

La performance commerciale : Regards croisés des commerciaux, de leurs managers et de leurs clients

READY?





- Cette étude présente les principaux enseignements tirés de l'enquête sur la performance commerciale réalisée en miroir auprès de:
 - ▶▶ 150 Managers commerciaux
 - ▶▶ 500 Commerciaux
 - ▶▶ 300 Dirigeants d'entreprises acheteurs de prestations (produits et services)
- L'enquête en ligne a été effectuée auprès du 15 au 31 mars 2010.

Le secteur d'activité de votre entreprise :			
Industrie	29%	Services	51%
<i>industries agricoles et alimentaires</i>	6%	<i>banque assurance</i>	20%
<i>biens de consommation</i>	11%	<i>autres services aux entreprises</i>	15%
<i>biens d'équipement</i>	9%	<i>autres services aux particuliers</i>	11%
<i>biens intermédiaires</i>	3%	<i>transports</i>	6%
Construction BTP	4%	Commerce Distribution	16%

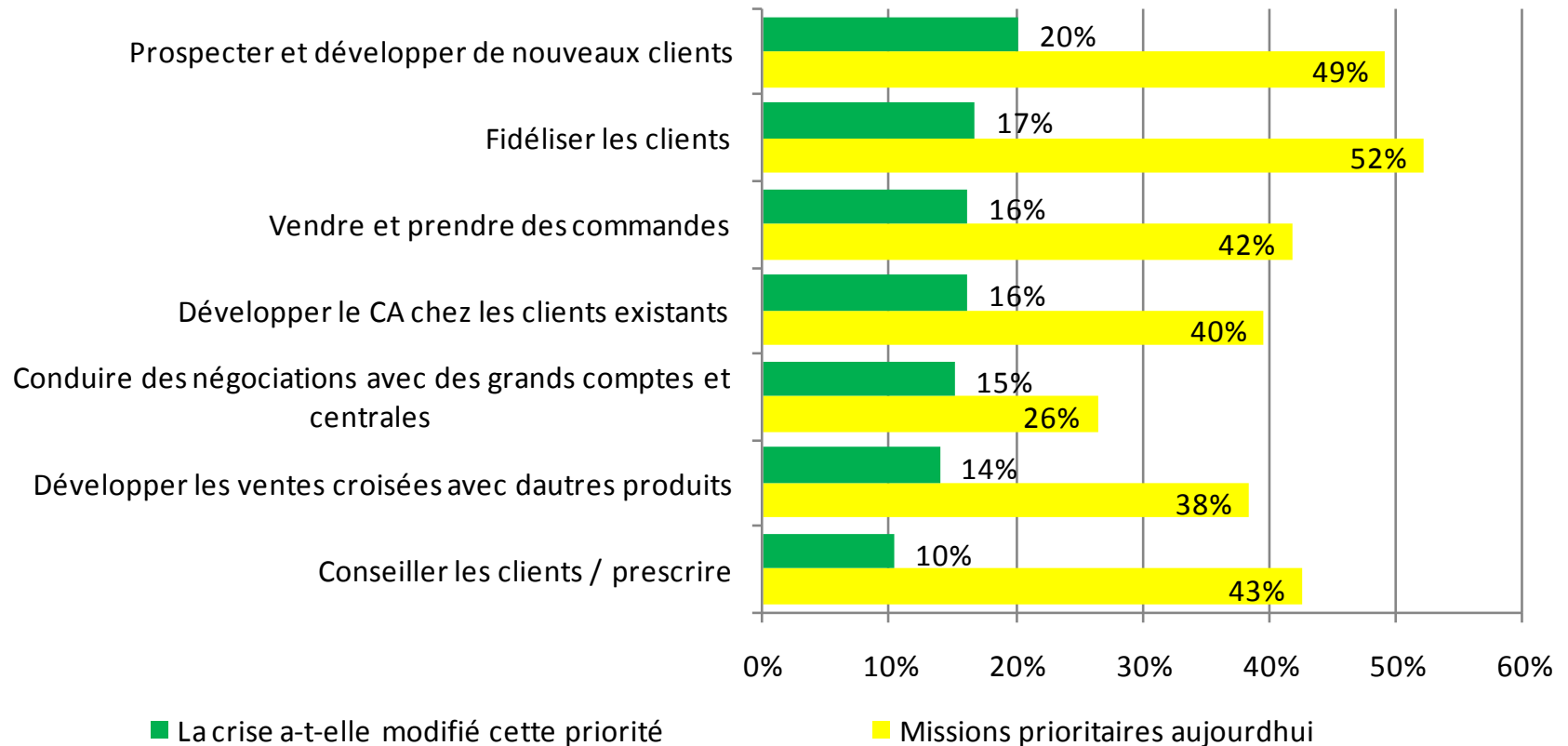


I - Les commerciaux et leur métier en regard des attentes des clients

La crise a renforcé les missions prioritaires des commerciaux : un accent mis sur la prospection

