

LES PARADOXES D'UN LOGISTICIEN

*Par Mr Mokhtar LARBI,
Enseignant universitaire et chercheur à l'INC
et Consultant en marketing – management*

LES PARADOXES D'UN LOGISTICIEN

Par Mr Mokhtar LARBI,
Enseignant universitaire et chercheur à l'INC
et Consultant en marketing – management

PREAMBULE

Dans le cadre de notre activité de conseil, en plus de notre charge à l'université, nous avons déroulé, pour le compte d'une entreprise, une prestation structurée autour des volets suivants :

- ♦ Réalisation d'un audit commercial
- ♦ Elaboration d'un plan d'action commercial
- ♦ Réalisation d'une action de formation - coaching

Il convient de noter que cette entreprise

- ♦ A un statut de SPA
- ♦ A une taille de PME
- ♦ Evolue dans le secteur des services
- ♦ A un rôle de commissionnaire de transport
- ♦ A une couverture commerciale nationale

43

L'activité assurée par l'entreprise est régie par le décret exécutif 05-473 du 13.12.2005 fixant «les conditions d'organisation et les modalités d'exercice des activités des auxiliaires de transport routier de marchandises».

L'approche adoptée est plus «logistique» que «transport» ; en effet, les prestations des auxiliaires de transport routier de marchandises définies sont : l'affrètement, le groupage, le stockage, la livraison, la distribution, la consignment, le courtage de fret et la commission de transport.

Cette entreprise vit une **situation paradoxale** :

D'un côté,

- ♦ Elle a un parcours riche en expériences et en contacts
- ♦ Elle a engagé des investissements importants dans le développement des compétences
- ♦ Elle arrive à se maintenir sur un marché, de plus en plus concurrentiel et exigeant.

D'un autre côté,

- ♦ Elle a des difficultés à asseoir une organisation commerciale adaptée aux mutations de l'environnement : primauté donnée à la réactivité, investissement relationnel...
- ♦ Elle n'arrive pas à stabiliser son personnel d'encadrement : turn over important, déficit en compétences distinctives...
- ♦ Elle peine à sortir des « codes » en vigueur en matière de management : structuration inefficace, confusion entre le rôle d'encadrement et celui de contrôle, coordination latérale complexe...

Nous relatons dans cet article les principaux enseignements tirés de cette expérience terrain, après avoir présenté, de manière synoptique, les volets investis.

I. AUDIT COMMERCIAL

1.1. Préalables

Les investigations menées ont porté essentiellement sur les points suivants :

44

- ♦ La situation commerciale
- ♦ Les objectifs commerciaux
- ♦ La stratégie commerciale
- ♦ Les politiques commerciales
- ♦ L'organisation structurelle

L'approche proposée pour réaliser l'audit est structurée comme suit :

- ♦ Collecte des documents de l'entreprise
- ♦ Déroulement d'entretiens directifs avec les responsables concernés
- ♦ Investigations poussées auprès des échelons intermédiaires ou inférieurs.
- ♦ Organisation de séances de brainstorming afin de mieux comprendre certains faits, procédures, flux ou supports de gestion importants.

Les qualités de l'audit commercial sont essentiellement les suivantes :

- ♦ l'indépendance : l'audit est conduit par des professionnels indépendants des opérations qu'ils analysent
- ♦ la périodicité : procédant périodiquement avec les mêmes standards, l'audit décèle les changements conjoncturels ou structurels

- ♦ l'expérience : l'auditeur cherche à comprendre la situation de l'entreprise ; il s'appuie sur les données et l'expérience accumulée
- ♦ la progressivité : l'auditeur doit d'abord saisir la teneur générale, avant de pénétrer progressivement dans l'entreprise (approche entonnoir).
- ♦ le rapprochement : l'audit met en évidence les interactions entre les différents indicateurs, permettant de déterminer des orientations.

C'est dans cet esprit que s'inscrit l'intervention menée.

Favorisant une démarche de nature analytique, l'audit commercial vise à assister efficacement l'entreprise dans ses choix, comme il satisfait aux attentes de rentabilité et de progrès de l'entreprise, en apportant une technicité de nature à dynamiser la fonction investie ; il répond aussi aux exigences d'harmonie et d'intégrité attendues par le management moderne.

L'analyse est menée par rapport aux standards, règles et autres référentiels, en relation avec la logique de fonctionnement du pôle commercial-marketing et les fondamentaux de toute organisation commerciale (objectifs, stratégie, moyens...). Au-delà de l'analyse, un ensemble de préconisations prioritaires est établi : forces sur lesquelles il faut capitaliser, corrections à apporter, développements à assurer...

45

L'audit commercial-marketing mené concilie la pertinence d'un regard externe à une expertise objective pour donner à la fonction commerciale une nouvelle perspective.

1.2. Contours et dimensions de la fonction commerciale

La fonction commerciale comprend :

- ♦ Les activités « avant prestation » : approche client, contact client, analyse des besoins, prévisions du plan de charge, veille commerciale...
- ♦ «La prestation» proprement dite : exécution des commandes, administration commerciale, communication - promotion...
- ♦ Les activités «après prestation» : suivi des actions, consolidation de l'information, gestion de la relation client...

La fonction commerciale a connu des évolutions, notamment avec le développement de la conception marketing. Le marketing dont il s'agit concerne les actions de logistique en direction des clients ; il privilégie une approche centrée sur le client, appréhendé comme «unité décisionnelle ».

Par opposition aux biens matériels, les services (ici, la logistique) présentent les caractéristiques suivantes :

- ◆ L'intangibilité : le service ne peut être touché, testé ou contrôlé avant d'être consommé
- ◆ L'indivisibilité : la production du service ne peut être distinguée de sa consommation
- ◆ La variabilité : le service est variable d'un individu à un autre, d'une structure à une autre
- ◆ La périssabilité : le service ne se stocke pas et a donc une courte durée de vie

Fondé sur une interrelation entre le prestataire et le client, le service s'apprécie en termes de capacités à appréhender les besoins du client, à dérouler une prestation dans de bonnes conditions d'efficacité, à faire participer pleinement le client...

L'orientation marketing a fini par s'imposer, dans les activités de service :

- ◆ tant sous l'angle stratégique : étude de marchés, conception de l'offre, fixation des prix, élaboration de la stratégie de communication...
- ◆ que sous l'angle opérationnel : gestion administrative des actions, animation et direction des actions, suivi des relations clients, contrôle des opérations...

46

L'esprit marketing s'est introduit au sein de toutes les structures de l'entreprise, réaffirmant ainsi la nécessité impérieuse d'intégrer la logique client, tout au long de la ligne hiérarchique.

1.3. Situation de la fonction commerciale

L'importance de la fonction commerciale est reflétée par les résultats commerciaux enregistrés par l'entreprise :

- ◆ L'évolution du CA reste notable, puisqu'il passe de 500 MDA en 2005 environ à plus de 600 MDA en 2008 ; mais, l'effet prix reste important.
- ◆ L'entreprise exerce notamment dans le transport de marchandises ; les avancées enregistrées par les autres fonctions logistiques (manutention, stockage...) ne sont pas notables.
- ◆ Un petit panel de clients domine son portefeuille ; ayant le statut de «grands comptes», ils interviennent sur tout le territoire national.
- ◆ Elle réalise ses missions, grâce à ses représentations régionales et à des prestataires-partenaires.

♦ Le personnel en contact représente plus de la moitié de l'effectif total (qui est de 200 individus environ) ; il est composé essentiellement de «cadres commerciaux» et d'«agents commerciaux» ; le niveau universitaire reste insuffisant.

L'expertise note que les efforts déployés restent insuffisants, en termes de recrutement de clients et de mobilisation des prestataires-partenaires. Les réalisations restent en deçà de ce qu'autorise le potentiel en place.

