



1

**CADRE DE L'ORGANISATION  
COMMERCIALE  
ET MISSIONS DES  
COLLABORATEURS**





# CHAPITRE 1

## LE CADRE DE L'ORGANISATION COMMERCIALE

### Rappel du référentiel - savoirs associés

**S61.1** - Le management, levier de l'organisation commerciale - L'organisation commerciale : un système finalisé - Les évolutions de l'organisation commerciale

**S61.2** - Les structures commerciales

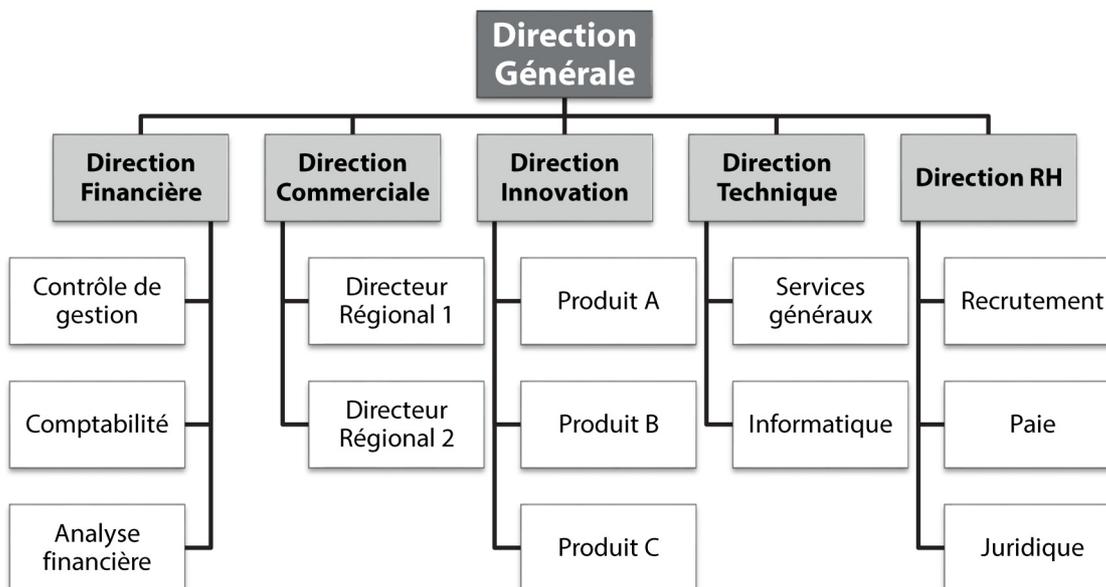
Ce chapitre a pour objectif de fournir une base de départ, afin de vous permettre une vision « en entonnoir ». Comme je vous le répèterai à plusieurs reprises, il est important d'avoir une vision qui va du général vers le particulier. Ainsi, on ne peut pas aborder la vaste thématique de l'équipe commerciale et de son management sans comprendre dans quel contexte elle s'inscrit, et de quelle manière son action s'articule à l'intérieur de l'entreprise.

### 1 LES GRANDS TYPES DE STRUCTURES COMMERCIALES

Toutes les entreprises ne sont pas structurées de la même manière, et il est important pour un manager de bien comprendre la nature des liaisons, les processus de décision, les rapports hiérarchiques à l'œuvre dans son environnement. Il existe **quatre grands types de structures commerciales**, faisant l'objet d'un modèle. Notons tout de même que **de nombreuses entreprises ont une structure hybride**, elles sont composées d'éléments issus de différents modèles.

