



SETCO FRANCE

Ce cas a été préparé par Jean-Claude Usunier uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.

L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail admin.mim@hec.unil.ch.

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-07-24

La fixation d'objectifs de vente pour les vendeurs est une pratique universelle. Personne n'en doute. De ce fait lorsque Monsieur Duval arriva dans la filiale française de la compagnie Setco, firme multinationale d'origine américaine, il fut placé sur un produit qu'il connaissait bien et sur une nouvelle zone de vente. Setco France appréciait mal le potentiel de ce nouveau territoire qui n'avait jusque là pas été prospecté. Par ailleurs peu d'indicateurs permettaient d'évaluer le potentiel de la zone de façon réellement quantifiée.

Lorsqu'il rencontra le chef des ventes France, Monsieur Duval fut surpris du ton très convivial et de la concertation manifestement très poussée qui existait à l'intérieur de l'équipe de vente. Au lieu que l'objectif lui soit fixé d'office, il put donner son avis. A vrai dire il put même, après avoir examiné la zone et pris quelques contact préliminaires au cours de la première semaine, fixer lui-même son objectif de vente. Compte tenu de la nouveauté de ce territoire, le chef des ventes n'eut pas de commentaire. La réaction de Monsieur Duval fut de

minorer fortement l'objectif par rapport aux ventes potentielles qu'il pensait raisonnablement pouvoir réaliser, pour pouvoir garder une marge de manoeuvre, au cas où...

Au bout de quatre mois, les chiffres de vente par zone étant sortis, Monsieur Duval fut surpris de voir qu'il recevait un état détaillé non seulement de ses ventes (ce dont il avait l'habitude, puisque c'était une donnée de base pour fixer sa commission), mais aussi de ses objectifs, et de l'écart ventes réalisées/ objectifs de ventes. Ce qui apparaissait flatteur.

Lors de la réunion de l'équipe de vente pour discuter les résultats du trimestre précédent, les objectifs du prochain trimestre, et mettre en place le programme d'action commerciale, Monsieur Duval fut frappé de voir l'embarras que suscitait sa "performance". Jamais aucun vendeur à Setco France n'avait pareillement dépassé ses objectifs. Il eut même droit à quelques remarques ironiques et douces-amères de collègues. Il en fut un peu dépité. D'autant qu'il savait avoir fait les efforts qu'il fallait, avoir déployé d'office tout son talent de vendeur, qui était grand. Il l'avait déjà démontré dans le passé.

Lors de la discussion, il se laissa conduire à admettre que le potentiel était largement supérieur à ce qui avait été estimé initialement. Du coup son objectif de vente fut fortement révisé à la hausse, avec l'assentiment général de l'équipe qui travaillait en plein accord. Et son accord à lui en premier lieu.

Dans les entreprises où il avait travaillé jusque là, les objectifs de vente étaient fixés de façon assez directive. Ils avaient le mérite d'être souvent trop élevés. Hors de portée, ils constituaient une ligne de mire, un idéal à atteindre. Une manière de forcer les paresseux à se remuer et d'entraîner les travailleurs à se surpasser. Après, évidemment, on ne regardait pas très précisément quelles étaient les correspondances individuelles et chiffrées entre objectifs et ventes réalisées.

A la fin du deuxième trimestre, Monsieur Duval sentit qu'il avait fixé son objectif trop haut. Il s'était donné à fond lors des trois premiers mois dans l'enthousiasme de ce nouveau poste. Par ailleurs, un gros client déniché sur son territoire de vente avait contribué à gonfler ses réalisations. Cela ne se reproduisit pas au second trimestre.

De fait, lors de la réunion de l'équipe de vente qui devait faire le bilan du 2ème trimestre, Monsieur Duval apparut de nouveau en vedette. En effet, il avait un malus record. Aucun vendeur à Setco jusque là n'avait eu un tel déficit de ventes réalisées par rapport à son objectif. Il eut droit à des railleries de ses collègues, quelque peu adoucis de le voir ainsi mordre la poussière. Mais dans les jours qui suivirent il reçut une lettre du directeur des opérations marketing qui lui intimait l'ordre de s'adapter ou d'avoir à quitter la compagnie. "Vous devez comprendre qu'un vendeur dans une compagnie comme la nôtre doit savoir fixer des objectifs précis, réalistes et dynamiques. Ils contribuent à la prévision du chiffre d'affaire trimestriel pour la compagnie au niveau mondial. La Bourse de New-York où est cotée notre compagnie est très attentive à ces données. Si tous les vendeurs agissaient comme vous, nos chiffres n'auraient aucun sens. Et cela notre siège à Chicago ne peut l'accepter".

Question

Que doit faire désormais Mr Duval ?

Avant de vous prononcer sur ce qu'il devrait faire, vous analyserez d'abord comment expliquer les problèmes de Duval, à partir:

- 1. des différences dans le style communication (Hall);*
- 2. des dimensions de Hofstede.*

Vous apprécierez en particulier comment la culture influence les modalités de fixation d'objectifs et de rémunération des vendeurs.