

MANAGEMENT SUP

---

Isabelle BARTH

# Le management commercial

- ▶ Des méthodes facilement applicables
- ▶ De nombreux cas d'entreprises

**2<sup>e</sup> édition**

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson

Mise en page : Belle Page

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--	--

© Dunod, 2017  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com  
ISBN 978-2-10-075879-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<b>Avant-propos</b>	1
<b>Introduction</b>	3
<b>1 De nouvelles exigences face à de nouvelles attentes</b>	7
Section 1 Les évolutions récentes du management commercial	8
Section 2 Le nouveau manager commercial	16
Section 3 Construire les nouvelles compétences du management commercial	23
<b>2 L'élaboration de la stratégie commerciale et sa mise en œuvre</b>	36
Section 1 Élaborer la stratégie commerciale	37
Section 2 Construire le plan d'action commerciale et le décliner	50
Section 3 Configurer l'organisation commerciale	57
<b>3 Le pilotage de l'activité commerciale</b>	69
Section 1 La définition et la mise en place des objectifs	70
Section 2 L'animation de l'activité commerciale	79
Section 3 La mise en place du pilotage de la performance commerciale	88

<b>4</b>	<b>L'animation des forces de vente</b>	97
Section 1	La motivation et la performance : deux concepts essentiels du management commercial	98
Section 2	Deux moments clés : le recrutement et l'intégration du commercial	107
Section 3	La gestion de la carrière d'un commercial	113
<b>5</b>	<b>Les nouveaux enjeux de la relation client</b>	123
Section 1	Une vente inscrite dans une relation client omnicanal	124
Section 2	Principes et enjeux d'une <i>Sales Force Automation</i>	136
Section 3	Les nouveaux visages de la relation client	144
<b>6</b>	<b>Les mutations de la négociation commerciale</b>	151
Section 1	La place de la négociation commerciale dans la vente	152
Section 2	Les nouvelles pratiques de la négociation commerciale	157
Section 3	Les mutations de la fonction achat	167
<b>7</b>	<b>Manager dans le village planétaire</b>	176
Section 1	L'internationalisation de l'entreprise	177
Section 2	Bien comprendre les différences	183
Section 3	Manager à distance dans un contexte interculturel	191
<b>8</b>	<b>Le développement personnel du manager commercial</b>	202
Section 1	Le manager commercial sous pression	203
Section 2	Mieux se connaître pour être plus performant	209
Section 3	Être au cœur des réseaux : animer, transférer, essayer	217
<b>9</b>	<b>Le manager commercial face aux défis de la responsabilité sociale de l'entreprise'</b>	226
Section 1	La fonction commerciale et la responsabilité sociale de l'entreprise	227
Section 2	Le management commercial et l'éthique	236
Section 3	Le management de la diversité dans la fonction commerciale	241

<b>Conclusion</b>	249
<b>Bibliographie</b>	252
<b>Index</b>	261



# Avant-propos

## Une seconde édition : pourquoi, comment ?

Mettre à jour cet ouvrage a été extrêmement instructif sur le devenir du management commercial dans les organisations.

Cela a été l'occasion de dresser deux constats :

1. Rien n'a changé !
2. Tout a changé !

Je m'explique : **rien n'a changé car il y a dans l'activité commerciale des lignes directrices immuables** et il est bon de les préserver car elles constituent le savoir d'une discipline davantage vue comme une pratique, avec ce que cela peut sous-tendre de désintérêt, voire de mépris.

Cette observation m'a amenée à garder la structure de la première édition.

**Mais tout a changé en cinq années.** Il y a eu le déferlement de la vague de la digitalisation qui n'était en 2011 qu'un léger clapotis. C'est maintenant devenu un tsunami. L'activité commerciale de toutes les entreprises, de tous les secteurs d'activité, est impactée dans toutes ses facettes : la négociation, les métiers, et surtout la relation client avec le défi de vendre au client « omnicanal » et d'être à la hauteur de ses exigences dans le grand magasin qu'est devenue pour lui la planète.