## Les structures fonctionnelles

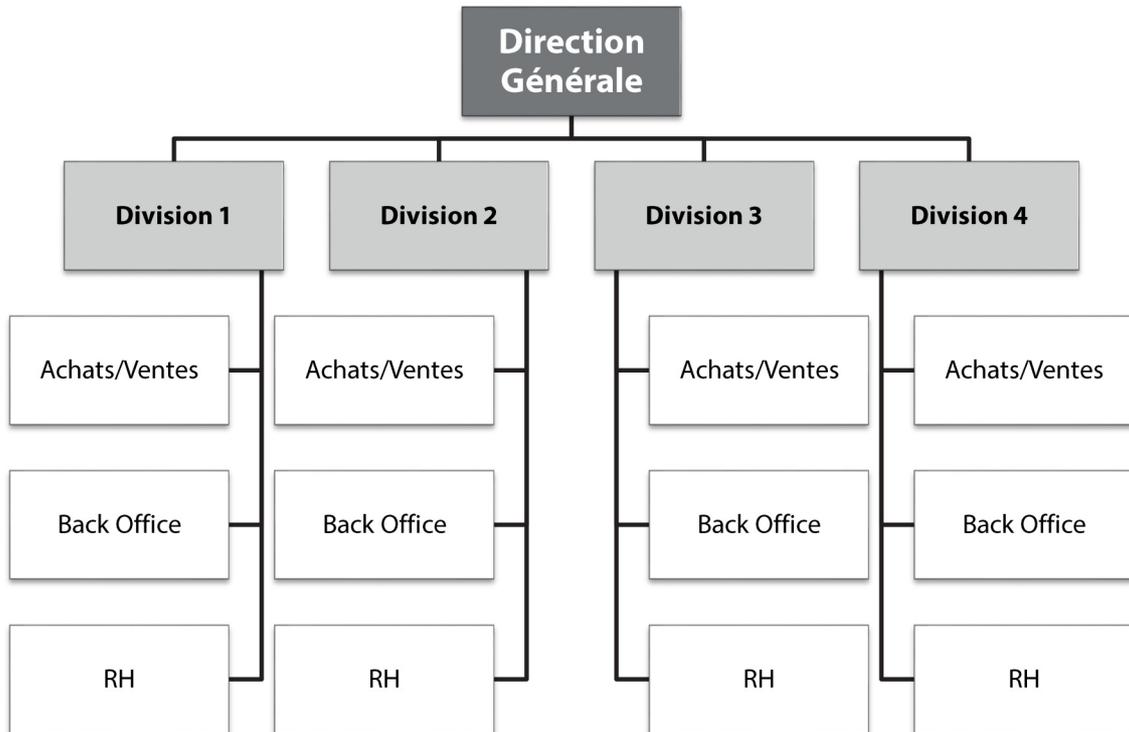
Il s'agit des structures les plus répandues, dans lesquelles l'organisation se fait par fonctions. Sous le directeur général se trouvent l'ensemble des pôles spécialisés selon la fonction exercée dans l'entreprise. Chaque direction possède ensuite ses services propres.



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramme clair et facilement accessible</li> <li>• Permet des économies d'échelles</li> <li>• Un seul responsable hiérarchique par collaborateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne favorise pas la communication : faibles échanges transversaux</li> <li>• Forte centralisation du pouvoir autour de la direction générale</li> <li>• Structure assez rigide, donc lente à réagir</li> </ul>

## Les structures divisionnelles

De nombreuses entreprises se laissent séduire par ce modèle. Il s'agit de créer des divisions, soit par produit, soit par marché, soit par secteur géographique. Chaque division possède ensuite ses services propres, de manière décentralisée. Sur le principe, chaque division et sa ligne afférente pourrait devenir un centre de profit autonome. C'est un modèle dans lequel le pouvoir décisionnel est donné à chaque chef de division, et dans lequel l'action de la direction générale tend à s'effacer.