1.4. Etat des connaissances commerciales

Le management commerciale de l'entreprise arrive à :

- ♦ appréhender le marché, essentiellement à travers les parcours des «grands comptes»
- ♦ situer les contours du marché en développant une écoute en direction de ces grands comptes
- ♦ approcher la concurrence, notamment grâce à l'écoute clients (lors des contacts) et à la procédure des soumissions (lors des ouvertures de plis).

Le management estime que, dans un proche avenir, la situation restera favorable à l'entreprise, tant les besoins sont importants.

L'expertise a relevé les points suivants :

- ♦ Le marché est appréhendé, essentiellement à travers le portefeuille client géré et les contacts clients menés sur le terrain, ce qui constitue une limite.
- ♦ Le management n'arrive pas à appréhender le marché, dans toutes ses dimensions : clientèles concernées, types de prestations existants, répartition régionale de l'activité, profils et pratiques des concurrents, ingénierie logistique...
- ♦ Les contacts menés avec les grands comptes (à des fins de détermination des besoins ou de consolidation des procédures de travail), ne sont pas formellement utilisés, à des fins d'accumulation d'expériences, au plan relationnel.
- ♦ Des études ciblées ne sont pas assurées : analyse d'un segment de marché particulier (exemple : transport de bout en bout de la boue de forage...), situation de la prestation « mise à disposition » (par rapport aux «rotations accélérées»), évaluation de l'image de l'entreprise (auprès de la clientèle)...
- ♦ L'étape de suivi et d'évaluation des prestations donne des indications sur les interactions, les réalités investies et les difficultés rencontrées. Ces aspects ne sont pas formellement consolidés.

♦ Les connaissances de l'entreprise sur son marché restent, en définitive, focalisées sur les «grands comptes». Les facteurs de changement de l'environnement (potentiel marché, pouvoir compétitif de la concurrence...) ne sont donc pas appréhendés.

1.5. Objectifs commerciaux

Les objectifs commerciaux, approchés sous l'angle de la réalisation de chiffres d'affaires, permettent d'alimenter le budget annuel de l'entreprise ; ils sont arrêtés en fonction des ventes passées, des prévisions des demandes des clients traditionnels et du potentiel commercial existant.

Cependant, l'expertise note que les objectifs commerciaux sont variés :

- ♦ Objectifs quantitatifs : parts de marché, délais de réaction... (en plus des résultats commerciaux, de la marge commerciale)
- ♦ Objectifs qualitatifs : contacts clients, informations sur la concurrence, relations publiques, capacités en ingénierie, efficacité du personnel...
- ♦ Objectifs organisationnels : taux de service, gestion des réclamations, mailings, veille commerciale...

48

Cette approche est formellement absente ; les objectifs commerciaux ne sont pas traités de manière désagrégée, hormis le quantitatif, généralement réduit au chiffre d'affaires.

1.6. Stratégie commerciale

Se basant sur les informations relatives au marché et les objectifs commerciaux, la stratégie présente un cadre pouvant servir à orienter la réflexion et l'action au sein de l'entreprise. Marquée de considérations liées à l'esprit de compétition, elle trace le «chemin optimal» qui permet d'atteindre les objectifs commerciaux fixés.

Les entretiens menés permettent de retenir les axes stratégiques commerciaux suivants :

- ♦ Le développement du relationnel, en vue de mieux approcher et capter le marché
- ♦ L'amélioration continue de la prestation globale, la perception du client étant précisément «globale»

♦ Le développement de l'ingénierie : l'ouverture de l'économie, la complexité du trafic, l'élargissement des palettes des compétences... amèneront l'émergence de nouvelles solutions logistiques plus adaptées

Ces axes stratégiques émanent de l'expertise, au contact du management de l'entreprise. Les documents collectés ne comportent pas formellement une réflexion sur ce volet ; il s'agit là d'un déficit notable.

1.7. Politiques commerciales

Une fois la stratégie commerciale élaborée, l'entreprise doit la traduire en politiques commerciales. Celles – ci définissent les secteurs de prise de décision, s'assurent de la cohérence des décisions avec la stratégie et les objectifs et contribuent à leur réalisation.

Les produits

Grâce à son support physique (potentiel infrastructurel, potentiel de réalisation), l'entreprise propose des produits pouvant faire face aux besoins des clients, sur toutes les relations envisagées. La prestation englobe le service de base, les services adjacents et les services complémentaires. L'exécution de la prestation est généralement maîtrisée, eu égard au long parcours de l'entreprise et à l'expérience acquise.

Cependant, la fonction ingénierie de transport n'est pas développée. Comme corollaire, le management continue à opérer comme un « simple tractionnaire » et non véritablement, comme un maillon essentiel de la chaîne logistique. La notion de « produit générique » prend le pas sur la notion de « produit potentiel ».

La tarification

Les prix pratiqués par l'entreprise ne sont pas « structurés » par gamme de transport, type de véhicule et relation ; le tarif « mise à disposition », le tarif « rotation accélérée », le minimum de perception journalier, le tarif promotionnel sont appréhendés « au cas par cas ».

Du point de vue de l'audit, les prix fixés ne peuvent pas faire l'objet d'une évaluation, en l'absence d'une politique tarifaire formelle.

La distribution

La couverture commerciale, associée à une politique de services renforçant la proximité client et la disponibilité de l'organisation, constitue un gage de succès. L'entreprise a mis en place une organisation dont l'objectif est de se rapprocher davantage des commanditaires, d'un côté et de s'assurer d'une meilleure satisfaction de leurs attentes, d'un autre côté.

Cependant, le dispositif organisationnel n'a pas évolué, comme l'exige la profession, sous l'angle de réseau partagé (courtiers privés...), de réseau intégré (partenariat)... Avec l'évolution de l'environnement et du marché, l'entreprise n'arrive pas à concilier la dimension de la demande (diversifiée et atomisée) et le champ de compétences (inadéquation entre multi localisation et services multiples).

Le personnel en contact

La qualité du personnel en contact est un critère déterminant pour apprécier la performance de l'entreprise ; le service est jugé avant tout en fonction de la personne qui le propose.

En tant qu'interface commerciale, le personnel en contact de l'entreprise assure globalement les tâches imparties ; elle fonctionne selon les règles de la « mémoire collective » et des instructions de travail émises (pour répondre à des problèmes ou dysfonctionnements particuliers).

En tant que vecteur de communication, le personnel en contact assure les liens avec les clients et réalise des actions de recouvrements. Mais, au plan recherche de prospects, approche client, argumentation commerciale, suivi après prestation, veille concurrentielle... ce personnel affiche des insuffisances.

50

La communication commerciale

Dans une économie de plus en plus ouverte, la communication commerciale acquiert une importance capitale ; les méthodes d'approche client doivent être soignées ; un capital relationnel doit être créé ; l'après prestation doit être géré...

La communication est actionnée par l'entreprise, notamment lors des contacts avec les clients, lors des regroupements avec le collectif, lors des négociations avec les clients, tout au long des relations assurées...

Cependant, le personnel en contact et le support physique sont insuffisamment utilisés comme vecteurs de communication ; le client n'est pas intégré comme interface relationnelle d'appui ; les autres médias traditionnels (insertions publicitaires, affichage, mailings, sponsoring...) intervenant comme compléments, ne sont pas également investis, de manière efficace.

1.8. Plan marketing

La stratégie préconisée, traduite en politiques, est suivie de l'élaboration d'un plan marketing ; celui-ci est structuré essentiellement autour des pans suivants : analyse critique de la situation, objectifs à atteindre, stratégie à déployer, politiques à mettre en œuvre, budgétisation des actions prévues et évaluation des réalisations.

Ce processus de planification commerciale n'est pas déroulé tel quel par l'entreprise.

1.9. Processus d'interaction commerciale

Le processus d'interaction commerciale est appréhendé à travers quatre phases essentielles :

Approche et contact client

Cette activité comprend les phases suivantes : visites exploratoires en vue de « tâter le pouls » des affaires, découverte des prospects pour mieux élaborer les offres, envoi de mailings adaptés dans le souci de mieux informer, entretien soutenu des relations commerciales nouées...

