



MERCURI
international

LIVRE BLANC

Etude 2017

Management commercial de proximité

Mercuri International a mené en collaboration avec les universités de Saint-Gall et de Bochum, une étude sur le management de proximité dans les organisations commerciales qui apporte des éléments de réflexion très intéressants et concrets.

Pourquoi les managers de proximité (MDP) n'augmentent-ils pas la performance commerciale de leurs équipes ?

Dans toutes les entreprises dotées de forces de vente, les MDP doivent jouer un rôle crucial. Ils managent les équipes de vente et sont garants de la mise en œuvre de la stratégie commerciale et du développement de la performance. Par leurs actions, les objectifs de croissance et de profit sont atteints... ou pas, suivant la façon dont il jouent leur rôle. Ils sont soit « un goulot d'étranglement », soit « un booster de résultats ». (Prof. Schmitz, Ruhr University Bochum).

Les MDP sont décisifs et jouent un rôle déterminant,



Mais de nombreux gisements de performance existent.



L'étude met en évidence un défaut de pilotage significatif de l'activité commerciale et un manque de développement des compétences des équipes de vente. Le besoin d'amélioration du professionnalisme est énorme. Les MDP sont souvent des anciens vendeurs. Ils ne sont pas nés analystes ou développeurs de compétences. Ils agissent souvent avec leur cœur et en fonction de leur propre vécu ou de leur propre expérience commerciale. Ils consacrent également trop peu de temps au management de leurs équipes de vente.

Dans leur grande majorité, les MDP préfèrent se concentrer sur les ventes plutôt que le management de leur équipe. Ils en tirent plus de satisfaction. Les raisons invoquées pour expliquer les échecs (par exemple la non-atteinte des objectifs) sont le plus souvent liées à la politique produits ou aux prix plutôt qu'à la qualité de l'équipe de vente. Or, une analyse pertinente de la situation de l'équipe de vente, un développement des compétences ciblé et un pilotage de l'action cohérent peuvent générer une augmentation de performance qui peut atteindre jusqu'à 33%.



763
Entreprises ont
répondu à l'enquête

« Le MDP doit être comme un bon entraîneur de foot : sur le blanc. Pas un joueur-entraîneur qui est sur le terrain pour marquer des buts. »

Olivier Zipper (Strategic Marketing Manager), BGH Edelstahlwerke

La solution, un management plus structuré, avec plus de méthodes et plus de temps alloué à l'équipe.

Les 5 principaux leviers pour augmenter l'efficacité managériale des MDP :

1. Organiser les échanges entre le MDP et son équipe
2. Définir les tâches et les compétences des MDP
3. Sélectionner et évaluer les MDP
4. Développer l'autonomie des commerciaux.
5. Manager les MDP

1. Organiser les moments clés de la relation entre le manager et son équipe

Une équipe de vente ne peut pas être managée depuis un bureau. Des contacts personnels fréquents et des actions conjointes chez les clients sont essentiels au succès. Le succès passe donc aussi par le nombre de commerciaux à encadrer. Entre 4 et 8 par MDP semble être optimal.

2. Organiser les moments clés de la relation entre le manager et son équipe

Il est très important que les MDP n'aient pas en même temps que leur mission managériale, une mission de commercial et de responsable grands comptes. Leur rôle doit être focalisé sur le management et non sur la vente. Ils ont besoin de développer leur expertise managériale pour prendre des décisions pertinentes. Ils doivent avoir une démarche méthodique et structurée.

3. Sélectionner et évaluer les MDP

Le meilleur vendeur ne sera pas nécessairement le meilleur MDP. Les compétences analytiques et relationnelles sont des facteurs clés de succès. Le MDP doit être capable d'analyser le potentiel régional, le potentiel des clients, les processus d'achat et de faire évoluer le processus de vente. Ce sont les bases incontournables pour aider les commerciaux à mieux performer. Le principe « de promouvoir et encourager » s'applique ici. Des objectifs motivants, un soutien individuel et un feedback clair sont crucial. La tâche n'est pas simple face à des commerciaux qui peuvent être émotionnellement sensibles, avec une mentalité de « chasseur solitaire », qui adorent la liberté d'organiser leur travail eux-mêmes.

4. Autonomie et développement

a. Structurer le management des ventes

Analyser et manager l'activité commerciale en utilisant **le modèle RAC de la vente par objectif** (Résultats / Activité / Compétences) qui structure les facteurs qui influencent la performance.

b. Adapter son comportement aux équipiers

Les différents styles de comportement des commerciaux et la qualité du contact avec les clients doivent être décodés.

Développer un style de management approprié et motivant.

Réussir et mener à bien les entretiens sur les objectifs.

Conduire les entretiens annuels.

Le coaching des commerciaux sur le terrain est le point essentiel pour développer la performance des commerciaux mais également le plus difficile pour les MDP. Sales Coaching n'est pas une évaluation mais plutôt le développement des tâches concrètes. Cela demande beaucoup de temps pour les MDP/

5. Autonomie et développement

Les MDP doivent aussi être managés. Avoir les bons KPIs pour analyser l'activité managériale des MDP rend les échanges entre les MDP et leur management plus transparents et clarifie les attendus. Des objectifs sur l'activité managériale apportent un véritable plus.

En résumé