**C'est par le biais des nombreux « Focus », « Cas d'entreprises » et « Témoignages » que j'ai opéré cette mise à jour.**

Le permanent et le changeant, l'immuable et l'émergent, la structure et le comportement... C'est dans cette dialectique constante que s'exprime l'évolution d'une des plus vieilles activités humaines : le commerce.





# Introduction

« *Penser en stratège, agir en primitif.* »

René Char

## **Donner du sens au management commercial**

---

Toutes les entreprises s'inscrivent maintenant dans deux vastes mouvements de fond : la globalisation et la digitalisation. Le manager commercial est au cœur de cette indispensable capacité à accompagner et, mieux, à anticiper les changements.

En effet, sa position unique d' « acteur frontière » de l'organisation l'amène à gérer les mutations du client omnicanal, toujours plus zappeur et exigeant, ainsi que les attentes des équipes pour plus de reconnaissance et de sens.

Quelle que soit l'ampleur de ces mouvements, les grands principes demeurent. En effet, que serait une entreprise sans vente ? Sans commande ? Sans chiffre d'affaires ?

Les univers de plus en plus concurrentiels, les exigences accrues des consommateurs, une homogénéisation toujours plus forte des offres, la certitude de l'enjeu à « remettre de l'humain » dans la gestion de la relation client digitalisée, les secousses imposées par l'environnement socio-économique, tout cela amène les entreprises à attendre plus et mieux de la fonction commerciale.

Dans ce contexte complexe, savoir gérer sa force de vente ne suffit pas, surtout si les bonnes pratiques se calquent sur les succès du passé. Ce serait réduire le potentiel du management commercial.

En effet, le management commercial dépasse largement le simple périmètre de « la gestion des forces de vente », et les compétences attendues du manager commercial sont de plus en plus nombreuses et diversifiées.

Le cœur du savoir-faire se déplace : si les compétences classiques restent essentielles – la maîtrise de la négociation, la motivation des équipes, l'organisation – elles ne suffisent plus, et sont peu à peu challengées par des compétences moins codifiées, mais repérables dans les organisations en capacité de changement. On peut citer de façon non exhaustive : la capacité à travailler en réseau, la vision systémique de l'organisation, la maîtrise de la veille informationnelle, une lecture par la chaîne de la valeur, l'inscription des actions dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise.

« Le commercial est moins vendeur que tisseur de liens forts, différenciateurs et durables avec ses clients, capable de co-concevoir des propositions de valeur finement personnalisées. Ce commercial est clairement digital, technologique et connecté, ambassadeur de l'entreprise au service d'un client autant attaché aux services et à l'expérience offerte qu'au produit lui-même. Il puise son énergie dans l'intelligence des données marketing mises à sa disposition. » (Baromètre de la fonction commerciale 2015-2015)

Les managers commerciaux se situent dans des configurations organisationnelles diverses, le périmètre de leurs fonctions et de leurs responsabilités varie fortement, selon la taille de l'entreprise, son activité, son organisation, comme selon le moment de leur carrière, leur formation initiale, leurs envies et leurs compétences.

Compte tenu de ces vastes mouvements et de ces multiples configurations, il est donc indispensable de voir le management commercial dans une perspective dynamique.

Cet ouvrage s'inscrit dans cet ambitieux cahier des charges.

Il a donc été construit avec les objectifs suivants :

- **se concentrer sur les invariants de la fonction de management commercial** pour redessiner le noyau dur de ses savoirs, savoir-faire, savoir-être ;
- **identifier les fondamentaux**, pour en comprendre ensuite les déclinaisons et les variations, en mobilisant tous les champs disciplinaires des sciences sociales (la gestion est légitime mais le recours à la sociologie, la psychologie sont incontournables) ;
- **garder l'esprit ouvert à l'innovation**, observer les évolutions, les phénomènes émergents, en écartant les fluctuations ponctuelles, et en qualifiant les grandes tendances à venir ;
- **admettre la diversité du management commercial** : diversité des situations, des enjeux, des individus. Une fois dessinées les catégories qui aident à penser, cet ouvrage proposera à chaque fois des cas, des exemples, des illustrations qui permettent à la fois de fixer les idées, mais aussi, parfois, de « sortir des cadres » ;

- **garder présent à l'esprit que le management est un art exercé par des hommes et des femmes**, à destination d'hommes et de femmes, dans toute leur richesse et leur complexité.

