



## ORGANISATION

# Adapter la structure de l'entreprise à ses enjeux

Une grande entreprise de l'industrie alimentaire décide de faire évoluer son organisation commerciale. Le premier enjeu est économique : s'adapter aux évolutions de la grande distribution et améliorer la réponse aux besoins du client, tout en allouant mieux les moyens. Le second enjeu est lié aux ressources humaines : mieux gérer l'évolution des commerciaux de terrain.

### ► Le contexte

#### LES RAISONS DU CHANGEMENT

Cette entreprise s'adresse à **un secteur en pleine mutation** : celui de la grande distribution. En permanence, les fournisseurs doivent s'adapter : concentration et centralisation accrues, négociations de plus en plus techniques, typologies de clients très différenciées.

L'entreprise connaît en outre des difficultés dans la gestion de ses équipes commerciales terrain : le turn-over est important, la charge de travail est mal répartie, la politique salariale est attractive mais peu fidélisante.

### ► La mission

#### LE DISPOSITIF D'ACTION

Un groupe de travail est constitué. Piloté par le Directeur Commercial, il est composé de plusieurs salariés du siège et des consultants BPI. Ce groupe se réunit tous les 15 jours. Entre les réunions, chacun poursuit la réflexion. BPI apporte son support spécifique sur les sujets stratégiques ou nécessitant une expertise. Au fur et à mesure des rencontres, le groupe précise les hypothèses et éclaire les orientations.

#### CONSTRUIRE UNE ORGANISATION DYNAMIQUE, EFFICACE ET EFFICIENTE

Première étape : se doter d'une vision plus pertinente des cibles clients pour bâtir le socle de l'organisation. Mixant des critères classiques et une approche par les enjeux, une nouvelle typologie des points de vente, innovante et totalement spécifique à l'entreprise, est établie. Pour les dirigeants, elle devient un véritable atout concurrentiel. Deuxième étape : décliner les profils commerciaux à partir de cette typologie. Pour chaque type de point de vente, les compétences commerciales nécessaires sont identifiées et des descriptifs de poste précis formalisés. Ce référentiel permet également de décliner les éléments d'une meilleure gestion des ressources humaines : axes de développement des compétences et perspectives d'évolution professionnelle.

Troisième étape : décliner l'organisation de terrain. Les fréquences optimum de visites sont redéfinies pour chaque segment. Les contours des secteurs géographiques sont revus.

La construction d'un nouvel organigramme synthétise en fin de parcours **l'ensemble des travaux réalisés**. Le projet, documenté et argumenté, peut être soumis au Directeur Général.

### ► Les perspectives

#### MISE EN ŒUVRE ET PROCHAINES ÉTAPES

Trois mois après validation par la Direction et le Comité d'Entreprise, la nouvelle organisation commerciale terrain est effective.

Les services du siège doivent à présent mettre en place une organisation plus orientée client. Parallèlement, la Direction confie à BPI l'audit de la fonction de Chef de Ventes. C'est l'occasion pour les consultants de compléter la mission précédente par une nouvelle approche plus axée sur des observations de situations de travail et des analyses d'activité.

#### Les évolutions de la grande distribution

- Diminution du nombre de points de négociation au niveau national avec les distributeurs :
  - 1978 : 25 points,
  - 1999 : 7 points.
- Des interlocuteurs de plus en plus spécialisés.
  - Hier : l'acheteur/décideur.
  - Aujourd'hui : l'acheteur, le category manager, le merchandiser, le logisticien, le responsable promotions...

#### Les produits finis de l'étude

- Un nouvel organigramme.
- Une nouvelle organisation terrain (définition des secteurs et des régions, fréquences de visites).
- Un référentiel des compétences commerciales.
- Des descriptions de fonction pour chaque profil commercial.
- Un parcours d'évolution type des commerciaux (compétences, fonction, salaire).
- Une évaluation économique.
- Une analyse comparée de la nouvelle organisation en terme d'efficacité et d'efficacé.

#### Efficacité - Efficience

##### ► Définitions

- Efficacité : résultats obtenus au regard des objectifs fixés.
- Efficience : moyens mis en œuvre pour atteindre les résultats.

##### ► Illustrations

- Si l'objectif se définit par un volume de ventes et que les moyens sont les visites réalisées par les commerciaux :
- l'amélioration de l'efficacité se traduira pas une augmentation du volume des ventes ;
  - l'amélioration de l'efficience se traduira par une amélioration du ratio volumes vendus/ nombre de visites.