

Le manager de l'unité commerciale

Les missions et les outils du manager

I. Les missions du manager

Le manager intervient à deux niveaux dans l'organisation :

- niveau stratégique : il définit les axes du développement de l'entreprise
- niveau opérationnel : il met en place la stratégie en développant la performance de l'entreprise et en animant l'équipe commerciale.

A) le rôle stratégique

Une des missions stratégique du manager est d'exercer un pouvoir de direction c'est à dire :

- définir des objectifs pertinents pour l'entreprise
- déterminer les moyens pour y parvenir
- mettre en application ses directives en impliquant le personnel
- mission de direction = pilotage de l'entreprise

Le manager doit être capable de décliner les objectifs et de déléguer les responsabilités tout en instaurant un système de contrôle qui lui permettra de vérifier que les objectifs sont bien atteints => on fait ressortir le rôle de gestionnaire du manager

Le manager doit exercer une veille managériale constante en utilisant des ressources extérieurs (ex : sociétés spécialisées), soit des ressources internes (ex : enquêtes, témoignages clients).

B) le rôle opérationnel

Le rôle est d'organiser et d'animer l'équipe commerciale.

l'organisation des équipes commerciales passe par la répartition des tâches entre les salariés ; une répartition dans le temps des équipes et du travail à réaliser.

=> tout cela en tenant compte des contraintes légales.

L'animation de l'équipe commerciale va consister pour le manager à :

- évaluer le personnel régulièrement afin de déterminer les actions correctives à engager où les éléments de motivation à mettre en place pour développer les résultats.
- mettre en concurrence les salariés qui exercent une fonction commerciale pour qu'ils deviennent plus performants.
- mettre en place des actions de formations et des systèmes de promotion en interne qui permettent aux salariés de mieux intégrer la culture d'entreprise et d'envisager une évolution au sein de l'entreprise.
- savoir gérer les conflits et les dysfonctionnements de l'entreprise en se positionnant comme arbitre, et en trouvant une solution.
- le manager doit communiquer et informer les salariés sur les choix de l'entreprise en utilisant les

outils de la communication interne tels que : les journaux d'entreprise, les réunions...

II. Les outils du manager

A) les outils d'aide à la décision

Les décisions du manager vont engager l'entreprise pour l'avenir, mais celui-ci est complexe. Ces décisions peuvent présenter un certain degré d'incertitudes.

On distingue 3 situations :

- **avenir certain** : les éléments à la base de la décision sont connus avec une précision suffisante. Dans ce cas, l'entreprise va pouvoir déterminer un optimum.

ex : méthode d'actualisation des flux de trésorerie.

En avenir certain, l'outil le plus utilisé est la simulation sur tableur. Le choix se fera en fonction du critère sur la rentabilité.

- **avenir aléatoire** : on va pouvoir estimer la probabilité de réalisation des conséquences d'une décision.

La probabilité est une mesure de grandeur comprise entre 0 et 1, et la somme des probabilités pour une même décision est toujours égale à 1.

Dans ce cas, le manager va utiliser les probabilités pour obtenir le gain le plus important possible.

- **avenir incertain** : dans l'avenir incertain, il est totalement impossible de chiffrer les probabilités, et la décision va dépendre de la personnalité du manager.

Le manager pourra utiliser la théorie des jeux qui permet de raisonner en terme de gains ou de pertes dans la mesure où les joueurs connaissent les règles et les différents choix possibles.

Le manager peut aussi utiliser des arbres de décision qui lui permettent d'avoir une vision plus claire des solutions possibles ou des résultats envisageables.

A part les outils mathématiques, il existe d'autres méthodes qui vont aider le manager à prendre des décisions :

- le PERT : qui permet de réaliser un projet complexe en un minimum de temps

- la programmation linéaire : elle a pour objectif de minimiser les coûts ou de maximiser les projets sous contrainte.