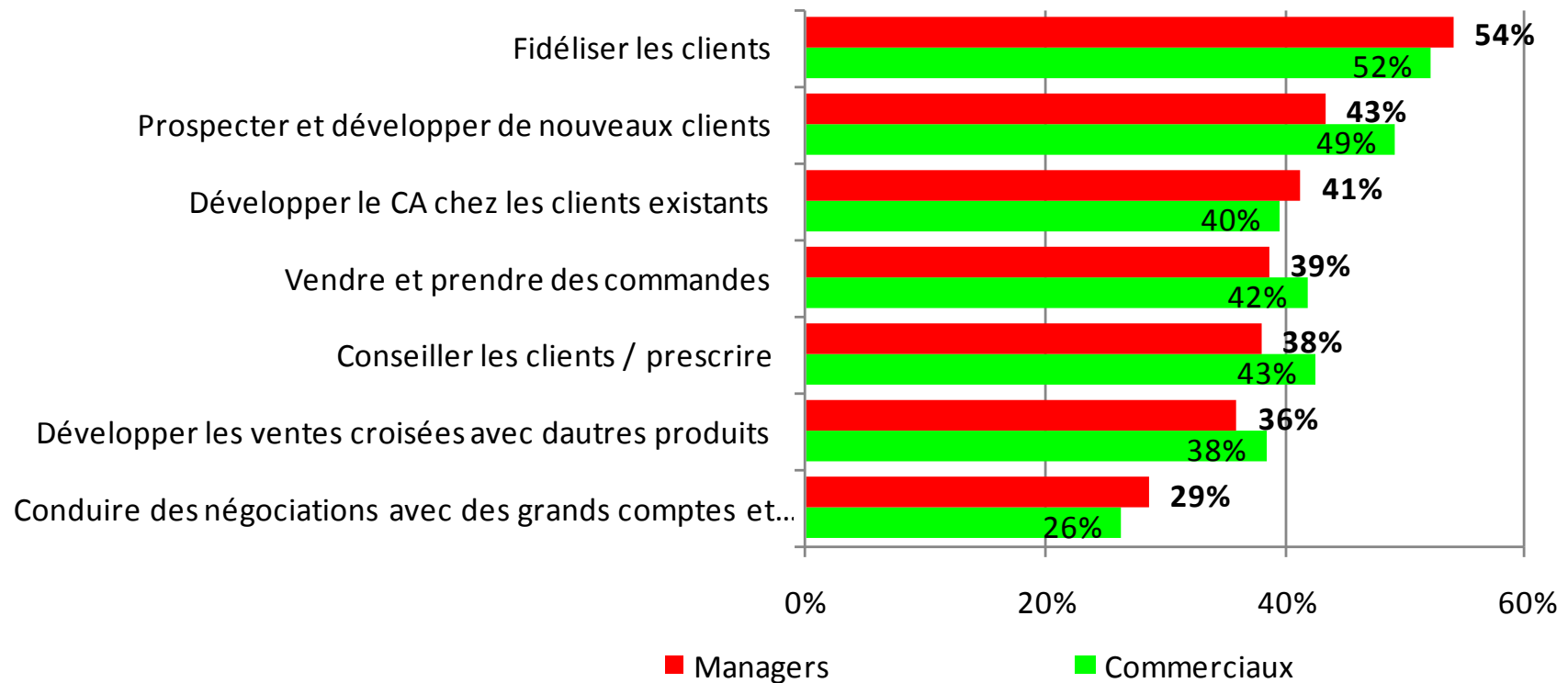


Missions prioritaires et modifications liées à la crise (commerciaux)





les missions prioritaires des commerciaux: vision comparée managers et Commerciaux





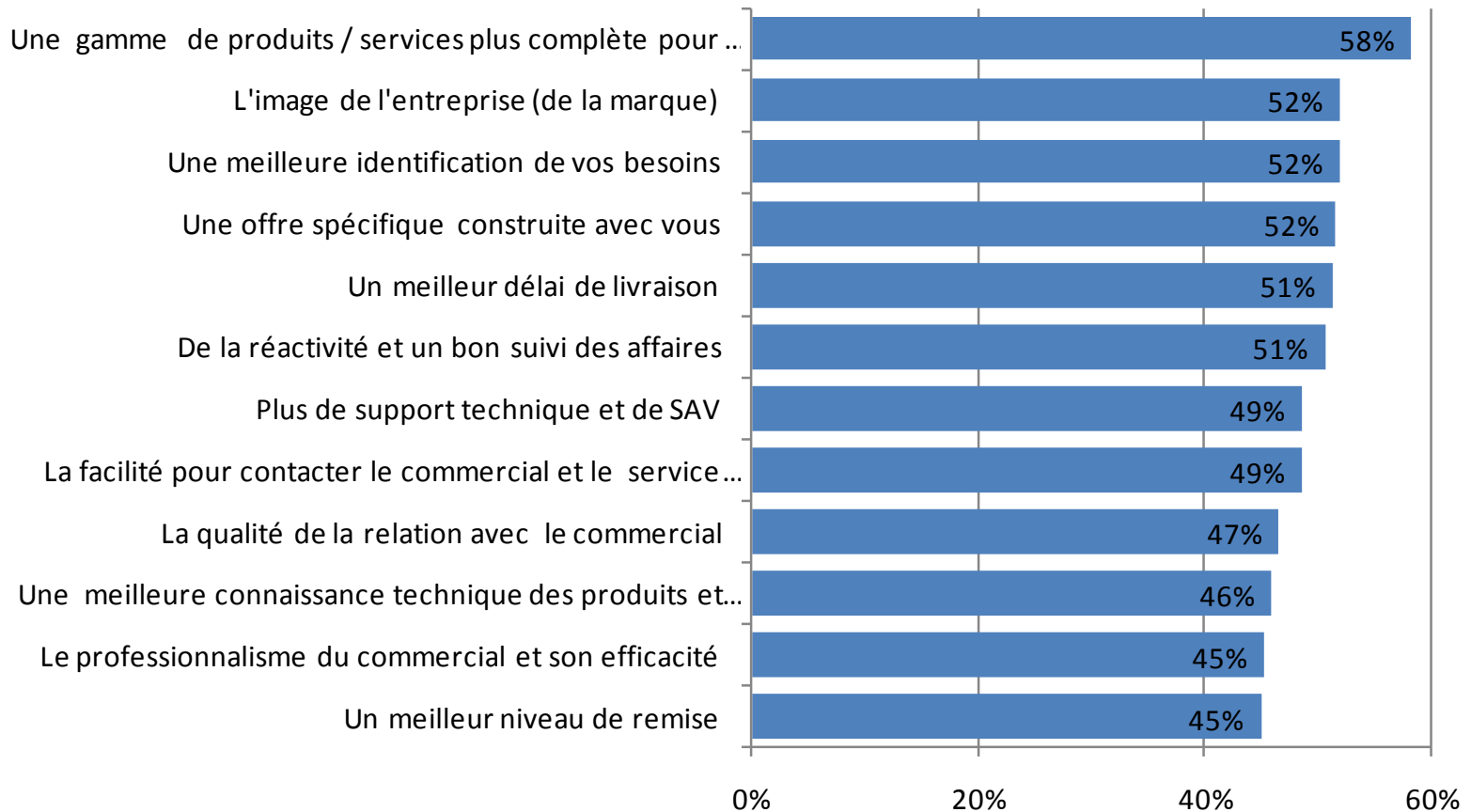
II - Les pratiques et attentes des clients sur le plan commercial... les pistes de progrès qu'ils suggèrent

Les attentes clients : l'offre complète et adaptée avant toute chose, un relationnel fort... Les remises en dernière position