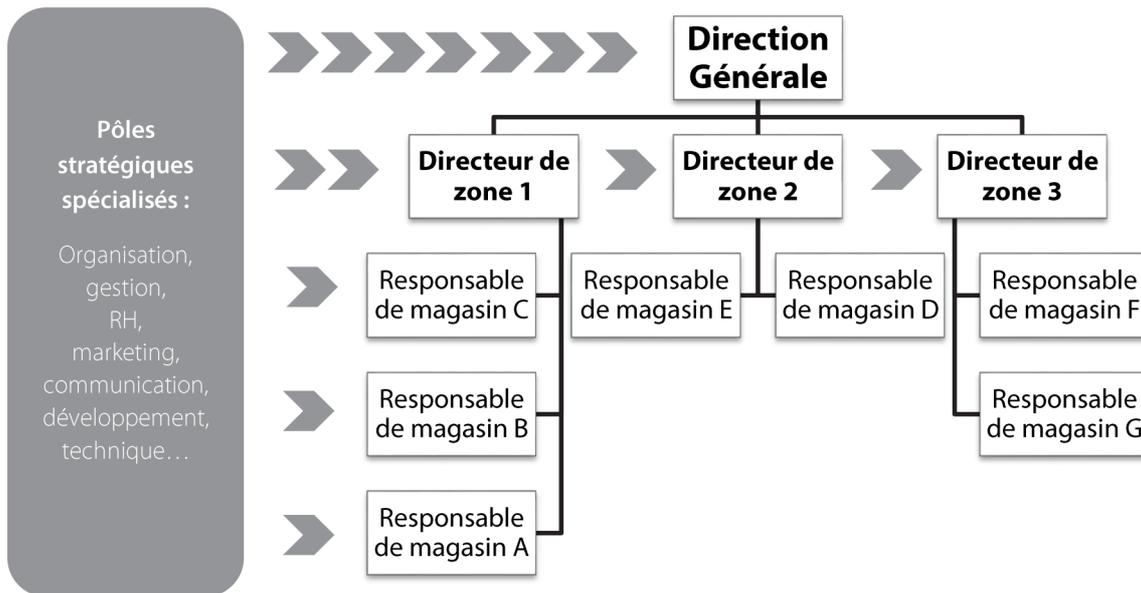


Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décentralisation, adaptation aux contraintes locales</li> <li>• Responsabilisation des directeurs produit/secteur, autonomie</li> <li>• Rapprochement du point de vue stratégique avec le point de vue terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispersion des ressources</li> <li>• Coûts de fonctionnement, puisque les compétences doivent être démultipliées (contraire aux économies d'échelle)</li> <li>• Perte de contrôle et de visibilité pour la direction générale</li> </ul>

## Les structures Staff and Line

Également appelées structures hiérarchico-fonctionnelles, il s'agit de différencier dans l'entreprise l'équipe du « Staff » et l'équipe du « Line ».

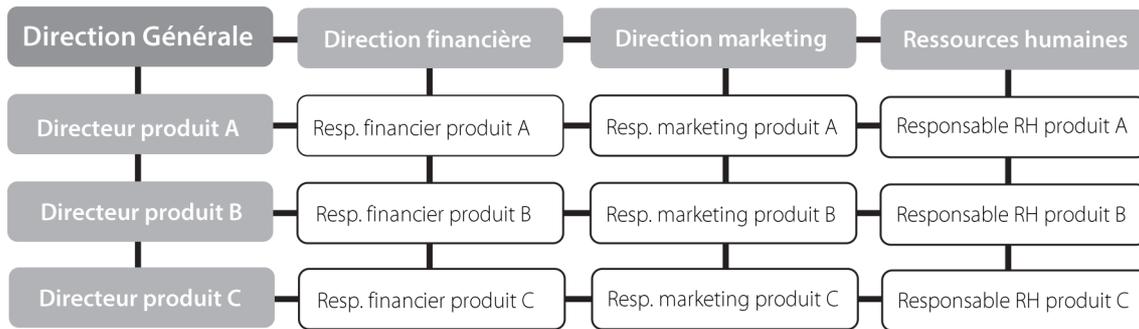
Le Staff est la partie pyramidale de l'entreprise, en partant de la direction générale, et en redescendant vers les niveaux hiérarchiques inférieurs. Le Line est une sorte d'état-major, un comité rassemblant les fonctions stratégiques de l'entreprise par pôles de compétences. Ils agissent, conseillent et orientent l'activité à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure claire, dans laquelle il n'y a toujours qu'un seul responsable hiérarchique par collaborateur</li> <li>• Décisions prises par des spécialistes</li> <li>• L'équipe du Line passe toujours par le Staff avant d'atteindre ce type de fonctions, ce qui permet une vision de terrain plus pertinente</li> <li>• Les orientations stratégiques sont identiques pour l'ensemble des collaborateurs du réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut créer des conflits en cas d'intérêts divergents entre le Staff et le Line</li> <li>• Alourdissement des frais de fonctionnement de la structure</li> <li>• Risque de perte d'initiatives pour les directeurs du Staff, qui doivent appliquer et faire appliquer les décisions du Line</li> </ul>

## Les structures multidivisionnelles

On les appelle aussi structures matricielles. Elles présentent la caractéristique d'être fondées sur le principe de la dualité de commandement. En effet, chaque responsable a deux directeurs hiérarchiques directs : un chef spécialisé par fonction, et un autre spécialisé par produit/projet.



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure simple et flexible, permettant de la souplesse dans l'utilisation des ressources</li> <li>• Favorise la coopération entre les chefs de projets</li> <li>• Permet de solliciter l'expertise de chaque directeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de conflits si la communication n'est pas optimale</li> <li>• Coûts importants</li> <li>• Difficultés de coordination des projets</li> <li>• Avoir deux supérieurs hiérarchiques peut rendre les missions d'un collaborateur plus floues</li> </ul>

## Les circuits de communication

La compréhension de l'organigramme de l'entreprise, du « **qui fait quoi** ? », est essentielle pour un manager. D'une part, cela lui permet de respecter les circuits de communication selon les codes de l'entreprise, ce qui est important pour ne pas susciter de vexations, mais également, le manager saura à qui et de quelle manière adresser ses demandes, et **communiquera les informations adéquates aux services dédiés**. Les services centraux peuvent s'avérer d'une aide précieuse, si on sait les solliciter avec soin, selon leurs domaines de compétences. Le manager qui y parvient gagne ainsi un temps précieux, qui se répercute sur les actions en cours. Cela permet plus de réactivité au sein de l'équipe.