Toujours en mouvement, toujours en veille, le manager commercial se doit de constamment observer, décrypter, analyser son environnement pour mieux dessiner ses intentions stratégiques et nourrir ses capacités d'anticipation, vis-à-vis de ses équipes comme de ses clients, et de l'ensemble des parties prenantes de la fonction commerciale.

Cet ouvrage est organisé en trois fois trois temps avec une volonté de cheminement didactique, mais il n'est pas indispensable d'en avoir une lecture linéaire : chaque chapitre est conçu comme une rubrique spécifique. Il faut prendre ce livre pour ce qu'il est au sens littéral : un manuel, c'est-à-dire un objet que l'on garde en main ou à portée de main, en cas de question ou de problème. Un index situé en fin d'ouvrage permet de se référer aux passages en fonction des mots-clés.

Il est destiné aux **managers commerciaux en activité comme en devenir**, tous ceux et celles qui, pour mieux maîtriser l'activité passionnante et trépidante de management commercial, veulent « comprendre ce qu'ils font ou ce qu'ils seront amenés à faire », pour devenir des **managers commerciaux performants bien sûr, mais aussi réflexifs et évolutifs**.



Chapitre

1

# De nouvelles exigences face à de nouvelles attentes

## SOMMAIRE

- SECTION 1** Les évolutions récentes du management commercial
- SECTION 2** Le nouveau manager commercial
- SECTION 3** Construire les nouvelles compétences du management commercial

L'essence même du métier de manager commercial est d'animer des équipes d'hommes et de femmes pour les mener à la performance commerciale. Même si les compétences attendues et l'exercice du management se basent sur quelques principes fondamentaux, on observe une grande diversité des métiers et des pratiques. À un moment où les critères de performance des entreprises se déplacent, l'objectif est de comprendre qui est le manager commercial et ce qu'on attend de lui.

Les nouvelles attentes portent sur quatre grands mouvements que l'on peut observer dans tous les secteurs d'activité.

L'animation d'équipes reste le cœur du management commercial, la relation la plus courante étant le lien hiérarchique, mais on observe le développement de modalités de management « transversal », c'est-à-dire sans relation hiérarchique, ou avec un lien faiblement structuré : c'est le cas du management en réseau ou par projet.

De même, les entreprises prennent maintenant en compte la performance commerciale globale de l'organisation, sans la limiter à la performance « des commerciaux ». Le manager commercial doit alors piloter la performance commerciale de personnes ou d'équipes dont le métier est tout autre : comptables, agents de production, logisticiens. Cet enjeu le plonge dans d'autres sphères professionnelles dont il devra acquérir une certaine connaissance.

L'évaluation de la performance commerciale est de plus en plus fine, voire sophistiquée, et inclut des paramètres nombreux en lien avec un pilotage financier des entreprises. Le management commercial est par excellence un management qui associe performance économique et performance sociale.

La digitalisation des systèmes d'information a également touché de plein fouet la fonction commerciale dans sa gestion interne avec la mobilisation d'un E-pilotage et la gestion incontournable des données marketing ; comme dans sa face externe avec l'« ubérisation » de la société.

Face à ces nouvelles attentes, les exigences vis-à-vis du manager commercial se déplacent et portent avant tout sur la rigueur et le professionnalisme. La valorisation actuelle de la fonction managériale peut laisser penser qu'il s'agit là d'une évolution professionnelle « naturelle » pour les meilleurs commerciaux. C'est oublier un peu vite que le management requiert des compétences et des qualités spécifiques qui demandent à être acquises, développées, travaillées. Pourtant, beaucoup d'entreprises investissent encore insuffisamment dans la préparation aux métiers du management.