7

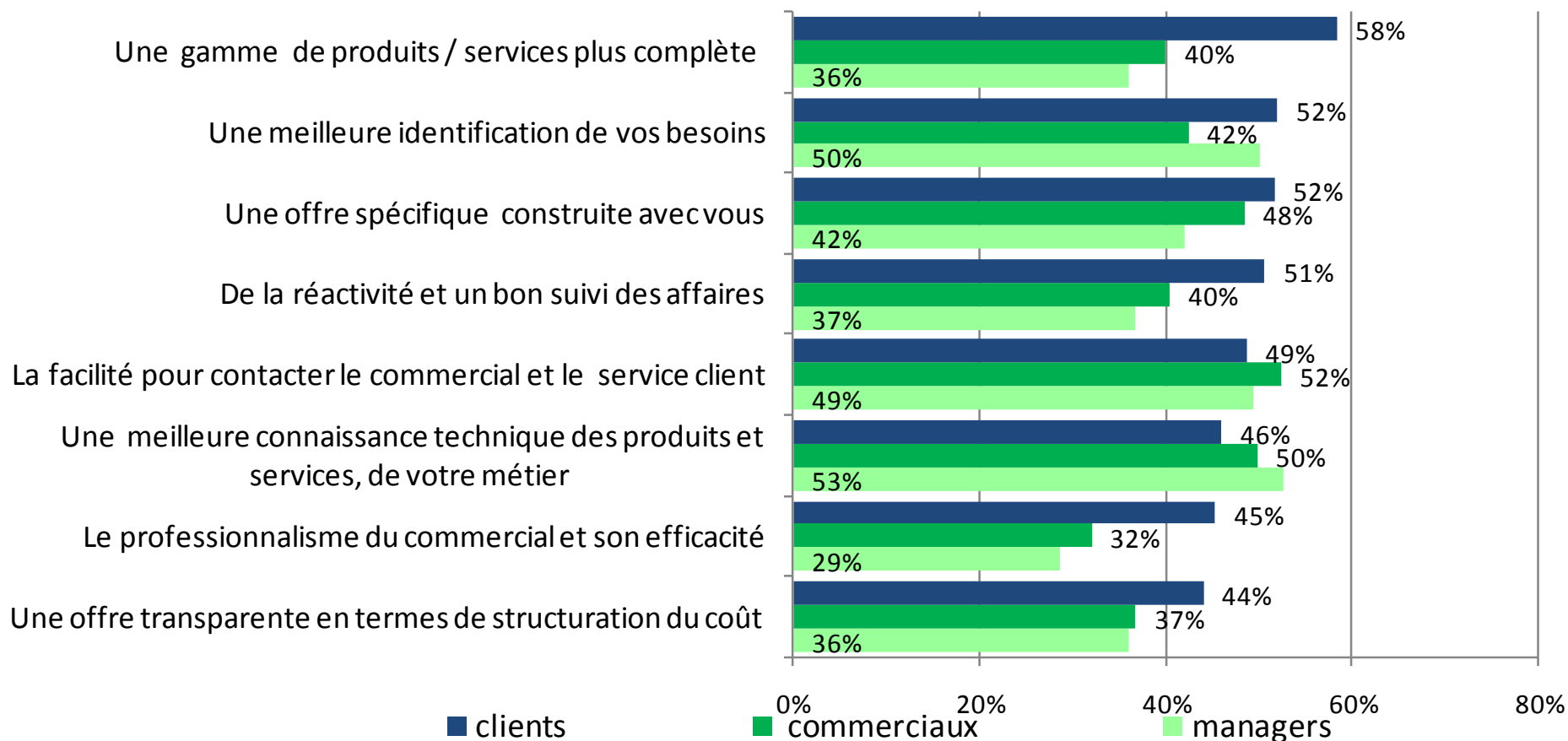


Les 12 attentes prioritaires des clients (énoncées par les clients)

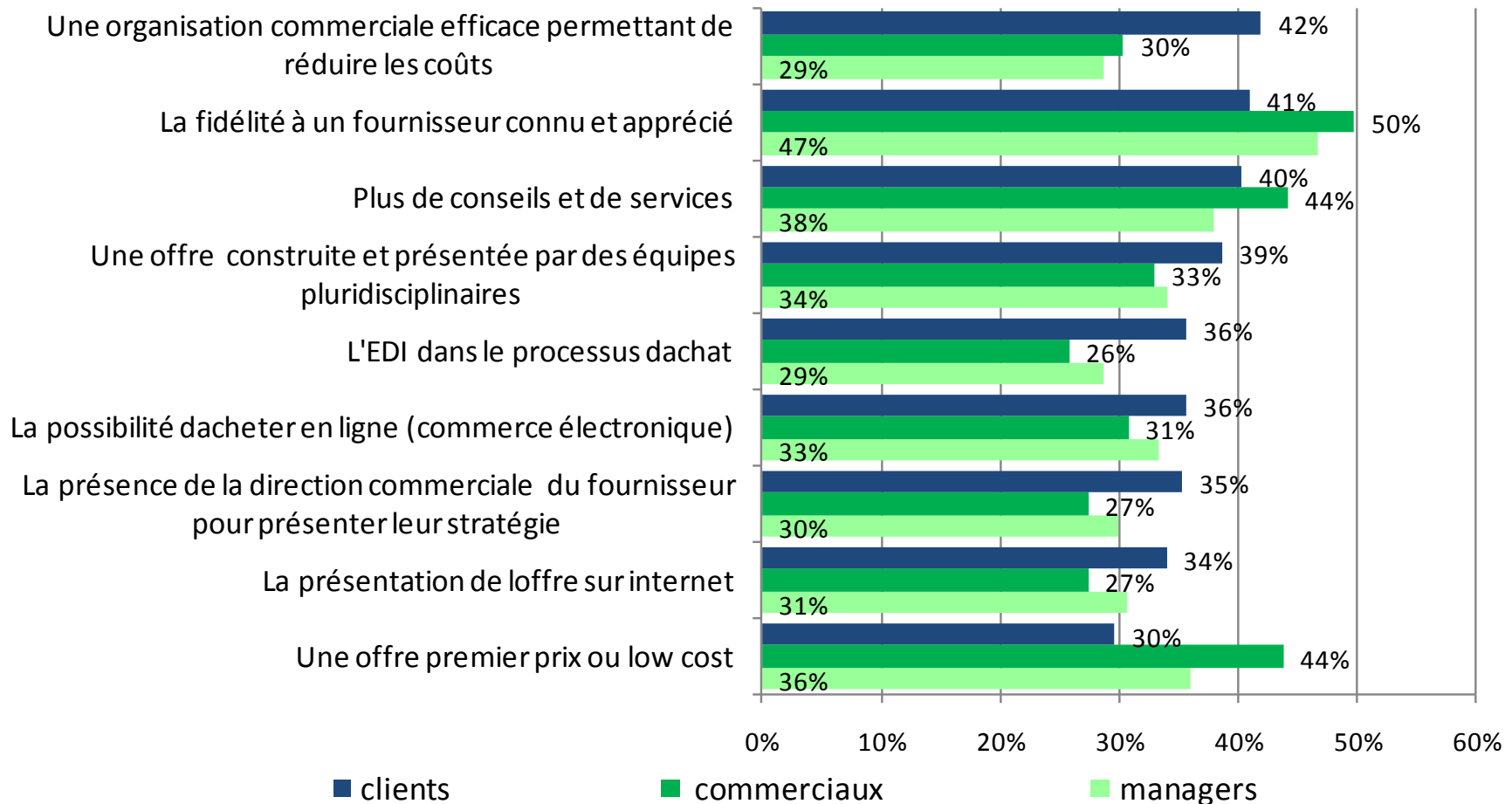




Perception comparée des attentes entre les clients et les commerciaux (et leurs managers)



Perception comparée des attentes entre les clients et les commerciaux (et leurs managers)

