule par produit et une formule par clientèle. Chacune d'elle présente des avantages et des inconvénients.

- **La formule territoriale** : a pour **avantages** de définir clairement les responsabilités du vendeur, de faciliter le suivi, d'occasionner de moindres frais de déplacement et d'assurer une présence personnelle plus intense du vendeur sur son secteur de vente. Ses **inconvénients** : il est parfois difficile pour le vendeur de connaître tous les produits et tous les clients, surtout si les domaines d'application sont variés.
- **La formule par produit** : **avantages** : elle permet au vendeur de bien connaître les produits et leurs applications, leur nombre étant plus restreint que dans la première formule. **Inconvénients** : davantage de déplacements et de frais, multiplication de la représentation de la firme auprès d'un même client, avec ses conséquences dommageables si une rigoureuse coordination des tarifs et des conditions n'est pas fermement établie.
- **La formule par clientèle** : **avantages** : elle favorise une bonne adaptation aux besoins des clients et permet une bonne rentabilité de l'action commerciale si l'on pratique une politique d'écrémage de la clientèle. **Inconvénient** : le temps et les frais de déplacement sont importants.