

Réorganiser sa force de vente

Toucher à l'organisation de votre force de vente, c'est prendre le risque de bouleverser votre activité, pour le meilleur... ou pour le pire! Pour éviter les erreurs et mener le projet à bien, voici sept conseils qui vous guideront vers la réussite.

Propos recueillis par Amélie Moynot

Pour remédier à une contre-performance commerciale, répondre à une réorganisation globale de l'entreprise ou accompagner une nouvelle offre de services, vous pouvez, en accord avec votre direction générale, décider d'une restructuration de votre force de vente. Changement des missions de vos vendeurs, nouveau dessin des zones commerciales, fusion de départements commerciaux... Quel que soit votre projet, plusieurs missions s'ajouteront à vos tâches habituelles. Vous devez être capable de les assumer pleinement pour mener à bien le changement.

1 Dresser un état des lieux

Votre premier objectif est de dresser un bilan précis de la situation avant d'envisager les meilleures solutions pour faire évoluer votre organisation. Pour cela, apprenez à écouter vos clients. Ils vous diront ce qu'ils pensent de votre offre : forces, faiblesses, points

d'amélioration, etc. En parallèle, prenez aussi le temps de discuter avec vos commerciaux. Fort de ces informations, déterminez ce qui fonctionne ou pas dans votre organisation et dans vos actions. Pour vous aider, il est indispensable d'utiliser des outils de pilotage de la performance. Par ailleurs, examinez les solutions privilégiées par vos concurrents en termes d'organisation et d'outils. Enfin, élaborer des synthèses de vos constats successifs. Celles-ci serviront de base à vos plans de changement.

2 Présenter le projet

Pas d'évolution sans information ! Aux yeux des commerciaux, il est indispensable de clarifier le projet de réorganisation. Expliquez à ces derniers ce qui va changer afin de les aider à mieux accepter les évolutions et les impacts qu'elles pourront avoir sur leur quotidien et leurs méthodes de travail. Ainsi, élaborer et déployer les argumentaires adéquats

pour donner de la lisibilité à la nouveauté, en mettant l'accent sur les bénéfices des changements et les avantages qu'ils sont susceptibles d'apporter. Mais ne vous contentez pas d'expliquer à chacun ses futures missions. Chaque collaborateur doit également savoir ce que les autres feront au sein de la nouvelle organisation.

3 Réorganiser son équipe

De quelles compétences ai-je besoin pour répondre aux attentes de mes clients ? C'est l'une des questions essentielles que vous devez vous poser afin de réorganiser votre force de vente. Pour y répondre, collaborez avec votre service des ressources humaines pour évaluer les compétences de vos commerciaux. Organisez ensemble des entretiens avec vos vendeurs. Par ailleurs, les changements que vous souhaitez amener impliqueront peut-être la création de nouveaux postes ou le bousculement de la hié-

rarchie déjà existante. Afin de pourvoir ces postes, lancez des appels à candidature en interne, ou à l'extérieur de l'entreprise si les profils recherchés n'existent pas chez vos commerciaux.

4 Tester le projet de changement

Avant de mettre en place votre restructuration, prenez le temps de la tester sur une zone ou un segment de clientèle. Choisissez par exemple une zone dans laquelle les clients vous sont fidèles. À défaut de la prendre vous-même en charge, confiez-en la responsabilité à un responsable de secteur ou à un animateur commercial. L'idée est à la fois de valider le projet et de faciliter son appropriation par l'ensemble de la force de vente. Vous pouvez déployer plusieurs tests simultanément. Ces derniers constituent la première phase de la mise en œuvre de la nouvelle organisation. S'ils s'avèrent concluants, il est temps de la déployer sur l'ensemble du territoire. Prévoyez trois à six mois en moyenne. Comme toujours, n'hésitez pas à communiquer en interne sur le succès de ce changement. Et à transformer en ambassadeurs les commerciaux qui ont participé à ces tests.