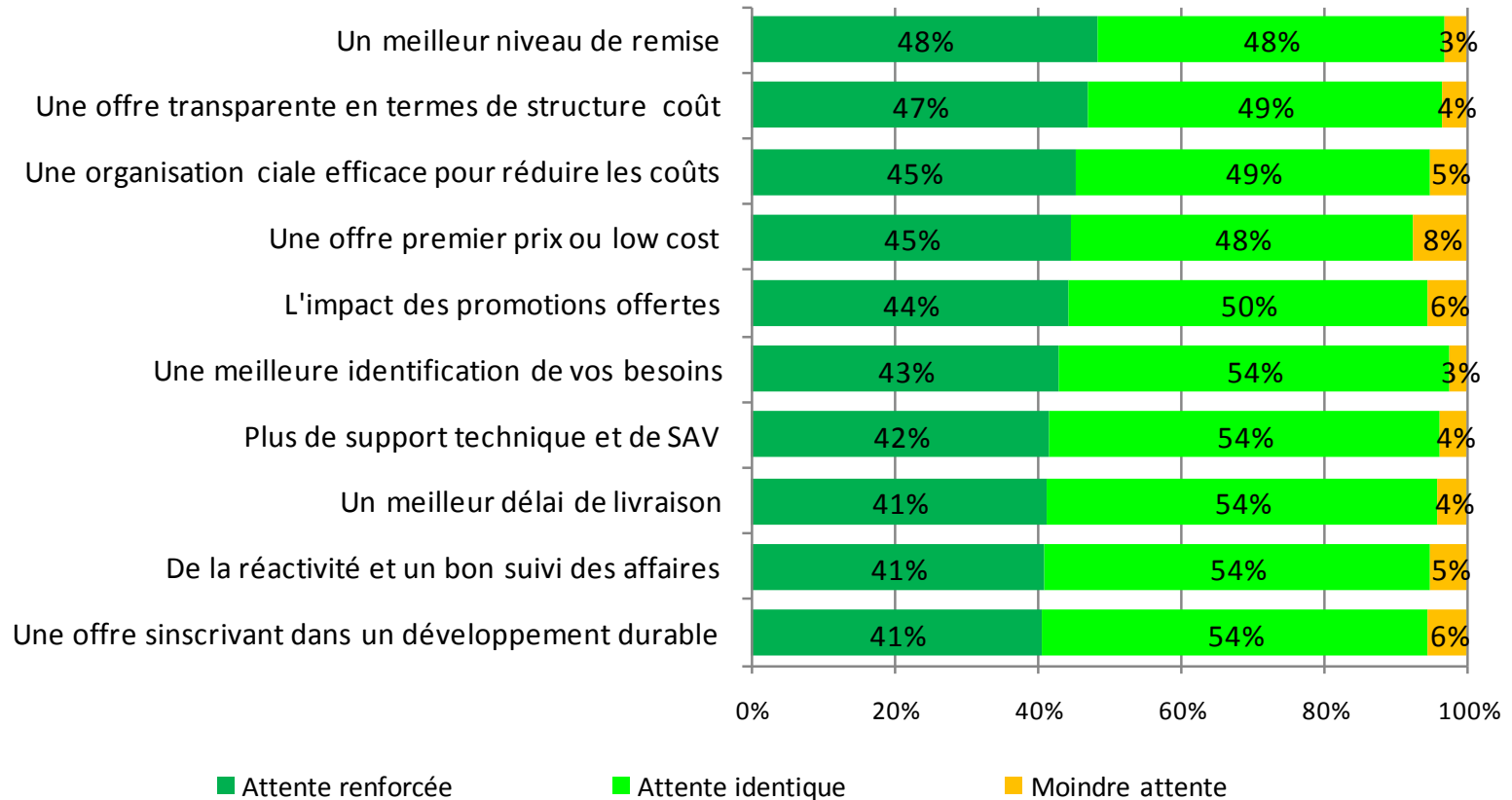


Evolution des attentes des clients depuis la crise : payer le juste prix en préservant la qualité de service

10



Les 10 attentes les plus renforcées depuis la crise



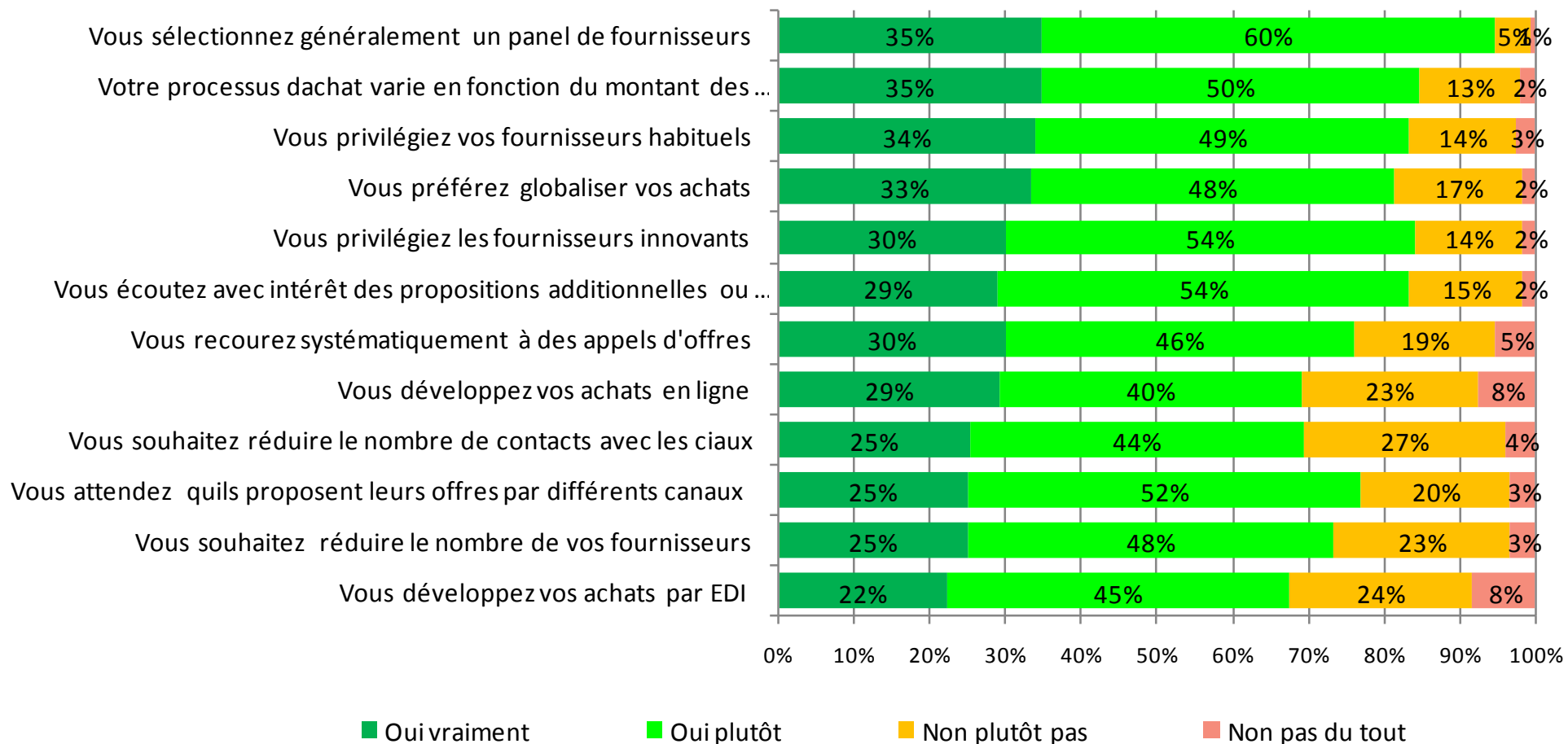
Avis des clients

Des pratiques d'achat plus exigeantes: innovation et capacité de conseil font la différence

