

L'ORGANISATION COMMERCIALE

I. Les structures commerciales

L'équipe commerciale est définie, au sens large du terme, comme l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus de vente. Organiser l'équipe commerciale consiste à répartir, coordonner et contrôler les activités de chacun selon une structure. C'est aussi construire un ensemble de dispositifs visant à mettre en place des procédures ou des règlements pour faire agir les hommes dans le sens souhaité par l'organisation.

A. Les structures classiques

1. La structure par zone géographique

La structure par zone géographique vise à occuper un terrain délimité. Elle est privilégiée lorsque la gamme des produits est homogène, lorsque la clientèle nécessite un contact fréquent et qu'elle est dispersée.

Avantages	Limites éventuelles
<ul style="list-style-type: none">• Zone d'action du vendeur bien délimitée.• Contrôle de l'activité du vendeur facilité.• Évaluation aisée des résultats.• Frais de déplacements réduits.• Suivi régulier de la clientèle.	<ul style="list-style-type: none">• Compétence réelle du vendeur pour toutes les gammes de produits de la société.• Égalité des secteurs du fait des contraintes géographiques et économiques.

2. La structure par ligne de produits

La structure par ligne de produits est adaptée lorsque l'entreprise commercialise des gammes de produits distinctes. Les produits peuvent présenter soit des particularités techniques trop nombreuses pour être maîtrisées par un seul vendeur, soit des particularités commerciales nécessitant de contacter des interlocuteurs aux comportements d'achat spécifiques.

Avantages	Limites éventuelles
<ul style="list-style-type: none">• Meilleure connaissance des produits.• Vendeur mieux armé face à la concurrence.	<ul style="list-style-type: none">• Impact commercial réduit du fait du cloisonnement entre les produits.• Appréciation amoindrie de la cohérence de la gamme par le client.• Augmentation des frais de déplacement.

3. La structure par marché ou par type de clientèle

La structure par marché ou par type de clientèle convient lorsque l'entreprise s'adresse à des marchés ou des circuits de distribution distincts nécessitant une approche spécifique ou bien lorsque les différentes catégories de clientèle sont très diverses dans leur comportement

d'achat ou dans leur demande de services. Cette structure permet de prendre en compte les clients importants, appelés « comptes clés ».

Avantages	Limites éventuelles
<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure connaissance des clients et de leur processus de décision. • Meilleure adaptation de l'offre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de conflits entre commerciaux travaillant sur un même secteur. • Classification difficile des clients ayant des activités multimarchés. • Coûts de déplacement supplémentaires.

B. Les structures par réseau

Certaines entreprises croisent les formes précédentes ou conçoivent des structures en réseau pour être plus proches de leurs clients et ainsi mieux répondre à leurs attentes.

C'est le cas des géants de la bureautique tels IBM, Xerox ou Hewlett Packard, qui, parallèlement à leur force de vente habituelle, ont créé des réseaux de boutiques ou de concessionnaires.

Avantages	Limites éventuelles
<ul style="list-style-type: none"> • Proximité du client. • Meilleure couverture du marché. • Allègement des frais fixes au profit de frais variables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle et animation du réseau à prévoir. • Partenariat à organiser. • Affectation des territoires à arbitrer.

C. Les structures complémentaires

Certaines directions commerciales ajoutent des services complémentaires en fonction du métier et de la taille de leur entreprise afin d'accroître l'efficacité de l'équipe commerciale. Cela peut concerner notamment le service de prévision des ventes, le service de développement des ventes (*merchandising, trade marketing*), le service après-vente, le service d'administration des ventes ou service clients, le service de télévente.

II. La taille de la force de vente et le découpage des secteurs

A. La détermination du nombre de vendeurs

1. Les enjeux

Il convient de déterminer le nombre de vendeurs nécessaire pour optimiser l'activité commerciale de l'entreprise. Il s'agit de trouver un équilibre entre l'excédent et le manque de vendeurs. Cela revient à résoudre le problème de l'affectation de la force de vente – ressource rare –, en tenant compte non seulement des coûts, mais aussi du potentiel de vente des secteurs et de la nature de l'objectif visé.

2. La méthode de calcul

La taille optimale de la force de vente est calculée en divisant le nombre de visites annuelles à effectuer (clients ou prospects) par le nombre de visites que peut réaliser un vendeur dans l'année.

Taille de la force de vente = nombre total de visites annuelles / nombre potentiel de visites par vendeur et par an.

a. Calcul du nombre total de visites annuelles

Pour déterminer le nombre total de visites annuelles (numérateur) – ce qui revient à calculer l'effort de vente nécessaire –, il convient d'abord de réaliser une analyse de la clientèle sur les plans qualitatif et quantitatif.

Sur le plan qualitatif, l'analyse portera sur la typologie de clientèle et sur la nature des missions confiées à la force de vente, laquelle influe sur la durée et la fréquence des visites.

Sur le plan quantitatif, il est souhaitable de segmenter les clients ou prospects par la méthode des 20/80 ou la méthode ABC et d'affecter une fréquence de visite à chaque segment.

Nombre total de visites annuelles = nombre de clients ou prospects × fréquence annuelle des visites.

b. Calcul du nombre potentiel de visites par vendeur et par an

Pour calculer le nombre potentiel de visites par vendeur et par an (dénominateur), il faut calculer au préalable le temps annuel consacré à la vente pour chaque vendeur.