51

Eu égard à son parcours professionnel, à son capital expérience et à la nature des produits offerts, l'entreprise arrive à tisser des relations fortes avec certains clients. Mais, compte tenu de « l'optique commerciale » adoptée (« produit » et non « marketing », « générique » et non « potentiel »...), il lui est difficile d'appréhender le client dans toutes ses facettes, d'étudier en profondeur ses besoins, de déceler ses véritables attentes, de négocier dans la durée, de prendre des initiatives « hors cadre fixé »...

Argumentation et conclusion

Cette étape est assurée par l'entreprise, au sens où elle essaie d'argumenter son offre en vue de conclure l'affaire. Son collectif commercial essaie de traduire la commande du client en offre commerciale la mieux adaptée pour le client et la plus profitable pour l'entreprise.

Cependant, cette orientation n'est pas formalisée ; en outre, les entités régionales et locales affichent des comportements non toujours « normalisés » à l'égard de la prestation, en termes d'argumentaire et de conclusion d'affaires.

Déroulement de la prestation et administration commerciale

La prestation de travail va de la prise de commande client jusqu'à la facturation-paiement et au suivi ; les tâches opérationnelles sont répétitives, ce qui permet leur compréhension et leur maîtrise, dans le temps.

L'administration commerciale est bien rodée ; mais, la réactivité n'est pas toujours maîtrisée (lenteur des flux d'information et lenteur du processus de prise de décisions), à laquelle s'ajoutent certaines incohérences dans la gestion administrative.

Suivi commercial et gestion de la relation

Les efforts de suivi visent à s'assurer que le client est satisfait, à jeter les bases de rapports à long terme et donc à cimenter de bonnes relations pour l'avenir.

Le suivi fait par l'entreprise concerne essentiellement les actions réalisées (consolidation des données). Le suivi de la relation client, après la prestation, par exemple, n'est pas formellement assuré (hormis les relances dans le cadre du recouvrement des créances).

52

Au total, le processus de réalisation de la prestation est relativement cerné : contact client, acte de conclusion, suivi des actions, établissement de la facturation... Les maillons insuffisamment investis sont le processus commercial qui précède la prestation et le processus de suivi après la prestation

1.10. Identification des dysfonctionnements

Sur la base des entretiens menés auprès des structures, des dysfonctionnements ont été relevés, dont les plus importants sont les suivants :

L'écoute client

Axe majeur de mise à niveau de la fonction commerciale, l'écoute client peut aider valablement à connaître et à comprendre les besoins et attentes des clients.

L'entreprise n'a pas mis en place un dispositif d'écoute client, tant au niveau central que régional et local.

Le système d'information commerciale

L'entreprise détient un capital de données importantes, à même de situer la dynamique commerciale et d'aider les décideurs.

Mais, la remontée des informations est lente, ce qui ne permet pas d'alimenter efficacement la prise de décisions. Les informations recueillies et consolidées ne font pas l'objet d'analyse approfondie (tabulation sans commentaires pertinents). Certains supports sont redondants et non toujours fiables ; les sauvegardes ne sont pas toujours assurées (risque de perte)...

Le cycle commande - programmation - réalisation

Le processus commercial démarre avec l'établissement d'un bon de commande ; les commandes reçues sont programmées et réalisées, en fonction des «disponibilités».

Il n'existe pas un support d'information (pour les opérations hors contrats) qui met en relief pour chaque client, en temps réel, les besoins, les programmes et les réalisations ; pourtant, il s'agit là d'une exigence de la gestion de la relation client.

Le suivi commercial

Au niveau régional, le suivi commercial est pris en charge, à partir des bons de commandes clients jusqu'à la facturation de la prestation.

Mais, la mécanique déroulée est caractérisée par des «écarts», parfois significatifs, qui finissent par remettre en cause la logique même du suivi : les délais entre la demande client et la prise en charge effective ne sont pas expressément suivis ; les délais entre la saisie des feuilles de route et les encaissements effectifs ne sont pas aussi suivis ; les délais entre la réalisation de la prestation et le paiement des prestataires sont aléatoires ; les contrôles prévus ne sont pas toujours réalisés...

La segmentation du marché

La traditionnelle approche de « marché de masse » est abandonnée par les entreprises ; le marché est structuré en segments, en niches, en grands comptes, en groupes (de besoins, de comportements)...

Au niveau de l'entreprise étudiée, la segmentation du marché n'est pas approchée. Ceci se répercute sur l'élaboration de la politique

commerciale, sachant que celle-ci est basée sur une segmentation fine du marché qui obéit à une démarche logique : étude de marché et de l'environnement, identification des segments de marché, analyse atouts-attraits de chaque segment, positionnement de l'offre sur chaque segment - cible, plans d'action commerciale, mise en œuvre et contrôle commercial.

L'analyse des besoins et attentes

Pour satisfaire pleinement les besoins des clients, l'entreprise est contrainte d'abord de les identifier, de bien les comprendre et d'anticiper l'émergence d'autres.

Au niveau de l'entreprise auditée, les besoins et attentes des clients ne font pas l'objet d'une attention particulière. Les commandes émanant des clients (et non arrachées de haute lutte) sont enregistrées mécaniquement, soit pour déterminer les prix, soit pour situer l'opportunité de la relation... La routine a la peau dure, ce qui fait perdre de vue la nature et l'ampleur des besoins exprimés, les écarts de perception, les fréquences de renouvellement des commandes, les besoins latents...

54

L'organisation commerciale

L'organisation adoptée appelle les remarques suivantes :

- ◆ Le collectif prend en charge essentiellement l'administration commerciale.
- ◆ Par voie de conséquence, la structuration adoptée est orientée plus en fonction de l'expression des besoins («on gère ce qui est commandé») qu'en fonction des besoins potentiels (absence d'écoute client, absence d'investigations terrain...) ; le carnet de commandes (le potentiel et non le réel) n'est pas formellement saisi.
- ◆ L'organisation n'a pas évolué au même rythme que celui du contexte des affaires ; elle n'arrive pas à faire face à la nouvelle réalité du terrain (clients versatiles, concurrents agressifs...) et du management commercial (écoute client, approche client, contact client, relation client...)

1.11. Principales forces / faiblesses et opportunités / menaces

Les principales forces et faiblesses de la fonction commerciale sont résumées comme suit :

Forces :

- ♦ Etat des connaissances : La clientèle habituelle est connue et suivie.
- ♦ Objectifs commerciaux : Les niveaux d'activités prévisionnels sont déterminés.
- ♦ Stratégie commerciale : Des axes stratégiques sont proposés (développement du relationnel, amélioration continue de la prestation globale, développement de l'ingénierie).
- ♦ Politique commerciale : La politique produit est arrêtée ; la variable prix est gérée centralement ; la politique distribution apparaît à travers le maillage territorial.
- ♦ Plan marketing : Le pôle commercial élabore des prévisions, dans le cadre du processus budgétaire.
- ♦ Processus d'interaction commerciale : Il est cerné, en termes de contact client, de réalisations, de suivi des actions, d'établissement de la facturation, de suivi des créances...
- ♦ Etat des procédures commerciales : L'expérience des hommes en place permet de combler le déficit en procédures formelles.
- ♦ Points de contrôle essentiels : L'identification du client, le suivi des prestations, le contrôle des supports de gestion, le contrôle des factures, le contrôle du cycle commandes – réalisation - facturation – suivi.