MIKHAIL MISHCHENKO - FOTOLIA

L'expert



Bruno Gourévitch, président d'Altair Conseil, cabinet de conseil en organisation, gestion de crise, conduite du changement.

5 Donner des outils adéquats

Si la restructuration comporte toujours un important volet humain, il ne faut pas non plus oublier de prendre en considération les outils. Vous devez en effet donner les moyens à ces nouvelles équipes de travailler. Ainsi, pour inciter un excellent élève à se charger désormais de la prospection, vous devez mettre à sa disposition une organisation dédiée pour le soutenir dans ses nouvelles tâches. Par exemple, pourquoi ne pas lui proposer le support d'une assistante commerciale pour la gestion administrative de ses nouveaux contacts, voire pour la prise de certains rendez-vous téléphoniques? Veillez aussi à ce que le commercial puisse s'appuyer sur une cellule de

marketing opérationnel. Celle-ci l'aidera à déterminer quelles offres présenter à quels clients. Elle lui fournira également des argumentaires produits et des fichiers de contacts pour appuyer sa démarche de prospection. Pour l'aider à développer de nouveaux réflexes, misez par ailleurs sur la formation, par exemple sur les différentes façons d'aborder un prospect. Vous pouvez enfin construire des binômes de travail durant un temps d'adaptation prédéterminé, afin d'aider vos commerciaux à monter progressivement en compétences. Ces binômes rassemblent, autour d'un client, le vendeur qui en a été dessaisi et celui qui en a désormais la charge. Cette option permet de faciliter la transmission de relais.

6 Prévenir et gérer l'insatisfaction

Les évolutions apportées à l'organisation de votre force de vente sont de nature à créer, chez vos commerciaux, des situations d'insatisfaction fondées sur un sentiment d'injustice. Ne les négligez pas et donnez-vous les moyens de combattre ce mécontentement. Par exemple, pour les clients transférés dans le portefeuille d'un autre commercial, mutualisez l'intéressement. Pour que le vendeur démis de ce client ne perde pas les bénéfices des actions menées sur ce dernier pendant le temps où il en avait la charge, il est possible de diviser, à parts égales pendant les premiers temps, un pourcentage du taux de marge entre lui et le collaborateur qui a repris le budget en main. Quoi qu'il en soit, c'est une façon d'introduire des mécanismes correctifs dans le dispositif pour que vos commerciaux soient satisfaits.

cielle nouvellement définie, etc. Pour y remédier, proposez un accompagnement dans la durée, pendant 12 à 18 mois après la réorganisation. Soyez alors plus que jamais présent pour vos commerciaux. Au début, prévoyez des points d'étape tous les jours ou toutes les semaines en fonction de l'importance du projet. Ces rendez-vous deviennent mensuels au bout des trois premiers mois et trimestriels après six mois. Ils réunissent vos managers ainsi que le responsable marketing pour régler les éventuels problèmes touchant au contenu de l'offre. Assurez-vous par ailleurs du soutien du service ressources humaines pour régler les problèmes qui relèvent de ses fonctions (contenu d'un poste, intéressement, montée en compétences, etc.). Quant à la direction générale, elle est tenue informée de la mise en place du changement lors d'un point hebdomadaire dans les premiers mois du projet. Mais rassurez-vous : 80 % des problèmes sont réglés dans les trois premiers mois.

7 Accompagner dans la durée

Au fil du temps, des problèmes peuvent voir le jour : un portefeuille mal estimé, une erreur de répartition des tâches, des problèmes de gestion d'un client situé en bordure d'une zone commer-



Les trois commandements du manager pour une restructuration réussie

- **Être un bon stratège.** Avoir une vision et la faire partager à ses collègues.
- **Se montrer tacticien.** Savoir identifier les problèmes et déminer le terrain.
- **Être un meneur d'hommes.** Surmonter les inerties, les résistances au changement et motiver ses troupes.



À lire aussi :
"Il réorganise le travail de ses vendeurs en les spécialisant" sur www.actionco.fr