Pour cela, il convient de tenir compte du temps réellement consacré à la vente, c'est-à-dire du nombre de jours ouvrables de l'année, auquel on retranche les congés, les temps de formation, le temps passé à des activités annexes (Salons, foires, réunions, téléphone, etc.) et les éventuelles absences.

Nombre potentiel de visites par vendeur et par an = nombre de visites quotidiennes × nombre de jours par semaine × nombre de semaines par an.

3. Les limites

Cette approche demeure très théorique : le nombre de clients potentiels ne peut être fixé que de manière arbitraire, la durée des visites variant selon le type de clients, l'importance du contrat et l'historique de la relation. Dans la réalité, les entreprises procèdent souvent de manière très empirique.

B. Le découpage sectoriel

1. Les enjeux

Une bonne délimitation des secteurs – territoire octroyé à un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits – doit tenir compte :

- des aspects géographiques : variété du relief, lieu d'habitation des vendeurs ;
- des aspects économiques : proximité des centres de décision, potentiel de vente ;

– des moyens que l’entreprise consacre à sa force de vente.

Une région de vente regroupe plusieurs secteurs géographiques, donc plusieurs vendeurs placés sous la responsabilité d’un supérieur hiérarchique (chef des ventes, chef de région, directeur régional...). Le découpage en nombre de régions de vente dépend de la dispersion de la clientèle, des moyens financiers de l’entreprise et de ses objectifs commerciaux.

2. Les critères de découpage

Les secteurs peuvent être définis à partir de critères divers, tels que :

- la géographie : on attribue à chaque vendeur une zone clairement délimitée ;
- le produit : le vendeur est spécialisé sur une seule gamme de produits ;
- la clientèle : le vendeur visite un type de clientèle précis.

3. Les limites

Le découpage n’étant pas aisé, il faut tenter d’éviter les écueils suivants :

Écueils	Conséquences	Dérives
Secteur trop large	<ul style="list-style-type: none">• Présence accrue de la concurrence.• Risque de découragement.• Frais de déplacement élevés.	<ul style="list-style-type: none">• Sélection des clients par le vendeur.• Fréquence des visites trop espacée.
Secteur trop étroit	<ul style="list-style-type: none">• Découragement du vendeur.	<ul style="list-style-type: none">• Trop grande fréquence des visites.
Secteurs inégaux	<ul style="list-style-type: none">• Mauvaise ambiance de travail.	<ul style="list-style-type: none">• Dysfonctionnements dans l’équipe, remise en cause des objectifs.

III. Les évolutions : facteurs et conséquences

A. D’une orientation produit à une orientation client

L’environnement économique influe sur la manière d’envisager l’organisation commerciale.

1. En économie de production

La demande est supérieure à l’offre. L’entreprise n’a pas beaucoup d’efforts de vente à faire, les clients « viennent » à elle. Elle gère cette relation par l’administration des ventes.

2. En économie de marché en croissance

L’offre et la demande s’équilibrent. Pour l’entreprise, il s’agit de toucher le client là où il se trouve. L’entreprise se dote alors plutôt d’une structure géographique. Les années 1960 sont particulièrement représentatives de cette période : la demande était simple, l’offre aussi.

3. En économie de marché en crise

L’offre dépasse la demande. Ainsi, dans les années 1970, les entreprises segmentaient leurs marchés et élargissaient leurs gammes.

Dans les années 1980, les exigences du consommateur se sont fait sentir. Les entreprises ont donc cherché à améliorer la qualité de leurs produits et la qualité de leurs relations avec les clients.

Les années 1990 ont marqué le début de « l'ère client ». On change de paradigme « marketing » et on passe d'une orientation produit à une orientation client.

Les années 2000 renforcent cette tendance, avec l'apparition d'un « marketing *one-to-one* », qui propose une offre spécifique pour chaque client. L'organisation commerciale doit prendre en compte cette nouvelle approche de la relation client et, par conséquent, les structures commerciales doivent elles aussi s'adapter et évoluer.

B. Les tendances d'évolution

1. Une organisation centrée sur le client

En quelques années, les organisations traditionnelles centrées sur les produits ont été délaissées au profit d'un schéma adoptant comme élément central le client.

Certaines entreprises orientent le client vers un interlocuteur unique quels que soient ses besoins. D'autres renforcent les structures de responsables de comptes clés, mettent en place des structures de télévente et développent le marketing direct pour traiter les « petits clients ».

2. Une réduction des niveaux hiérarchiques

Dans cette nouvelle approche, on assiste à une réduction des niveaux hiérarchiques et des effectifs de vendeurs. La recherche du « toujours faire plus et mieux pour le client » agit négativement sur la rentabilité des entreprises. En effet, la complexité des produits et l'allongement des cycles de vente entraînent des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Recherchant ainsi de nouveaux gisements de productivité, l'entreprise rationalise et automatise quand elle le peut. Les rapprochements d'entreprises, les fusions n'ont fait qu'accélérer le mouvement.

Moins de commerciaux sur le terrain, plus de compétences requises et une tendance à l'externalisation de la force de vente sont le résultat de cette course à la productivité.
