

# Vers de nouvelles pratiques d'encadrement commercial

**L'introduction d'outils de CRM entraîne une évolution des modes de management commercial. En s'intéressant moins au résultat chiffré, et davantage aux compétences de l'individu, à son approche commerciale au quotidien.**



CHRISTOPHE  
JANKOWSKI

Manager

Orga Consultants  
Filiale conseil de Sopra Group

**L**A FORCE DE VENTE EST ENCORE pour beaucoup d'établissements financiers, la pierre angulaire de leur stratégie de commercialisation. Les réseaux physiques, dont certains annonçaient la disparition il n'y a pas si longtemps encore, sont toujours bien présents dans le paysage de la distribution. Bien que leur importance n'ait pas diminué, ces réseaux de vente sont pourtant en train de vivre de formidables mutations. L'introduction des nouveaux outils et modes de gestion de la relation client nécessite une évolution des pratiques non seulement de la force de vente, mais également du management commercial. Accepter et faire partager les changements aux commerciaux, apprendre à manager différemment avec les outils SFA (*Sales Force Automation*, brique du CRM qui impacte le plus les commerciaux), s'impliquer plus fortement dans l'activité de chaque collaborateur, deviennent les nouveaux enjeux de l'encadrement de proximité.

## ACCEPTER LE CHANGEMENT

Si le manager commercial n'accepte pas le changement, la mise en œuvre des nouveaux outils SFA et de l'organisation qu'ils imposent sera beaucoup plus difficile. Dans un réseau commercial une logique règne : elle a pour nom «principe d'exemplarité». La proximité, l'autorité naturelle du chef ou le fait que le manager est, comme ses collègues, un com-

mercial, renforcent les chances de voir les commerciaux appliquer à leur tour ces principes. L'appropriation d'un nouvel outil passe avant tout par les capacités de présentation et de conviction du manager de terrain auprès de son équipe et ce, bien avant la formation et la communication institutionnelle, même si ces dernières restent des éléments incontournables de la conduite du changement.

Cependant, pour que le manager accepte l'outil (ou tout autre type d'évolution), il faut pouvoir lui exposer point par point les bénéfices qu'il en retirera ainsi que ses collaborateurs. Or, ce n'est pas toujours la situation que l'on retrouve dans les banques. Les fonctionnalités ou les principes nouveaux sont rarement vécus de prime abord comme des avancées. Aux dires des futurs utilisateurs : «ils n'existaient pas avant et cela ne nous empêchait pas de faire du travail de qualité». L'outil ne s'imposera pas de façon naturelle au réseau si le manager ne sait pas «vendre» toutes les modifications que cela va entraîner pour les pratiques de ses collaborateurs.

## EN FINIR AVEC LE «CONTRÔLE» A POSTERIORI

Pendant longtemps, pour comprendre la performance réelle de ses commerciaux, l'encadrement de proximité n'a eu le plus souvent accès qu'à des données chiffrées de production : le PNB ou le

nombre de contrats. De fait, le management s'est centré sur le «combien» en oubliant souvent qu'il existait un «comment» (prospector, vendre, gérer...). Avec ces données limitées et les pratiques qu'elles ont engendrées, le champ du management commercial s'est réduit à sa plus simple expression, celle du pilotage. Souvent, même, on a pu les confondre. Le management est devenu du contrôle, puis par réduction du «flicage», pour employer un terme souvent rencontré chez les commerciaux. Le management orienté sur le chiffre ne facilitait guère la recherche de solutions pour des vendeurs qui pouvaient en avoir besoin. Mais animer un vendeur ne se résume pas seulement à commenter des résultats chiffrés et à constater les causes d'un échec a posteriori.

Les outils SFA sont alimentés par de nouveaux indicateurs qui vont au-delà du simple résultat, et qui sont disponibles aussi bien pour l'individu que pour l'équipe. Le manager se doit désormais de raisonner non seulement en termes de production, mais aussi d'activité, qualité des actions engagées, performance, le tout en temps réel. Disposer de données en simultané oblige aussi à organiser différemment ses pratiques. Il faut appliquer de nouvelles fréquences de rencontre avec ses collaborateurs (des entretiens individuels planifiés et séquencés suivant des rythmes plus courts et plus réguliers). Les entretiens doivent être bâtis autour de données plus factuelles qui laissent de moins en moins de place à la dimension subjective. Formalisés, ils aboutissent systématiquement à la détermination de plans d'actions cor-

recteurs, le plus souvent partagés.

Ce sont là des changements culturels majeurs pour le réseau. Cela entraîne un nouveau mode de communication et de relation avec l'équipe, avec chaque collaborateur pris séparément, et forcément de nouvelles pratiques pour le manager. Par exemple, faire passer un message en entretien individuel avec un conseiller commercial sur sa performance (événements commerciaux traités, entretiens prospects réalisés, taux de multi-ventes ou de transformation d'une proposition...) demande que le manager s'intéresse dans le détail aux pratiques et au métier de son vendeur.