Faiblesses :

- ♦ Etat des connaissances : La demande compartimentée, l'univers concurrentiel, le développement de la prestation logistique... sont insuffisamment appréhendés.
- ♦ Objectifs commerciaux : Les objectifs commerciaux ne sont pas saisis dans toute leur diversité et dimensions : objectifs quantitatifs, objectifs qualitatifs, objectifs organisationnels...
- ♦ Stratégie commerciale : L'axe insuffisamment appréhendé est le développement des compétences distinctives au plan commercial (marketing, communication, veille...).
- ♦ Politique commerciale : La force de vente est absente en tant qu'interface réelle ; la communication commerciale est réduite au relationnel avec les clients habituels ; la politique des prix n'est pas définie ; le niveau de réactivité du réseau actuel reste insuffisant.
- ♦ Plan marketing : Le processus de planification commerciale n'est pas déroulé, selon la démarche établie.

- ◆ Processus d'interaction commerciale : Les maillons insuffisamment investis sont ceux qui précèdent la prestation et le suivi après prestation de la relation client ; les délais ne sont pas toujours cernés ; la coordination reste insuffisante ; les compétences commerciales mises en place demeurent insuffisantes, sous l'angle du développement d'affaires.
- ◆ Etat des procédures commerciales : Les procédures, expliquant en détail et de façon précise la manière d'accomplir les tâches, ne sont pas formalisées.
- ◆ Principaux dysfonctionnements : La segmentation du marché du fret, la détermination du potentiel marché, l'écoute client, le système d'information commerciale, le cycle programmation – réalisation, l'organisation commerciale

Les opportunités qu'offre l'environnement sont importantes :

- ◆ Importance du trafic de marchandises
- ◆ Possibilités de développement du partenariat
- ◆ Existence de grands comptes
- ◆ Existence de « places logistiques »
- ◆ Potentiel organisationnel, facteur clé de succès

Mais, **des menaces** existent

- ◆ Percée de la concurrence
- ◆ Importance du lobbying
- ◆ Importance de l'investissement relationnel
- ◆ Elargissement du mix produit et/ou spécialisation
- ◆ Versatilité importante des clients et partenaires

1.12. Principales recommandations

Les résultats auxquels aboutit l'audit commercial permettent de formuler des recommandations, de nature à améliorer l'efficacité et le positionnement de la fonction.

Mise en place de l'écoute client

L'écoute client est une exigence du monde des affaires ; c'est un instrument d'aide à la formulation d'offres adaptées aux besoins et aux attentes. Facteur d'unité organisationnelle envers les exigences clients, elle permet d'introduire une boucle de rétroaction pour améliorer constamment ce qui est fait.

Surveillance de la satisfaction client

Des enquêtes doivent être effectuées, par l'entreprise, au moins une fois par année ; les résultats doivent être analysés par un comité de pilotage et présentés en « revue de direction ».

Mise en place de la veille commerciale

La responsabilité des commerciaux dans le travail d'intelligence marketing n'est plus à démontrer ; cet aspect est important, en termes d'implications sur le mix marketing : constitution de barrières à l'entrée (prix, produit, réseau ?), niveau de proximité client, importance du contact client, gestion de la relation client, niveau de service client, importance de la communication post – prestation...

Consolidation du réseau commercial

L'entreprise devra relever la «barrière concurrentielle» par la couverture commerciale, l'atout de proximité client et le suivi commercial.

Consolidation du capital client

Le marché reste attractif ; l'entreprise devra valoriser son parcours afin de constituer «une référence», à des fins de renforcement des positions et de construction d'une image de marque durable sur les segments de marché investis.

57

Reconfiguration du système d'informations commerciales

L'information intervient comme composante primordiale du management commercial et sert de base à la formulation de la stratégie.

Amélioration de l'organisation de la fonction commerciale

La compréhension des opérations est facilitée par la définition des objectifs de l'organisation, par un usage judicieux des organigrammes, par des descriptions de tâches, par une définition claire des relations et d'information.

Formalisation des procédures

Les procédures sont des plans qui déterminent les méthodes à utiliser dans l'exécution des activités prévues. Le manuel à élaborer doit être

focalisé sur les procédures les plus pertinentes, du point de vue de la sauvegarde des intérêts de l'entreprise et de ceux de la clientèle.

Maîtrise du processus managérial commercial

Le processus managérial commercial obéit à une démarche séquentielle logique : à partir de ses missions, l'entreprise détermine ses objectifs ; pour atteindre ces derniers, il faut élaborer des stratégies ; celles-ci devront être traduites en politiques, lesquelles assurent le contact commercial, dans un cadre organisé et procédurier ; suite à cela, le contrôle est déclenché pour s'assurer que les prévisions établies sont réalisées. Partant de cet algorithme, trois idées émergent : un ordre à respecter (esprit logique), un cycle répétitif (améliorable) et une interdépendance entre les étapes (esprit systémique).

Développement à l'international

Avec la turbulence croissante de l'environnement et la recherche de la pérennité, se développent de nouvelles formules de travail et de nouveaux types de réseaux, fondés sur des partenariats internationaux (même si c'est le marché domestique qui est visé).

58

Amélioration de la communication commerciale

La communication diffuse l'image, la culture et l'esprit de l'entreprise, en vue d'un meilleur positionnement commercial et concurrentiel ; elle permet de maintenir l'organisation en éveil, de manière constante et aussi d'encadrer l'investissement relationnel direct.

Evaluation des plans d'actions commerciales

L'acte de planification fait porter l'attention du management, notamment sur les objectifs, la stratégie, les politiques et les contrôles ; un audit externe de cette démarche commerciale, traduite en actions, est nécessaire.

Audit de la formation pour le compte du personnel en contact

L'entreprise devra dérouler un audit approfondi sur la formation, en vue de mieux connaître les besoins et donc de formaliser un plan adapté au nouveau contexte managérial

CONCLUSION 1

L'audit déroulé a porté sur la connaissance de l'environnement commercial, les objectifs commerciaux, les stratégies et les politiques commerciales, le mode d'organisation commerciale, le processus d'interaction commerciale et les procédures commerciales.

L'objectif visé étant de déceler les poches d'inefficacité, au plan commercial, le champ couvert par l'audit est large.

Les investigations effectuées ont montré que le management commercial est focalisé plus sur les aspects opérationnels (exécution des opérations et consolidation des informations) que sur les aspects stratégiques et fonctionnels (études de marché, traitement poussé des données statistiques, objectifs commerciaux, stratégie commerciale, politiques commerciales).

Dans un contexte de plus en plus difficile, l'entreprise est contrainte d'évoluer vers une culture comportant deux dimensions :

- ♦ Le management d'équipe : formation – coaching, polyvalence des agents, partage des objectifs, participation aux décisions, unité de réaction vis-à-vis des clients et des partenaires... (et responsabilité individuelle)

- ♦ La satisfaction client : écoute attentive des clients et des partenaires, montage de programmes adaptés, suivi des prestations assurées, évaluation des actions déroulées...

«L'ère marketing» correspond à la reconnaissance effective de la prééminence du client et ce que celle-ci autorise, la rentabilité des affaires et la pérennité de l'organisation ; cette logique imprègne l'entreprise, la structure commerciale et le personnel en contact.

II. PLAN D'ACTION COMMERCIAL

L'élaboration du plan d'action prend appui sur les conclusions auxquelles a abouti l'audit réalisé et sur les recommandations émises.

Des entretiens directifs avec les responsables de l'entreprise ont été déroulés pour mieux appréhender certaines actions, en fonction des ressources et compétences de l'entreprise ou préciser encore certains points particuliers.

La démarche séquentielle a été privilégiée, à des fins de rigueur dans les propositions et aussi à des fins de transfert des connaissances.

Le contenu du plan d'actions est abordé à travers quatre étapes : la situation de l'entreprise, les objectifs de l'entreprise, la stratégie de l'entreprise et les actions. Auparavant, les résultats d'une étude benchmarking sont rappelés.