## Section 1 LES ÉVOLUTIONS RÉCENTES DU MANAGEMENT COMMERCIAL

Selon Freud, il y aurait trois métiers impossibles (Freud, 1925) : « éduquer, soigner, gouverner ». Reconnaissons que « manager » relève un peu des trois, ce qui laisse entrevoir l'immense difficulté de l'exercice.

Freud associe les trois métiers au fait que, pour chacun d'eux, « on peut d'emblée être sûr d'un succès insuffisant », ou, du moins, aléatoire, au regard des objectifs. L'essence de ces métiers, comme celle du management est qu'ils expriment « un pouvoir *nu* sur les hommes, autrement dit un pouvoir *sans médiation* » (Enriquez, 1987).

C'est cette relation incertaine et passionnante, entre humains, qui est au cœur du management, et du management commercial en particulier.

## 1 Qui est le manager commercial ?

### 1.1 Les métiers du management commercial : beaucoup de variété

#### Focus

##### La fonction commerciale en chiffres

En France, on compte 710 000 commerciaux en 2015 soit 2,5 % de la population active. 35 % travaillent en Île-de-France. L'âge moyen est de 38 ans pour les non cadres et 42 ans pour les cadres. On compte 67 % d'hommes pour 33 % de

femmes. 60 % des jeunes commerciaux ont un Bac + 5 et 87 % sont en CDI. 53 % sont cadres et 43 % travaillent dans une PME.

**Source :** France Stratégie, DARES, Rapport « Les métiers en 2022 », avril 2015

On peut identifier huit grandes familles de managers commerciaux :

- **le directeur commercial :** il est associé à des postes de direction et participe à la définition des orientations stratégiques de l'entreprise. C'est à son niveau que s'opère une collaboration, voire une fusion, entre les différents services marketing et vente. Ce directeur commercial, soit chapeaute les deux services, soit travaille en très forte proximité mais sans lien hiérarchique avec le directeur marketing. Peuvent être intégrés à cette catégorie les directeurs de magasins de grande taille (hypermarchés, grandes surfaces spécialisées), qui, compte tenu du poids financier du magasin dans l'enseigne, ont un rôle de définition stratégique de la politique commerciale de l'établissement ;
- **le manager commercial :** ce manager est responsable d'une zone géographique (directeur régional des ventes), d'un secteur (chef de rayon, chef de département), ou encore en responsabilité indirecte d'animation (responsable de réseau). Ce responsable a en charge les produits qu'il vend ainsi que la formation des commerciaux des distributeurs. Ces managers ont un rôle de conseil, d'accompagnement et de contrôle de l'activité des commerciaux sur le terrain. Ils conservent souvent la gestion des grands comptes de leur zone géographique ;
- **le responsable commercial de centre de profit :** il peut être responsable d'agence, responsable d'un département de distribution, directeur de boutique. Le Responsable de Rayon dans la Grande Distribution en est un bon exemple, puisqu'il gère les

budgets comme il manage son équipe de vendeurs. Certains *category managers*<sup>1</sup> peuvent être responsables de centre de profit.

On trouve également au sein de la sphère commerciale des métiers à forte valeur ajoutée et sans responsabilité hiérarchique :