11



Les pratiques d'achat des clients

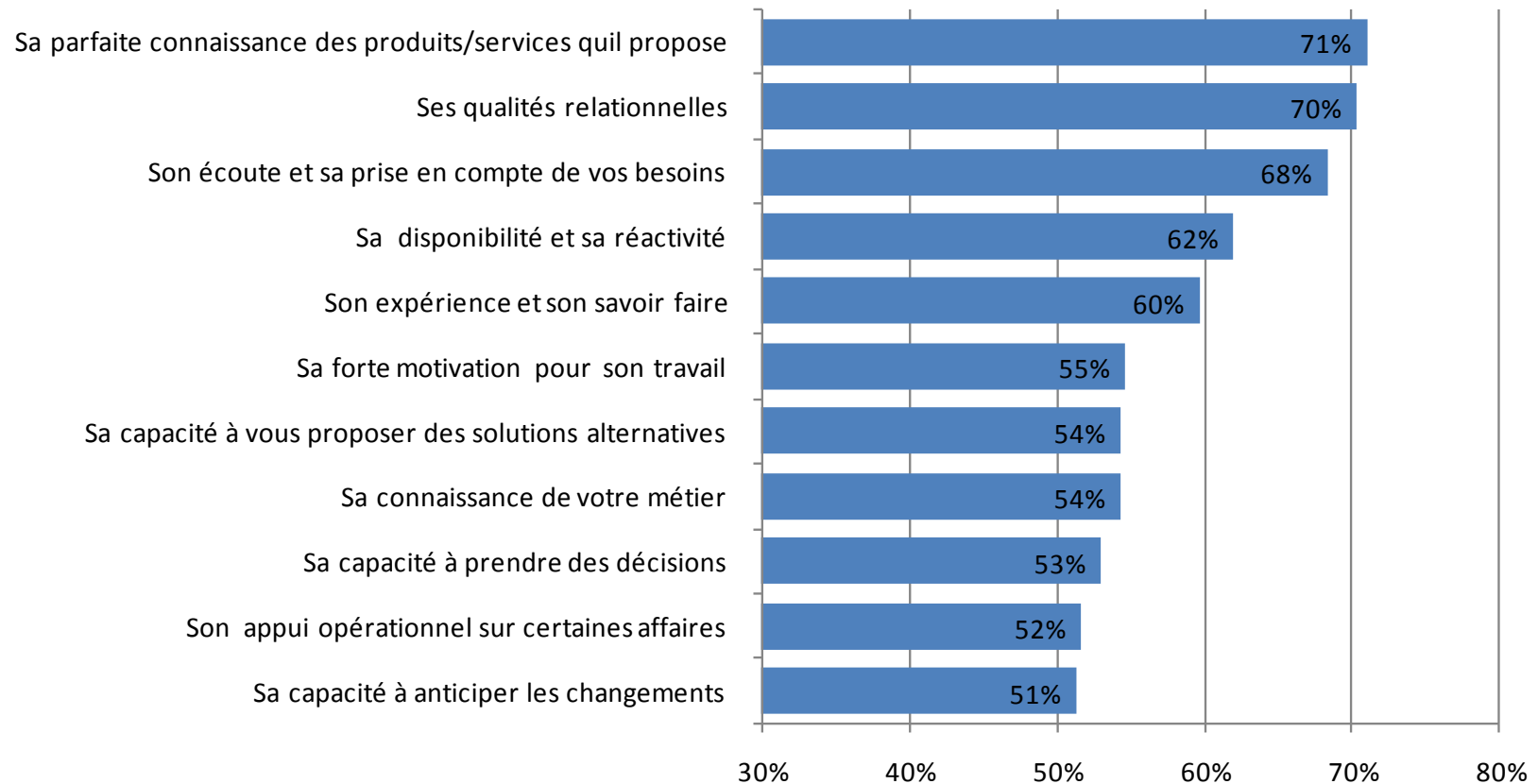


Le commercial idéal selon les clients : maîtrise de son offre, qualités relationnelles, écoute

12



Les qualités absolument indispensables pour un commercial attendues par les clients

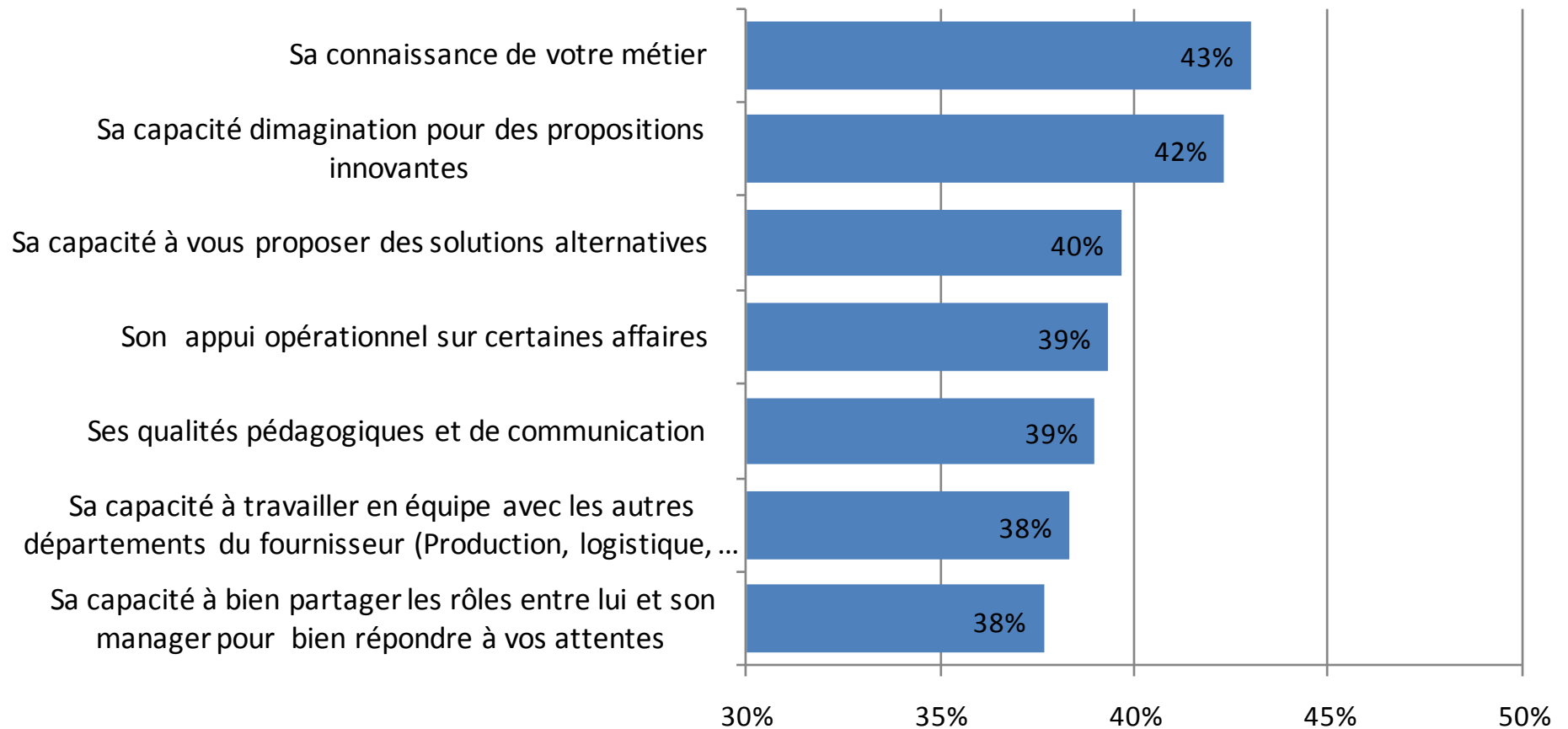


Ce qui fait la différence : une bonne connaissance du métier client pour des propositions innovantes ou alternatives