2.0. Les enseignements Benchmarking

L'environnement international de la fonction logistique présente les traits saillants suivants :

- ◆ La circulation de biens produits à l'échelon mondial, et qui doivent ensuite s'adapter diversement aux exigences des différents marchés, explique le rôle central des services à la marchandise dans la nouvelle économie.
- ◆ Les stratégies d'insertion dans la logistique du commerce mondial sont approchées par rapport aux capacités de dépasser la logique de «transport» pour développer celle de la «logistique».
- ◆ La demande en prestations logistiques affiche une tendance à la hausse, au plan international, en relation avec le phénomène de la mondialisation.
- ◆ Un mouvement général vers la concentration des entreprises évoluant dans la logistique est à noter.
- ◆ Les entreprises industrielles et commerciales ne raisonnent plus en termes de transport mais en « système de logistique ».
- ◆ L'industrie et la grande distribution externalisent, de plus en plus volontiers, leur logistique vers des entreprises spécialisées.
- ◆ Les entreprises industrielles et commerciales ont pu baisser le coût global de la logistique, tout en améliorant la qualité de service.
- ◆ Les entreprises performantes, évoluant dans la logistique, élaborent des stratégies commerciales adaptées, segmentent leur approche commerciale, formalisent leurs processus commerciaux, recrutent des commerciaux charismatiques, gèrent la prestation en mode projet et développent la formation – action.

Certaines évolutions majeures caractérisent le parcours des entreprises spécialisées en logistique (les plus performantes) :

- ◆ Les effectifs de l'administration des ventes, mieux outillée, se sont réduits ; ils ne représentent qu'un peu plus de 10%, en moyenne, du total des effectifs.

- ♦ Les commerciaux passent, avant tout, leur temps de travail sur le terrain ; ils consacrent 34% du temps total de travail.
- ♦ Les aspects administratifs n'occupent plus que le tiers du temps de travail, grâce à l'informatisation et à l'utilisation de logiciels.
- ♦ La part des commerciaux sédentaires devient de plus en plus faible ; mais, elle ne doit, toutefois, pas disparaître pour éviter de décourager la quantité de clients qui se déplacent encore vers l'entreprise.

2.1. Situation de l'entreprise

A la lumière de l'audit réalisé, l'expertise a identifié les principales forces et faiblesses de l'entreprise et les principales opportunités et menaces de l'environnement (voir auparavant).

2.2. Objectifs de l'entreprise

L'objectif ultime de l'entreprise est l'amélioration des résultats économiques, obtenue par l'augmentation de la productivité générale des facteurs (augmentation du chiffre d'affaires et maintien ou réduction des ratios charges / chiffre d'affaires ou valeur ajoutée).

Pour atteindre ces résultats, l'entreprise devra faire évoluer son niveau d'activités, en volume (il est de 5 Millions de tonnes actuellement environ), au minimum de 05 % l'année sur le court terme ; une fois la « mise à niveau » effectuée, elle peut viser un taux de croissance de 10 à 15%.

61

Cette performance est possible, compte tenu de l'évolution favorable du marché depuis l'ouverture de l'économie (exemple : le trafic maritime des marchandises est actuellement estimé à 30 Millions de tonnes), du développement programmé des investissements publics et de projets structurants.

Cette orientation est impulsée aussi par la poussée de la concurrence, à travers l'effet de taille (la masse critique) qu'elle impose.

2.3. Stratégie de l'entreprise

L'entreprise est condamnée, non seulement à être rentable, mais aussi et surtout à se développer. Conserver indéfiniment les mêmes clients, le même mix-produits et les mêmes niches de marché constituent une erreur de management qui mène inmanquablement à la spirale du déclin.

L'entreprise peut se développer en adoptant essentiellement deux stratégies complémentaires :

- ♦ Une stratégie de pénétration de son marché qui consiste à placer davantage de prestations auprès de ses clients actuels et historiques
- ♦ Une stratégie d'extension de son marché qui consiste à vendre ses prestations à de nouveaux clients, préalablement prospectés et découverts

Ces deux stratégies se traduiront à terme par un rééquilibrage du mix produit (en faveur des prestations à forte valeur ajoutée) et un élargissement du capital client (suivi d'un investissement relationnel).

2.4. Contenu du plan d'action

2.4.1. Le cadre général

Le plan d'action proposé vise globalement la « mise à niveau » de l'organisation générale de l'entreprise, notamment dans sa dimension commerciale. Il est appréhendé comme un « plan de bataille » qui doit inspirer l'entreprise pour agir de manière efficace et pour se positionner de manière durable.

62

2.4.2. Les centres d'intérêt

Les centres d'intérêt, au nombre de cinq, se présentent comme suit :

Assumer pleinement le rôle d'interface

Fonction vitale pour l'entreprise, la commerciale doit jouer pleinement son rôle d'interface vis-à-vis de la clientèle (donneurs d'ordre, chargeurs) et des auxiliaires de transport (affrétés, transitaires...)

Elle doit aussi assumer ses missions d'animation, de régulation, de veille, d'ingénierie, de développement ...

Jouer à fond l'atout de proximité

Le centre opérationnel doit afficher un niveau élevé d'implication dans l'approche client, l'écoute client, la prospection commerciale, le recrutement du client et le suivi des relations exécutées.

Compte tenu du déficit en ressources humaines, au plan quantitatif et qualitatif, des recrutements pointus seront organisés, pour renforcer la force de frappe de ce «front office».

Développer les affaires

Pour assurer une croissance durable, l'entreprise a intérêt à intégrer dans son offre toutes les fonctions de la chaîne logistique. A cet effet, une stratégie d'alliance est nécessaire ; l'entreprise doit impérativement chercher des alliés, ce qui exige de sa part du tact et de l'entregent.

En outre, c'est en contribuant à la notoriété mondiale d'un réseau opérant sur le marché domestique que l'entreprise renforcera l'efficacité de son organisation et donc sa pérennité.

Introduire de la flexibilité dans la GRH

L'élargissement des compétences, sous l'impulsion des exigences du marché et du management moderne, impose une approche basée sur les compétences distinctives et non plus sur les «catégories socio-professionnelles».

Les salaires doivent rémunérer de manière effective la compétence et l'effort ; la partie variable doit servir de stimulant majeur ; il y a donc lieu de la «déplafonner» et de négocier ses constituants avec les candidats postulants, affichant une expertise certaine et destinés à des postes distinctifs.

63

La productivité du facteur travail devra impérativement être liée au plan de charge, mais hors «grands comptes» traditionnels ; une critériologie adaptée (aux régions, aux prestations, aux clients...) doit être élaborée et mise en œuvre.

La relation de travail à durée déterminée devra être généralisée et comprise par tous les acteurs, pour éviter les confusions et conflits stériles.

Améliorer la pratique de management

Les procédures, les supports de gestion et les fiches de postes doivent certes être formalisées, mais en ayant à l'esprit une dose de flexibilité, de manière à ne pas freiner la prise d'initiatives ou à retarder la prise de décisions. L'expérience passée, l'intuition et le bon sens aident souvent à appréhender la complexité, à manœuvrer et à trouver des solutions aux situations complexes.

Les actes de gestion doivent être décentralisés au profit du niveau local : prospection commerciale, définition des prix d'offre, gestion des prestataires... ; le niveau central conservera son rôle d'orientation, d'encadrement, d'animation, de régulation et de contrôle. L'objectif est d'impliquer tous les niveaux d'organisation dans le management des affaires et le développement du business.

2.4.3. Les actions spécifiques

Les actions sont identifiées par centre d'intérêt.

1. Assumer pleinement le rôle d'interface

Configuration de la fonction commerciale

L'entreprise doit intégrer les contraintes et les opportunités de l'environnement, conjuguer maîtrise des coûts de coordination et exploitation des synergies, et concentrer les ressources pour atteindre un objectif partagé par tous les collaborateurs.

De ce fait, elle doit construire une structure souple et suffisamment réactive, capable d'apprentissage et de progrès. La fonction commerciale doit alors devenir une entité vivante, réagissant en fonction des attentes du marché, plutôt qu'en fonction de règles relevant d'une «vision pyramidale» sclérosée.