- **le responsable de projets commerciaux** : il intervient de façon *ad hoc*, pour une mission particulière, soit à temps partiel (c'est souvent le moyen d'enrichir le poste de travail d'un commercial à potentiel) soit à plein-temps, en mode transversal à l'entreprise (par exemple pour l'implantation d'un progiciel de gestion de la relation client) ;
- **le spécialiste commercial** : il est responsable grands comptes<sup>2</sup>, chef de produit, responsable marketing opérationnel, responsable export ;
- **l'expert commercial** : il est caractérisé par ses compétences scientifiques ou techniques. Il n'est pas issu d'une formation commerciale mais technique. On peut citer ici l'ingénieur avant-vente qui peut, de par ses connaissances techniques, appuyer une vente et conseiller celui qui est chargé de la vente. L'ingénieur d'affaires qui a pour mission de construire un projet et de suivre son exécution peut aussi être rattaché à cette catégorie ;
- **le business developer** : ce métier est en plein développement avec la multiplication des startups et l'importance de plus en plus grande de l'innovation. Le *business developer* est chargé de trouver des opportunités de croissance pour son entreprise. Le métier comporte une certaine part de créativité et demande beaucoup d'initiative. Il peut déboucher sur un poste de manager commercial quand l'entreprise grandit ou bien la création d'entreprise ;
- **le chef de zone export** : dans le contexte de montée en puissance de la globalisation du commerce, les métiers commerciaux à l'international s'imposent. Le chef de zone export est responsable de la commercialisation et de l'animation commerciale d'un ou plusieurs pays. Il définit le plan de développement commercial sur sa zone, il anime un réseau de vente, et contribue à la communication. Il lui faut une bonne résistance physique car les déplacements et les décalages horaires sont nombreux.

## 1.2 Beaucoup de variété dans les métiers, une absence de parité homme/femme

Le vocable « manager commercial » cache l'immense variété des managers commerciaux. Si l'on rencontre en effet des managers commerciaux débutants et des seniors, des managers de toutes origines ethniques, et avec des apparences physiques diverses, au regard du critère de l'égalité homme/femme, la profession est largement

---

1. Voir le descriptif du poste 3.3., chapitre 2.

2. *Idem.*



en retrait, et reste très masculine. En effet, si la proportion des femmes dans les fonctions commerciales se situe autour de 33 % (données DARES 2015), seulement 9 % des managers de la fonction commerciale (directeurs commerciaux, directeurs commerciaux et marketing et directeurs des ventes) sont des femmes (en comparaison, ce pourcentage est de 20 % chez les DRH, 22 % pour les directions financières et de 48 % pour les directions de la communication). Cette relative absence des femmes en management commercial s'explique par les exigences en termes d'engagement et de mobilité de ces fonctions, perçues comme peu compatibles pour les femmes souhaitant construire et préserver une vie familiale. Cet état de fait est regrettable car les femmes n'ont pas le même rapport au pouvoir et au management, et les comportements plus spécifiquement féminins (altruisme, empathie, vision à moyen terme, innovation, méticulosité) ont toute leur place et importance au sein des organisations.

## 2 Les grandes tendances de la fonction commerciale

Si l'environnement est changeant, les configurations organisationnelles évoluent également. Ce double mouvement a des impacts directs sur la fonction commerciale. Pour livrer un décryptage rapide de ces évolutions, et avoir quelques pistes d'analyse prospective, on peut distinguer (Boyer, Scouarnec, 2006) :

- **la logique d'affaires** qui fait référence aux nouvelles façons de concevoir une activité, dans le cadre des grandes mutations de son environnement interne et externe ;
- **la logique professionnelle** qui se définit comme « de nouvelles combinaisons de connaissances, de compétences et de caractéristiques de champs professionnels autrefois considérés comme distincts » (Pichault et al., 2002)

### Focus

#### Comparaison hommes/femmes des comportements professionnels chez les managers commerciaux

Une étude Hudson basée sur le Business Attitude Questionnaire (BAQ) et menée auprès de 65 000 personnes réparties à travers l'Europe, l'Australie et les USA, a permis de mesurer 25 comportements professionnels regroupés sous les 5 catégories suivantes : la stabilité émotionnelle, l'extraversion, l'ouverture d'esprit, l'altruisme, le caractère consciencieux.