B) le contrôle des résultats

Il est réalisé par le manager à la fin de l'exercice comptable à partir des documents de synthèse (compte de résultat + bilan) et de leur analyse.

L'objectif du contrôle des résultats est de vérifier que les décisions prises par le manager sont rentables pour l'entreprise.

C) le tableau de bord

C'est un outil de pilotage de l'entreprise qui va se décliner au niveau opérationnel afin de guider l'activité des services.

Le tableau de bord doit regrouper des critères quantitatifs et qualitatifs qui concernent les différents acteurs :

l'entreprise	Chiffre d'affaires, ventes en quantités, résultat, SIG, taux de marge	Taux de marge = [(PVHT-Coût achat HT) / coût achat HT] x 100
		Taux marque = [(PVHT-CAHT) / PVHT] x 100
		Taux rupture = (demande adressée / demande satisfaite) x 100
		Taux démarque inconnus = [(stock final théorique-stock final réel)/CA]x 100

– **l'actionnaire**

*taux de rentabilité

*taux de profitabilité

– **le client**

*niveau de satisfaction

*nombre de retours

*taux de fidélisation...

– **le personnel**

*satisfaction

*motivation, absentéisme

*turnover...

Le tableau de bord doit permettre de vérifier que les objectifs sont atteints, mettre en évidence les écarts, et apporter des explications.

En général, ce tableau fait l'objet d'une communication partielle auprès du personnel de l'entreprise en utilisant des codes couleurs, des indicateurs météo... pour que l'analyse soit plus parlante.

Ce tableau doit permettre de prendre des actions correctives afin de ne pas renouveler les erreurs et de faire disparaître les sources de non-performance de l'entreprise.

D) les budgets

Il s'agit d'un cadre de référence qui permet une traduction quantitative et financière des objectifs commerciaux de l'entreprise.

Le budget va permettre de responsabiliser le manager et son équipe, et il doit faire l'objet d'un suivi permanent afin de ne pas mettre l'entreprise en péril et de saisir les opportunités.

En général, le suivi doit mettre en évidence les écarts, les expliquer, et proposer des actions correctrices.

E) évaluation du personnel

En général, l'évaluation du personnel se fait sous la forme d'entretien en face à face qui va permettre

d'évaluer les compétences des membres de l'équipe commerciale.

En général, cette évaluation est basée sur des éléments quantitatifs (objectifs, absentéisme...) et qualitatifs (motivations, satisfaction...).

Il existe 3 formes d'entretiens :

- **Entretien annuel d'évaluation**, qui permet de faire le point au niveau de la carrière de l'individu et de ses objectifs.
- **Rencontres de supervision**, qui ont lieu plusieurs fois au cours de l'année, et qui ont pour objectifs de faire le point sur l'avancement du travail et d'atteindre des résultats.
- **Entretien ponctuel**, qui se fait au cas par cas pour gérer les imprévus.

Dans les entreprises, il y a aussi une évaluation des performances collectives qui font l'objet d'une communication sous la forme d'une assemblée.

F) la résolution des problèmes

Le manager est souvent confronté à des problèmes dans son organisation (dysfonctionnement).

Il dispose d'un outil pour analyser le problème et essayer d'y remédier. Cet outil s'appelle diagramme d'ISHIKAWA (ou diagramme de cause à effet; ou diagramme en poisson).

ISHIKAWA classe les causes à l'origine du problème en 5 catégories :

> typologie des 5 M

- Milieu (température, propreté, bruit, éclairage...)
- Matériel
- Matière (produit en lui même)
- Méthode (procédures inexistantes)
- Main d'oeuvre (insuffisante, absente...)

G) la gestion du temps

Tout manager doit être organisé tant au niveau matériel (dossiers classés, gestion des e-mails, bureau rangé méthodiquement), qu'au niveau de son temps, qu'il doit essayer de planifier au mieux dans la journée en utilisant un agenda personnel ou informatisé.