13



Les qualités d'un commercial qui constituent vraiment un plus pour les clients





- **La crise a entraîné des politiques de réduction des coûts dans toutes les entreprises....**
- **En matière de prix, les clients recherchent :**
 - ▶▶ Des offres différenciées par le prix pour s'adapter à leurs moyens budgétaires
 - ▶▶ Le « juste » prix, c'est-à-dire, un prix optimisé grâce à la réduction des coûts chez les fournisseurs
 - ▶▶ Un prix prouvé : la transparence, prix de la confiance
- **A noter, deux profils de relation client distincts :**
 - ▶▶ Un fournisseur « séducteur » : le fournisseur propose, le client dispose
 - ▶▶ Un fournisseur «partenaire » : fournisseur et client co-construisent l'offre ou la solution

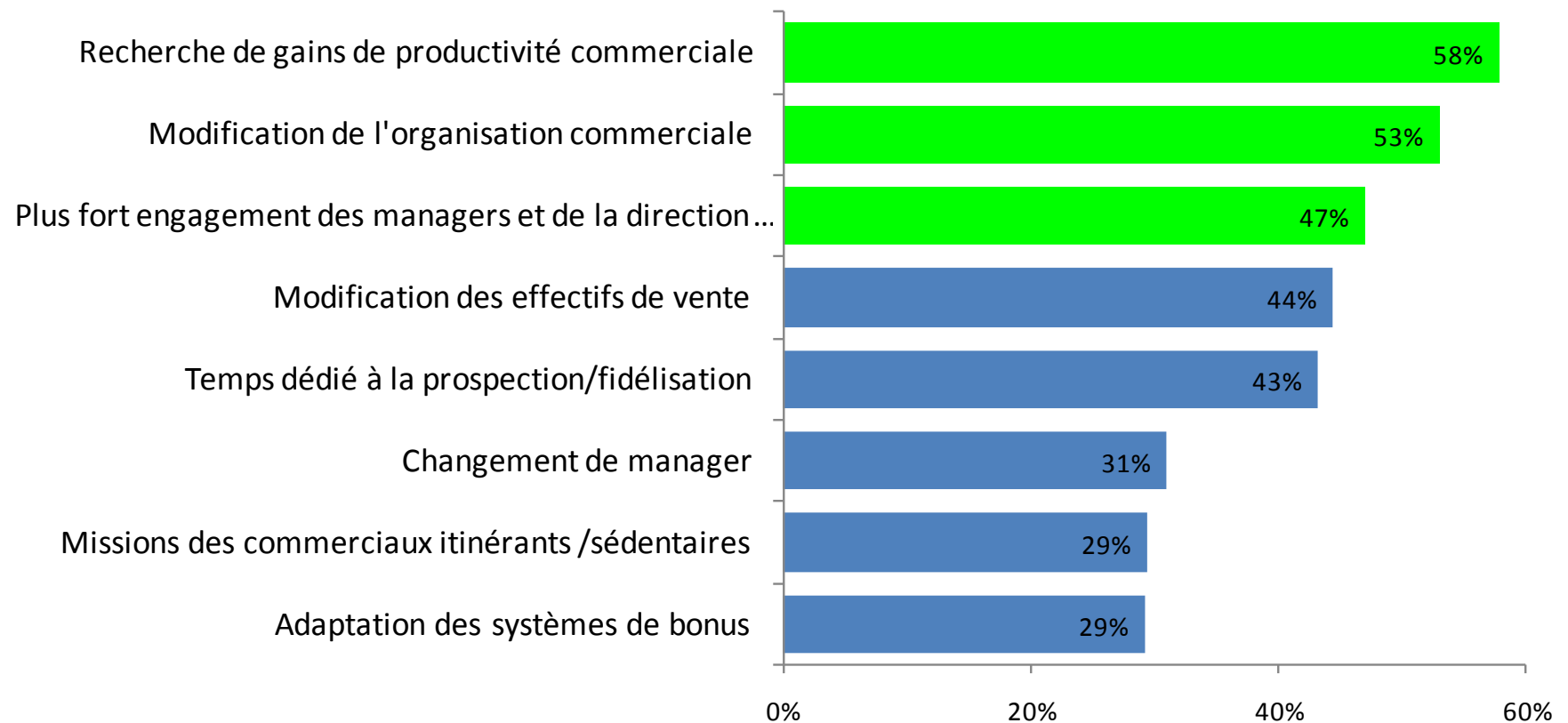
- **Leurs attentes post-crise :**
 - ▶▶ Du choix : une offre plus « complète » de produits et services, une offre « différenciée » en termes de prix et de services
 - ▶▶ Exigence de conseil, au sens du client :
 - Avec des pré requis : au croisement de la connaissance de son offre et de la connaissance du métier du client
 - Et les qualités différenciatrices : le commercial, force de proposition pour des solutions adaptées et/ou innovantes
 - ▶▶ Maintien, voire accroissement, de l'exigence de la qualité de service
 - Disponibilité, réactivité pour les commerciaux
 - ▶▶ La prise en considération de la fidélité
 - Au niveau du prix : contrepartie des politiques d'achat par référencement, globalisation des achats...
 - Mais aussi par l'institution : via l'implication visible du manager commercial et des experts dans les ventes
- **Les capacités commerciales essentielles :**
 - ▶▶ Ecoute « éclairée » du client : besoins et attentes reliées à son contexte métier/secteur
 - ▶▶ Capacité à percevoir rapidement le profil relationnel du client (Le séduire directement ou co-construire ?)
 - ▶▶ Élaborer l'offre pertinente : une solution efficace à partir des ingrédients offerts par son entreprise
 - ▶▶ Argumenter l'offre et les services, son prix et l'image d'un fournisseur efficace