Les résultats permettent de mettre au jour des comparaisons hommes/femmes. On peut retenir les observations suivantes :

1. **Les leaders hommes ont des traits de personnalité masculins particulièrement prononcés** comme l'extraversion, le leadership, la persuasion et la motivation des collaborateurs et la communication. Ils sont moins aptes à la réflexion



abstraite, à la serviabilité et la méticulosité.

2. **Les cadres dirigeantes femmes ont des traits de personnalité qui sont pratiquement à l'opposé de ceux généralement observés chez les femmes**, elles obtiennent des scores très élevés dans les mêmes domaines que leurs collègues masculins.
3. **Par contre, les jeunes femmes leaders se distinguent par leur altruisme**, elles sont davantage orientées vers les autres, coopérantes et sociables, ouvertes au changement, plus organisées que leurs collègues masculins. Les jeunes leaders masculins accordent plus d'importance à la stabilité émotionnelle.

Comparées à leurs homologues masculins, les femmes dirigeantes ont tendance à être moins orientées vers les résultats immédiats, à privilégier une vision globale, à faire preuve d'une plus grande autonomie, à accorder moins d'importance aux détails concrets et aux problèmes du quotidien, à adopter une approche conceptuelle, être plus ouvertes au changement. Elles cherchent davantage à établir une communication ouverte dans l'entreprise et privilégier une attitude plus « humaine », basée sur la coopération, l'entraide et la sociabilité.

**Source :** Étude Hudson 2011

« Les femmes seraient-elles des meilleurs leaders que les hommes ? »

## 2.1 Les évolutions de la logique d'affaires

Elle connaît plusieurs grandes forces structurantes qui dessinent le nouveau périmètre de la fonction commerciale :

- **l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la fonction vente** : elles ont déjà beaucoup modifié la relation au client, la nature de l'acte de vente et les métiers mêmes de commerciaux. Cette tendance va certes continuer, mais on observe le souhait de « réhumaniser » des univers profondément dématérialisés ;
- **le contexte de la globalisation des échanges**. Cette tendance est considérée comme une nouvelle donne mais n'est pas une fin en soi : si les managers commerciaux doivent s'inscrire d'emblée dans un contexte international, les stratégies vont se jouer à l'avenir entre localisation et mondialisation ;
- **les nouveaux comportements de consommation**, qui se traduisent par des attentes souvent contradictoires, placées sous la bannière du « tout et son contraire », bouleversent les segmentations traditionnelles, et par là même les métiers et les organigrammes commerciaux. Ces évolutions sont également marquées par **la judiciarisation de la relation commerciale**, qui implique, pour le manager commercial, une compétence d'évaluation des risques et de gestion de crise, le cas échéant ;
- **le rapport au temps** : la fonction commerciale est directement impactée par l'urgence qui dicte l'activité de notre société. La réactivité, et (mieux !) la proactivité commerciale sont exigées. Il faut connaître les clients en temps réel et être capable

de leur répondre instantanément, soumettant les équipes commerciales à des rythmes toujours plus contraignants ;

- **l'intensification de la concurrence** oblige les managers commerciaux à sortir de la logique du prix pour penser en termes de valeur pour le client. Cette évolution est tout à fait compatible avec la récession économique, car cette valeur doit s'inscrire dans des scénarios tarifaires, pas forcément dans la montée en gamme.

## Focus

### Une nouvelle génération de clients : les IKWIWAIWIN

- IKWIWAIWIN pour *I Know What I Want And I Want It Now* est un trait de caractère qui conduit à un comportement de plus en plus courant, surtout au sein des plus jeunes générations. Ce client/consommateur ne supporte pas d'attendre, pas même quelques secondes pour le chargement d'une vidéo ou d'un tweet. Les IKWIWAIWIN doivent être connectés partout et en permanence pour être heureux, valorisés, présents.
- Ils sont confrontés à une multiplicité de choix véhiculés par un nombre exponentiel de marques, de sites Internet, de forums, de réseaux sociaux où chacun donne son avis, et refusent toute forme de frustration.