64

Configuration et missions du staff direct

Le staff représente un raffinement dans la spécialisation des tâches, né de la division du travail ; son importance est proportionnelle à la taille de l'entreprise. L'autorité fonctionnelle est attribuable à la nécessité de disposer de consultants pour formuler et interpréter les politiques, de spécialistes pour élaborer et évaluer les procédures et de compétences particulières pour uniformiser les méthodes et relations de travail...

L'entreprise a besoin d'assistance « permanente » dans les domaines comme l'audit général, le management qualité, le marketing - management, la communication commerciale.

Mise en place de la cellule communication

La communication a un sens large, dans le secteur des services ; l'entreprise communique toujours quelque chose, volontairement ou non.

Il est indispensable pour l'entreprise de manifester une cohérence dans la démarche et d'harmoniser l'impression que laisse aux différentes audiences, son personnel, son réseau et ses actions.

Consolidation du système d'information commerciale

L'audit externe a révélé que des dysfonctionnements caractérisent encore le processus de travail, ce qui introduit des biais dans l'interprétation des données induites par l'activité commerciale et hypothèquent les travaux de consolidation.

Le système d'information sera l'une des pierres angulaires de l'organisation. Faute de sa maîtrise, le développement des relations et des comportements d'autonomie risque de déboucher sur des dysfonctionnements, difficiles à corriger.

2. Jouer à fond l'atout de proximité

Prospection, recrutement de clients et gestion des relations

Etant à la base de l'édifice commercial, l'entité locale est contrainte de coller à la réalité du terrain des opérations. Pour cela, elle doit identifier les opportunités de développement de l'activité logistique, en organisant, des tournées de prospection. Celles-ci permettront d'affiner la connaissance du terrain, la compréhension des attentes des clients et de quantifier les plans de charges des prospects.

65

Les contacts menés n'ont de sens que s'ils sont traduits en «actes de vente» et en renouvellement de commandes, d'où une capacité d'argumentation, de persuasion, de conclusion, de relance et de fidélisation.

Intensification de l'intermédiation

Le logisticien est un intermédiaire qui a en charge d'organiser, en son nom propre pour le compte d'un client, une prestation de service ; pour assurer cette dernière, optimiser la réaction aux commandes exprimées et surtout garantir la continuité des services, il doit s'entourer de prestataires – partenaires qualifiés.

Cette tâche de «fédérateur» doit être suffisamment préparée et sérieusement encadrée, afin de sauvegarder la cohérence de la programmation des flux et d'améliorer l'efficacité de la chaîne logistique.

3. Développer les affaires

Diversification de la prestation

Les grandes entreprises de production se concentrent sur les «activités stratégiques». Pour l'organisation des flux de la chaîne logistique, elles font appel à des prestataires. Bien plus, elles souhaitent confier à un seul opérateur toute l'organisation de leur logistique.

Pour pouvoir diversifier leurs interventions, les logisticiens développent un argumentaire commercial centré sur la performance, l'économie, la sécurité, la disponibilité et... le «bout en bout».

Renforcement du partenariat

Les transactions commerciales se déroulent de plus en plus dans des espaces structurés par les accords de coopération entre les firmes. Le repli sur soi aboutit à la fragilisation des projets, d'autant plus lorsque les temps sont durs. Les managers d'aujourd'hui ont compris qu'il faut savoir travailler avec les autres pour être plus fort.

66

L'entreprise est contrainte de rechercher des alliances, de les créer, de les gérer, de les consolider... pour faire face à la «multiplicité» des situations qui se présentent (acteurs, liaisons, types de prestations...) et répondre aux impératifs de réactivité et de fiabilité. Mais, pour trouver des alliés à l'extérieur, l'entreprise doit être soudée en interne ; le rôle du manager est précisément d'être un facteur d'unité.

Développement à l'international

Des opportunités s'offrent à l'entreprise, au plan international. Il s'agit de les exploiter, dans le cadre d'un partenariat avec les grands donneurs d'ordre évoluant à l'international et/ou des logisticiens rayonnant sur cette aire.

Il est utile de signaler que ce sont les entreprises converties à l'international qui résisteront le mieux, dans un proche avenir, à la concurrence féroce des grands groupes mondiaux, initiateurs ou organisateurs de la chaîne logistique.

4. Introduire de la flexibilité dans la gestion du facteur humain

Identification des profils distinctifs

- ◆ Etude détaillée de l'activité assurée par le logisticien
- ◆ Formalisation des fiches de postes distinctives

Développement du personnel

- ◆ Améliorer les conditions de sélection et de recrutement
- ◆ Assurer les entretiens annuels
- ◆ Établir une grille de délégation de l'autorité

Formation continue

- ◆ Reconsidérer le mode de construction du plan de formation
- ◆ Revoir les objectifs de la formation, en liaison avec la stratégie de l'entreprise
- ◆ Renforcer la formation action et le coaching en marketing

Rémunération

- ◆ Clarifier le mode de fixation des objectifs de travail
- ◆ Mettre en place un système de rémunération adapté au nouveau contexte de management

67

5. Améliorer la pratique de management

- ◆ Formalisation des procédures
- ◆ Formalisation des fiches de postes
- ◆ Elaboration d'un dispositif écoute client
- ◆ Elaboration d'un dispositif d'évaluation de la satisfaction client
- ◆ Elaboration d'un dispositif de gestion des réclamations clients

CONCLUSION 2

En définitive, les investigations réalisées permettent de retenir les points suivants :

- ◆ Le plan d'action proposé comprend 05 centres d'intérêt et 18 actions spécifiques
- ◆ Les contenus des actions prévues sont détaillés
- ◆ Les durées de réalisation des actions sont précisées
- ◆ Les actions sont programmées dans le temps et dans l'espace

- ♦ Les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation des actions sont évalués
- ♦ Les structures et responsables chargés du pilotage des actions sont identifiés
- ♦ Les actions sont budgétisées
- ♦ Les procédures de suivi et de contrôle sont définies

III. FORMATION - COACHING

Une fois le plan d'action validé, des priorités ont été affichées ; sur cette base, des actions ont été lancées ; une action spécifique a été réalisée ; il s'agit de la **formation coaching des nouvelles recrues**.

3.1. Contexte

Il importe de noter les points suivants :

- ♦ Des cadres sont recrutés pour renforcer le contact marché et améliorer le volume d'affaires
- ♦ Ils sont, en grande partie, versés dans des postes technico-commerciaux situés en front office
- ♦ Ils doivent être formés dans le marketing opérationnel, en vue de favoriser leur adaptabilité

68

Trois regroupements régionaux ont été organisés pour trois groupes ; la durée du regroupement est de deux jours pleins. Un regroupement général de toute l'audience mobilisée a été assuré, à des fins d'évaluation globale, toujours sur deux jours.

Il est à noter que ces nouvelles recrues ne maîtrisent pas :

- ♦ Le marketing, en tant qu'interface.
- ♦ Les techniques de vente, de l'approche client au suivi de la relation client.
- ♦ Les exigences des métiers de la vente, au plan personnel et professionnel.
- ♦ L'interdépendance des activités de l'entreprise

La formation continue devient une ardente obligation, d'autant plus que le champ des compétences commerciales ne fait que s'élargir. De la prise de commandes à la gestion de la relation client, en passant par le marketing opérationnel et la veille, le spectre des métiers de la fonction commerciale a connu un élargissement sans précédent.

3.2. Repères

Les entreprises performantes investissent fortement dans le développement des compétences. Elles consacrent un budget conséquent, pouvant aller jusqu'à 4 – 5% de la masse salariale. Chaque membre de l'organisation commerciale suit au minimum 10 jours de formation par année. La formation devient un gage de succès. Condition première de la décentralisation et de l'autonomie, la formation suppose un programme ferme et adapté à la réalité du terrain des opérations.