III – Comment les entreprises tentent de s'adapter à la situation



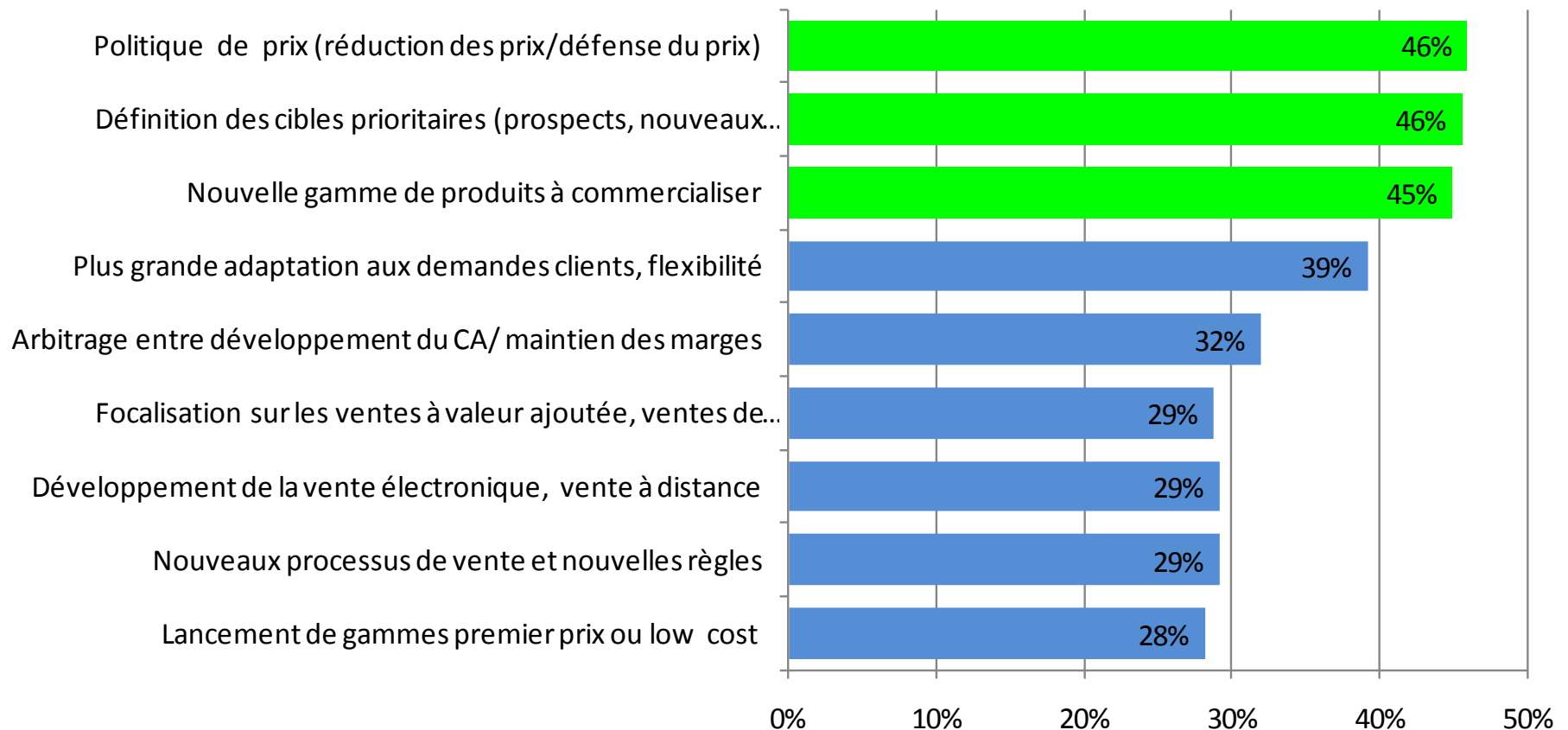
Les principaux changements intervenus dans cette période de crise (en termes d'organisation commerciale et de management)



Avis des commerciaux



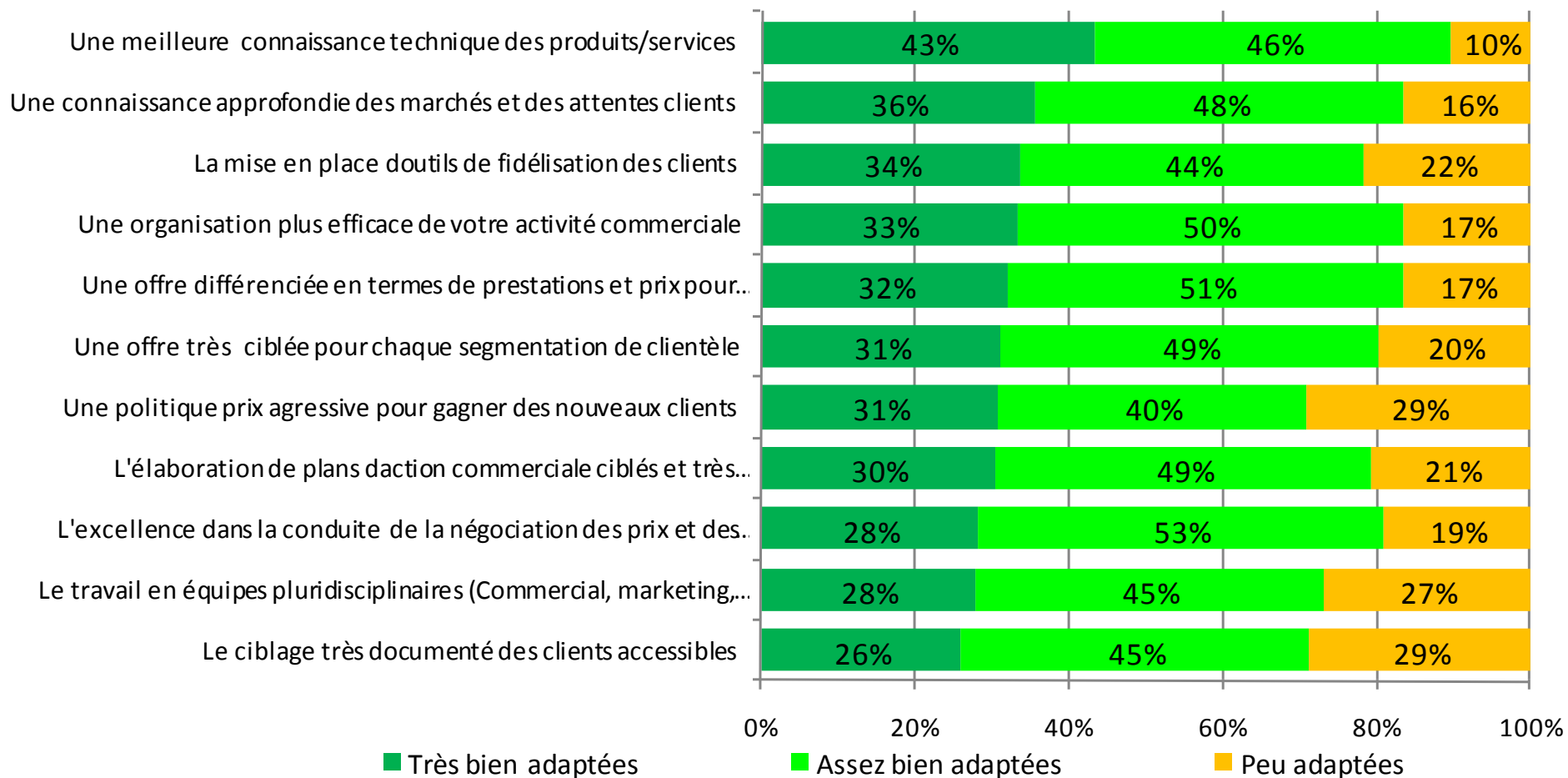
Les principaux changements intervenus dans cette période de crise (en termes de politique commerciale)