**Source** : Notes pour plus tard.com, billet publié le 28/01/2013

## 2.2 Les évolutions de la logique professionnelle

Dans un contexte où tout ce que veut le client est transversal, on observe le développement de grandes tendances structurelles. Nous en identifions quatre :

- **le rapprochement de la fonction vente avec la fonction marketing.** C'est vers une intégration des services marketing et vente que semblent se diriger bon nombre de structures, rejoignant ainsi le modèle anglo-saxon d'un département *Marketing and Sales*, même si on observe une tendance forte dans certains secteurs à une « néotaylorisation » de la vente, qui conduit à définir autant de fonctions que d'étapes de la relation client : du préachat au postachat (cas de la téléphonie où le client a un interlocuteur différent pour chaque question : abonnement, réabonnement, changement de téléphone, panne...) ;
- **le développement de l'externalisation.** Nombre de départements commerciaux ont appris à travailler avec des forces de vente externalisées et supplétives, pour gagner en réactivité et alléger les coûts fixes. Cette évolution s'intensifie, elle demande au manager de bien maîtriser sa chaîne de la valeur commerciale ;
- **les grandes mutations organisationnelles** amènent toutes les entreprises à s'organiser autour du principe de **l'orientation client**, ce qui implique des modalités

- de collaboration en transversal à l'organisation et un principe d'actions conduites en équipes projet ;
- **la digitalisation de la relation** exige des compétences nouvelles fondées sur d'une part la gestion des *big data*, d'autre part la maîtrise des réseaux sociaux. La relation commerciale vit maintenant à l'heure de l'Uberisation, où tout le monde est par moment vendeur, et à d'autres, client, au sein d'un réseau de connexions extrêmement complexes.

## FOCUS

### Comment notre société s'uberise

L'**ubérisation** du nom de l'entreprise Uber, est un phénomène récent dans le domaine de l'économie consistant à l'utilisation de services permettant aux professionnels et aux clients de se mettre en contact direct, de manière quasi-instantanée, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies. La mutualisation de la gestion administrative et des infrastructures lourdes permet notamment de réduire le coût de revient de ce type de service ainsi que les poids des formalités pour les usagers. Les moyens technologiques permettant l'« ubérisation » sont la généralisation du haut débit, de l'internet mobile, des smartphones et de la géolocalisation. L'ubérisation s'inscrit de manière plus large dans le cadre de l'économie collaborative.

Il est question d'ubérisation dans de nombreux domaines de l'économie. Après les domaines pionniers de l'hôtellerie (Airbnb, Booking.com) et des transports de personnes (Uber), c'est par exemple le cas des petits travaux de rénovation et du dépannage en bâtiment ; en France, ce sont en

2016 des plateformes spécifiques — Mesdépanneurs.com, AlloMarcel.com, Expert-remuneration.com — mais l'on pressent l'arrivée proche de grands groupes, par exemple une version française d'Amazon Home Services ; ces deux phénomènes se développent au grand dam des artisans. On cite même la lutte antiterroriste pour des actions de type hackathon ou « incubateur à but non lucratif ».

L'ubérisation est un phénomène prenant tellement d'importance, qu'il commence même à toucher les secteurs économiques les plus traditionnels, et réputés intouchables, comme le secteur du droit, où certaines plateformes comme Cma-Justice proposent la mise en relation entre avocats et justiciables.

L'ubérisation de l'économie entraîne d'une part une individualisation de l'activité, d'autre part la pluriactivité (fait d'avoir plusieurs emplois salariés, ou un emploi salarié et un autre indépendant).

Source : Wikipédia, août 2016

## 2.3 Les évolutions des pratiques du management commercial

### ■ *Les priorités des dirigeants commerciaux actuels*

Les grands défis des dirigeants commerciaux (enquête Cegos 2013 réalisée sur un échantillon national de 500 salariés commerciaux et 150 Directeurs Commerciaux) sont en phase avec ces vastes mouvements (*voir figure 1.1*).