La formation développe autant le raisonnement déductif que le raisonnement intuitif, ainsi que la capacité à favoriser la dynamique collective. La formation permet d'abord de comprendre les processus qui structurent l'entreprise ; elle porte ensuite sur les évolutions possibles de l'entreprise en fonction des changements de l'environnement.

Chaque étape du processus commercial est prise en charge par la formation, parce qu'elle nécessite des compétences commerciales spécifiques ; ceci implique un mode de formation adapté. La formation est qualifiée de « chirurgicale », en plus de son caractère permanent.

3.3. Modes de formation

69

La voie de la performance commerciale est celle d'une combinaison astucieuse de « formation en classe » et d'un « soutien de type coaching ».

Le coaching porte sur les modules diffusés. Déroulé tout au long des rencontres, il vise à assurer une mise en situation réelle et à accroître le niveau d'implication des participants dans le cadre des travaux qui se déroulent en atelier. Les coachés sont « guidés » par le coach afin qu'ils puissent exploiter tout leur « savoir profond » et leur « riche potentiel ».

3.4. Principaux modules

Les modules de formation – coaching proposés sont adaptés aux objectifs du management de l'entreprise, aux résultats de l'audit réalisé et inscrits dans la logique du plan d'action élaboré :

La prospection commerciale

Ce module permet de définir les cibles pertinentes à atteindre (en termes de potentiels, de besoins, de motivations...) et de combiner les différentes techniques de prospection ; trois phases sont examinées : la préparation, l'approche et la découverte.

L'argumentation commerciale

Les éléments de base de l'argumentation, plate forme de travail du technico-commercial, sont appréhendés : présentation des parties, déroulement de l'entretien, réponses aux questions, conclusion de l'affaire. La formation insiste sur le lien à établir entre les arguments à développer et les besoins à satisfaire.

La négociation commerciale

Pour parvenir à l'objectif ultime qui est de nouer des relations d'affaires, le technico-commercial doit maîtriser les techniques de la négociation. L'art de la négociation consiste à démêler les objections formulées et à apporter les réponses convaincantes (grâce à l'argumentaire), favorisant ainsi une issue positive.

L'administration commerciale et le suivi commercial

Le technico-commercial accomplit des tâches relevant de l'administration commerciale : renseigner les supports de gestion, élaborer les factures, suivre les factures, enregistrer les règlements, recouvrer les créances, consolider les données... L'animation insiste sur les qualités requises pour assumer ces tâches : l'organisation, la rigueur, la précision, l'empathie, la persévérance...

70

Quant au suivi des actes de gestion, il comporte deux modalités : l'une tournée vers le client (confirmation des commandes, envoi de devis, visite de contrôle après exécution de la prestation...) et l'autre tournée vers l'entreprise (enregistrement du volume d'affaires, exécution des engagements, rapports de visite...). Ce module met en avant le volet optimisation de la relation nouée.

Autres

A ces quatre modules consacrés au marketing, appréhendé sous l'angle des «techniques de vente», viennent s'ajouter deux autres modules ayant un caractère «ressources humaines – personnel en contact» : le marketing et la communication internes et le profil du technico-commercial. Ces deux modules ont été diffusés de manière conjointe, eu égard à leur complémentarité.

CONCLUSION 3

L'itinéraire pour parvenir à concrétiser une affaire est souvent complexe ; des qualités sont requises pour affronter les situations qui se présentent et réussir à nouer des relations prometteuses.

Le technico-commercial et le client entretiennent des relations suivies, concrétisées par des fréquences plus ou moins grandes de contacts. Cette continuité de la relation tient autant à la qualité de la prestation assurée qu'à celle des échanges personnels entre les deux parties.

Sous forme d'ateliers participatifs et de séances de coaching, la formation assurée, apparentée à une phase de training, a permis aux apprenants de confronter leurs connaissances à la réalité du terrain. L'interaction entre l'atelier et le terrain a permis de rendre opératoires les notions acquises.

Les différents thèmes examinés, illustrés par des exemples concrets et pratiques, ont permis de traiter différentes situations professionnelles qui ont profité à l'ensemble des recrues, dans un cadre de débats et d'échanges fructueux.

71

Suite à la formation assurée, une «plate forme d'action» a été élaborée et validée, et par l'audience impliquée et par l'entreprise. Cette plate forme met en avant les interactions entre les enseignements diffusés et les expériences vécues sur le terrain.

La plate forme élaborée insiste sur les domaines suivants :

- ♦ Recueil d'informations
- ♦ Prospection du marché
- ♦ Argumentation commerciale
- ♦ Recrutement des clients
- ♦ Gestion des clients
- ♦ Procédures de travail
- ♦ Système d'information commerciale
- ♦ Auxiliaires de vente

IV. ENSEIGNEMENTS

4.1. Il importe de noter que l'entreprise a engagé, aux différentes périodes de sa vie, des travaux de réflexion sur ses facteurs de compétitivité, afin de coller à son environnement et aux exigences du business moderne.

Mais, les investigations menées n'ont pas toujours été consolidées et capitalisées, ce qui limite le transfert des connaissances en direction du collectif.

4.2. Les participants - apprenants sont conscients de la nécessité de mener des actions de prospection, en vue d'élargir le portefeuille client et de sortir ainsi de la forte dépendance de quelques «grands comptes». Des cadres ont, ainsi, pu (re) nouer des relations d'affaires prometteuses ; d'autres ont réussi à arracher des bons de commandes ; d'autres encore sont allés jusqu'à la conclusion de contrats...

L'enseignement majeur à retenir est que le collectif tout entier est prêt à relever le défi des résultats, via la prospection, pour peu que les conditions minimales soient réunies (lesquelles sont connues de tous) !

72

4.3. Les situations complexes vécues ne sont pas toutes perçues, identifiées et évaluées de manière formelle. Quelques exemples peuvent être cités :

- ◆ L'accueil clients se fait dans des structures où le minimum de conditions matérielles n'existe pas (ce qui met à mal l'image de l'entreprise). L'organisation devra le dire formellement, en insistant, par exemple, sur le caractère provisoire de la démarche (mais, avec une échéance !) ; ce cas ne reçoit pas l'attention voulue.

- ◆ Des véhicules procèdent à des chargements de marchandises sans qu'ils soient dotés de feuilles de route. Si cela peut être concevable, l'organisation devra le préciser et dire dans quel cadre cela est «possible» ! ce cas n'est pas pris en charge.

- ◆ La gestion administrative est différente d'une région à une autre. L'organisation doit le reconnaître et apporter des corrections, si «cela est nécessaire» ; ce cas n'est pas traité.

Les situations vécues élargissent le champ d'écoute. Le management est fortement interpellé pour détecter, interpréter et évaluer toutes ces situations (peut être extrêmes) en vue de dépasser «le carnet d'étonnements» et de renforcer la formalisation et l'unité de réaction.

4.4. Les interventions des participants - apprenants sont reprises par «entités» ; l'expertise a adopté cette démarche pour mieux localiser les performances et les difficultés, en vue d'assurer un suivi conséquent : encourager les intéressés à continuer à réaliser de bons résultats, les aider à corriger les imperfections, apporter des solutions aux problèmes soulevés...

Il n'est pas dans l'intention de l'expertise de «rapporter les faits» pour exposer leurs auteurs à des «représailles» (comme c'est souvent le cas) ; l'objectif visé est d'élever le niveau d'implication des hommes de terrain pour qu'ils puissent rendre manifeste la décentralisation de leurs actes de gestion (le coaching a beaucoup insisté sur ce volet) ; l'essentiel est de faire avancer les pratiques de gestion des hommes positionnés à proximité du marché, avec l'aide du management central et intermédiaire.

4.5. L'organisation en place n'arrive pas à gérer l'équilibre entre le «désir de confort» (le consensus total, imposé par le «chef») et le «désir d'adaptabilité» (imposé par la situation et les exigences du métier) ; le management vacille encore entre le profil chargé de reproduire l'existant et de faire dans «le conformisme», d'un côté, et le profil chargé de bousculer les habitudes et de relever les défis du moment, d'un autre côté.