#### S'IMPLIQUER DANS L'ACTIVITÉ DE CHAQUE COLLABORATEUR

Le manager doit s'impliquer plus fortement dans les pratiques de vente. L'outil SFA et les évolutions qui l'entourent posent aujourd'hui la question du vrai rôle de l'encadrement de proximité. La légitimité du manager commercial ne passe plus seulement par son statut mais par sa capacité à apporter une véritable plus-value à ses commerciaux, à leur faire accepter les changements en cours, à les aider dans la réalisation de leurs objectifs. Non pas en faisant le travail à leur place, mais en leur apprenant à le faire. Faire faire est bien le véritable enjeu pour le manager.

Ses pratiques commerciales passent en second plan, au profit des pratiques de management. ...

**“Le management s’est centré sur le «combien» en oubliant souvent qu’il existait un «comment» (prospector, vendre, gérer...).”**

... Ses pratiques commerciales doivent néanmoins être mises à disposition de l'équipe aussi, sachant que la meilleure maîtrise de la vente est généralement l'apanage du chef. «Mettre à disposition», c'est s'impliquer plus dans le quotidien du collaborateur, dans son activité commerciale (préparation et stratégie d'entretien client, montage de dossiers, prospection et prescription) y compris en l'accompagnant lors d'entretiens client. Il s'agit de montrer au jeune conseiller comment détecter les attentes et besoins réels du client ; au conseiller confirmé, comment mieux conclure la vente, multiplier son nombre de ventes par entretien ; à l'expert, comment accroître ses volumes d'encaissements par contrat ou obtenir des noms recommandés auprès de ses clients. L'objectif pour le manager est d'aider l'ensemble des collaborateurs, y compris les chargés d'accueil, à vendre mieux et plus.

Même si le manager ne passe pas l'essentiel de son temps à accompagner ses commerciaux sur le terrain, c'est bien au cours de l'entretien face au client que se bâtissent les résultats, le succès des campagnes, la réussite de la commercialisation d'une nouvelle offre. Le manager doit être présent pour comprendre et permettre la progression du collaborateur. Il pourra ainsi diffuser et démultiplier les meilleures pratiques de vente auprès du plus grand nombre.

La difficulté principale pour le manager prend souvent sa source dans la tradition managériale des réseaux. L'animation collective (réunion d'agence, briefing des différentes lignes métiers, etc.), a été longtemps privilégiée par rapport à l'animation individuelle. Il est souvent bien plus

facile pour le manager d'animer le point de vente à l'occasion d'une réunion, que d'annoncer dans un entretien à un collaborateur ses exigences face à des résultats insuffisants. Les nouveaux outils mettent à disposition une information qui impose au manager d'être plus présent sur le terrain auprès du

collaborateur, pour comprendre ce qui se passe, pour vérifier et surtout pour aider.

DÉFINIR LES PRATIQUES  
MANAGÉRIALES POUR  
FACILITER L'APPROPRIATION

Les nouvelles pratiques du management commercial prennent plus de temps, deviennent plus régulières, s'orientent vers une recherche continue de solutions, demandent de nouvelles compétences. Ce qui pourrait être perçu à première vue comme des évolutions mineures (fonctionnalités nouvelles du poste de travail, nouveaux dimensionnements des équipes et changements d'organigramme) semble bien prendre la forme d'une véritable révolution pour l'encadrement de proximité. Ces nouveaux challenges militent très fortement pour la mise à plat des pratiques, et ce avant toute action de renforcement comme la formation.

Il faut justement profiter de l'introduction des nouveaux outils SFA ou de modifications organisationnelles pour redéfinir les pratiques de l'encadrement de proximité, et ne pas se limiter à la simple réécriture des pratiques et processus commerciaux. Définir les pratiques de management, c'est bâtir avec les intéressés le cadre de leur futur métier. Il s'agit de bien leur faire comprendre les modifications au quotidien que vont entraîner ces changements, mettre en avant et expliquer les finalités réelles du management commercial, trouver les leviers qui vont faciliter l'appropriation (la communication, la formation, les systèmes de motivation, d'évaluation et de rémunération) et enfin leur donner les moyens concrets d'être de véritables vecteurs du changement auprès de leur équipe.

C'est à cette seule condition que l'on pourra bien «vendre» le changement aux commerciaux. Derrière ces efforts de clarification du métier du manager, les enjeux ne sont rien moins que le succès des nouveaux outils, la réussite des choix organisationnels, et à brève échéance un accroissement du PNB et la satisfaction des clients. ■

**“L'animation collective (réunion d'agence, briefing des différentes lignes métiers, etc.) a été longtemps privilégiée par rapport à l'animation individuelle.”**