73

Le management n'arrive pas à trancher, dans les faits, entre ces deux «centres de gravité». Eu égard à cela, les signaux du marché continuent à être non clairement perçus et non entièrement évalués ; toute la réalité du marché continue, par exemple, à être réduite à la problématique du prix. «Point d'argumentaire hors prix» !

4.6. Il arrive que des initiatives louables soient prises par les niveaux hiérarchiques supérieurs ; mais, la démarche est biaisée, au départ : absence d'objectifs réalistes, absence de moyens... C'est le cas de la prospection commerciale, tout en sachant que, un des problèmes fondamentaux est la mobilisation des moyens matériels de réalisation (gérés avec «parcimonie»), tout en sachant que le prix ne peut être ni communiqué, ni négocié (c'est l'affaire du «centre», dans la réalité)...

L'organisation en place favorise principalement les profils connus pour leur tendance à reproduire les situations «à l'identique», mais qui deviennent cependant vulnérables en cas de «manquements» ou «écarts» et dont le reproche type est celui de l'absence de traduction de la prospection en bons de commande ! La contestation devient alors latente ; l'inertie s'installe et la création de la valeur remise à «plus

tard»... C'est ainsi que «l'objectivité» des résultats est privilégiée par rapport à la compréhension des méthodes et moyens qui ont conduit à des réussites ou échecs (pour tirer le meilleur profit possible) !

Ce n'est pas en criant haut et fort que «le commercial devra prospecter» que le manager pourra être qualifié de «mobilisateur» ; il doit dire «voilà comment se mobiliser pour parvenir à accrocher des prospects et décrocher des commandes». Le management actuel privilégie le «résultat» au détriment du «comment» ; ceci révèle que le management en place n'arrive pas à proposer un plan d'action, suffisamment clair et rigoureusement établi, permettant de rentrer en contact avec les prospects ou clients et donc de fructifier le business.

Ceci prouve aussi que le management actuel est prompt à sanctionner les «mauvais résultats» ; mais, l'analyse des échecs ou des erreurs, dans une optique de correction des trajectoires ou de performance pour l'avenir, ne constitue pas une préoccupation ; ce qui est encore plus anormal, c'est que les «réussites», assurées au niveau du terrain des opérations (contacts multiples), sont rattachées au «centre», compte tenu de la centralisation poussée des actes de gestion (prix, facturation...) ; les « primes de rendement » sont ainsi détournées, pour le compte de «fonctionnels», au détriment des «opérationnels». En jouant sur le «le seuil de décision», en renforçant le «pôle administratif», le métier de placier est ainsi perdu de vue.

74

4.7. L'enjeu du manager est de renforcer la cohésion de son entreprise, tout en facilitant ses relations avec l'environnement ; la soudure est assurée en délivrant un discours global que chacun pourra s'approprier. C'est un enjeu important, particulièrement lorsqu'une entreprise est en pleine mutation.

La cohésion exige des règles claires et une vision réduisant le niveau d'arbitraire et d'angoisse ; si ce n'est pas le cas, la rumeur et la suspicion s'installent, la prise d'initiatives et la responsabilité diminuent...

En réalité, dans cette entreprise, des individus se trouvent tiraillés entre ce à quoi ils sont recrutés (et y tiennent) et ce qu'on leur demande de faire (auxquels ils n'y adhèrent pas toujours, vue l'absence de «cadrage»)... Ce malaise finit par remettre en cause le besoin d'identité et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. La communication interne, susceptible de créer une véritable synergie et d'orienter les efforts de tous vers un but commun, vers la réalisation, vers le progrès et donc vers la richesse, est absente.

4.8. Dans un environnement difficile, les changements s'accroissent. Le développement de l'autonomie est alors important, puisque les personnes devront être capables de réagir face à des situations complexes et imprévues. L'organisation doit tout faire pour que l'individu soit candidat au développement de son autonomie.

Au lieu de continuer à projeter ses propres schémas et discours, le management devra être constamment à l'écoute des signaux faibles et forts du terrain et accompagner celui qui le veut et/ ou le mérite. La difficulté d'accéder à cette démarche inéluctable peut être due :

- ♦ soit à l'inquiétude née d'une incompréhension des enjeux fondamentaux (d'où «les incohérences», «l'illusion du mouvement»...)
- ♦ soit à l'inquiétude face à l'action continue et efficace (d'où des freins, des obstacles... qui conduisent à «l'immobilisme»)
- ♦ soit encore à l'inquiétude liée à la crispation face au lendemain (d'où «l'inertie», ce qui bloque, réoriente ou réduit les «initiatives»). Le changement est alors vécu comme une menace.

Il y a lieu de noter que la situation de «dos à dos», perçue dans beaucoup de cas, entre un management central installé dans un conformisme, d'une part, et une «force de vente en germe» aspirant à se développer, d'autre part, ne peut pas être transformée en une «fédération des efforts de tous». L'organisation n'arrive pas encore à intégrer que l'autonomie est la continuation de la cohésion et non une rupture avec la cohésion.

75

Les recommandations minimales émises par l'expertise, suite à l'écoute développée auprès de l'audience mobilisée, sont les suivantes :

- ♦ Audit approfondi des moyens matériels mis à la disposition des structures de base ; au préalable, ces moyens doivent être définis pour avoir une grille de lecture homogène et objective.

- ♦ Repositionnement des cadres - nouvelles recrues, dont certains sont capables de prendre des postes de responsabilités ; il est utile d'intégrer dans la réflexion les départs de cadres enregistrés par l'entreprise.

- ♦ Organisation d'une formation technique, axée sur la terminologie relative aux fonctions de la chaîne logistique, en vue de développer l'argumentaire commercial.

- ♦ Organisation d'un regroupement final, permettant de réunir et les nouvelles recrues et les anciens cadres commerciaux (une fois la formation de ces derniers effectuée) autour d'une plate forme commune, à même de renforcer les complémentarités et les synergies, sur le terrain des affaires.

- ♦ Elaboration d'une charte des responsabilités entre les différents niveaux hiérarchiques (local, régional et national) ; appuyée par une «matrice de tâches» négociée, elle doit déboucher sur l'instauration d'un management porteur de prospérité.

CONCLUSION GENERALE

L'entreprise auditée évolue dans un contexte mouvant :

- ♦ Les systèmes de management actuels ne peuvent pas s'adapter au nouveau contexte des affaires ; leur refonte est indispensable pour favoriser la réactivité et la flexibilité.
- ♦ L'intensité concurrentielle croissante intervient comme un facteur de changement organisationnel.
- ♦ Les exigences de plus en plus élevées des clients conduisent à des restructurations organisationnelles.

Face à cette mouvance, l'entreprise est contrainte d'évoluer dans cette direction :

76

- ♦ Recueillir et prendre en considération les données du marché pour mieux faire réagir l'organisation à tout changement fondamental
- ♦ Développer le potentiel humain, constituer et stabiliser une force de frappe commerciale-marketing indispensable au développement des affaires.
- ♦ Développer l'approche client, l'écoute client, la veille commerciale, la communication de proximité et la gestion de la relation client
- ♦ Faire émerger des fonctions telles que le marketing des études, le marketing interne, le marketing interactif
- ♦ Renforcer, voire optimiser l'organisation structurelle

Les missions de l'entreprise auditée sont de plus en plus complexes ; il ne s'agit plus pour elle de prendre uniquement des commandes ou vendre à tout prix, mais de découvrir, de convaincre et de fidéliser le client (grand compte et autres) et aussi de préserver la marge (dans un environnement touffu).

Cette entreprise est contrainte de progresser rapidement, en relation avec les changements induits par la mondialisation des échanges, l'importance de l'information, les progrès de l'informatique, la primauté donnée à la vitesse...