Avis des commerciaux

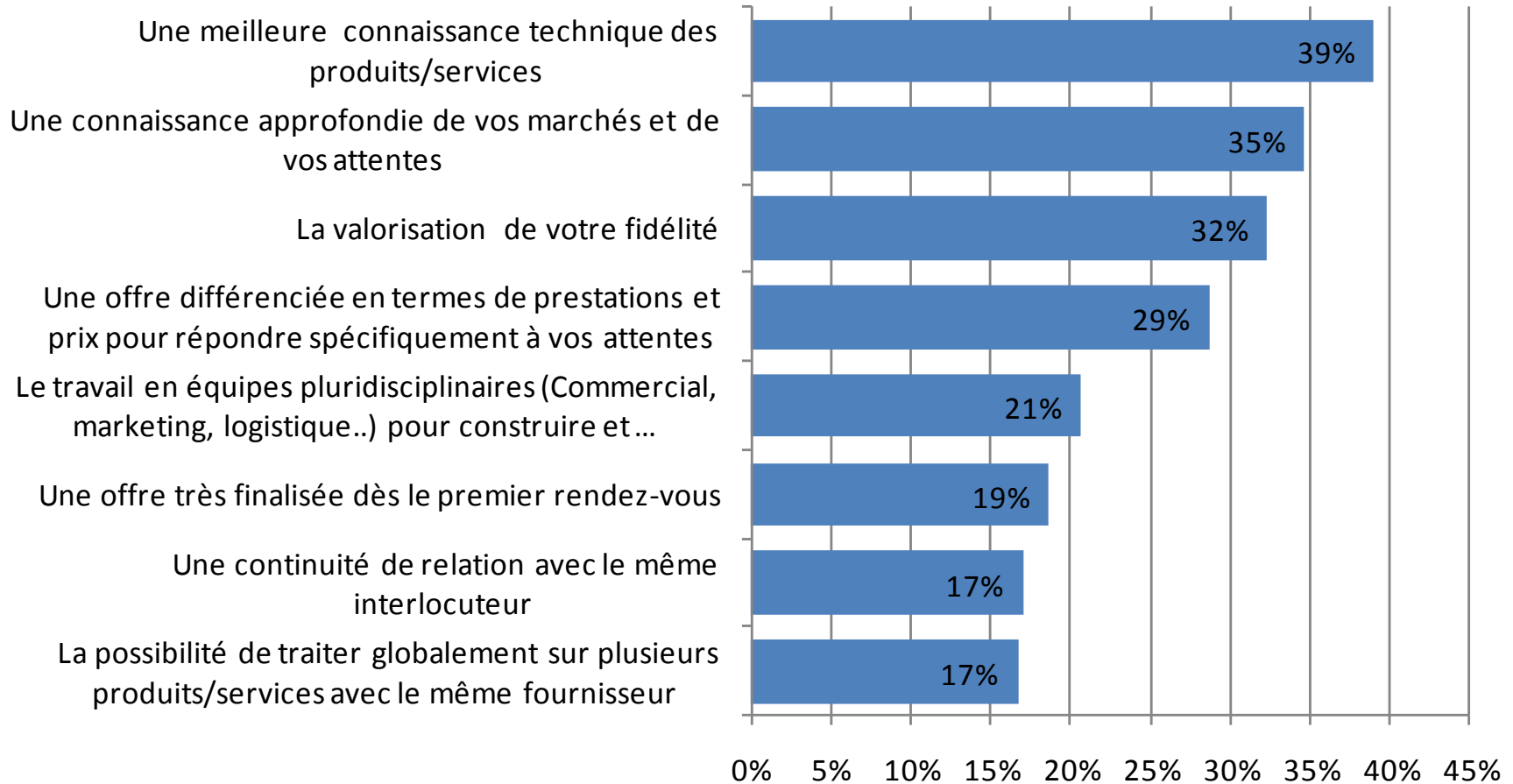


Adaptation à la crise des réponses apportées en termes de pratiques commerciales (point de vue des commerciaux)





Les pratiques commerciales jugées prioritaires par les clients





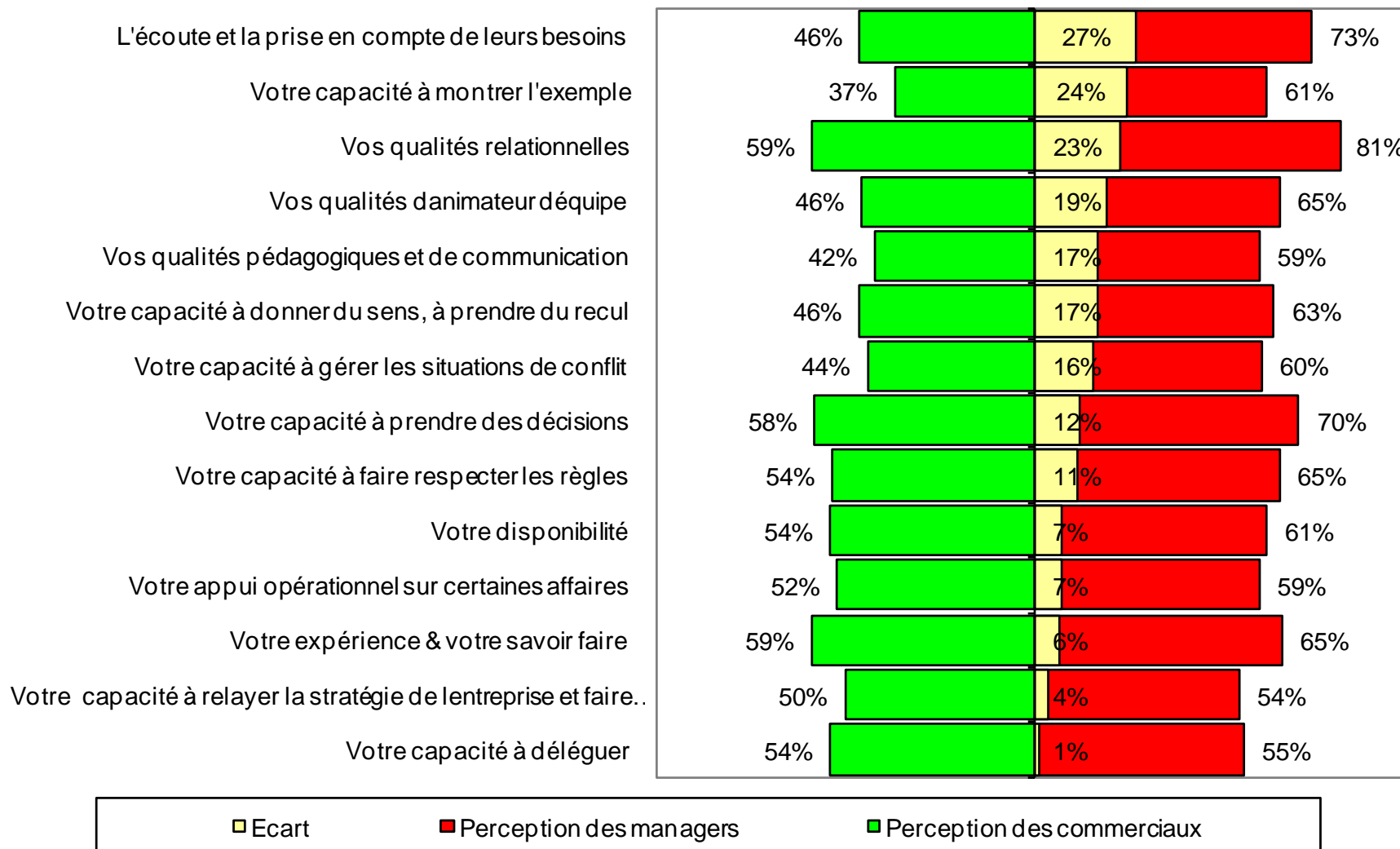
IV – Management et motivation des commerciaux

Les managers commerciaux surestiment leur relationnel, leur qualité d'écoute et leur exemplarité

21



Perception croisée des compétences des managers

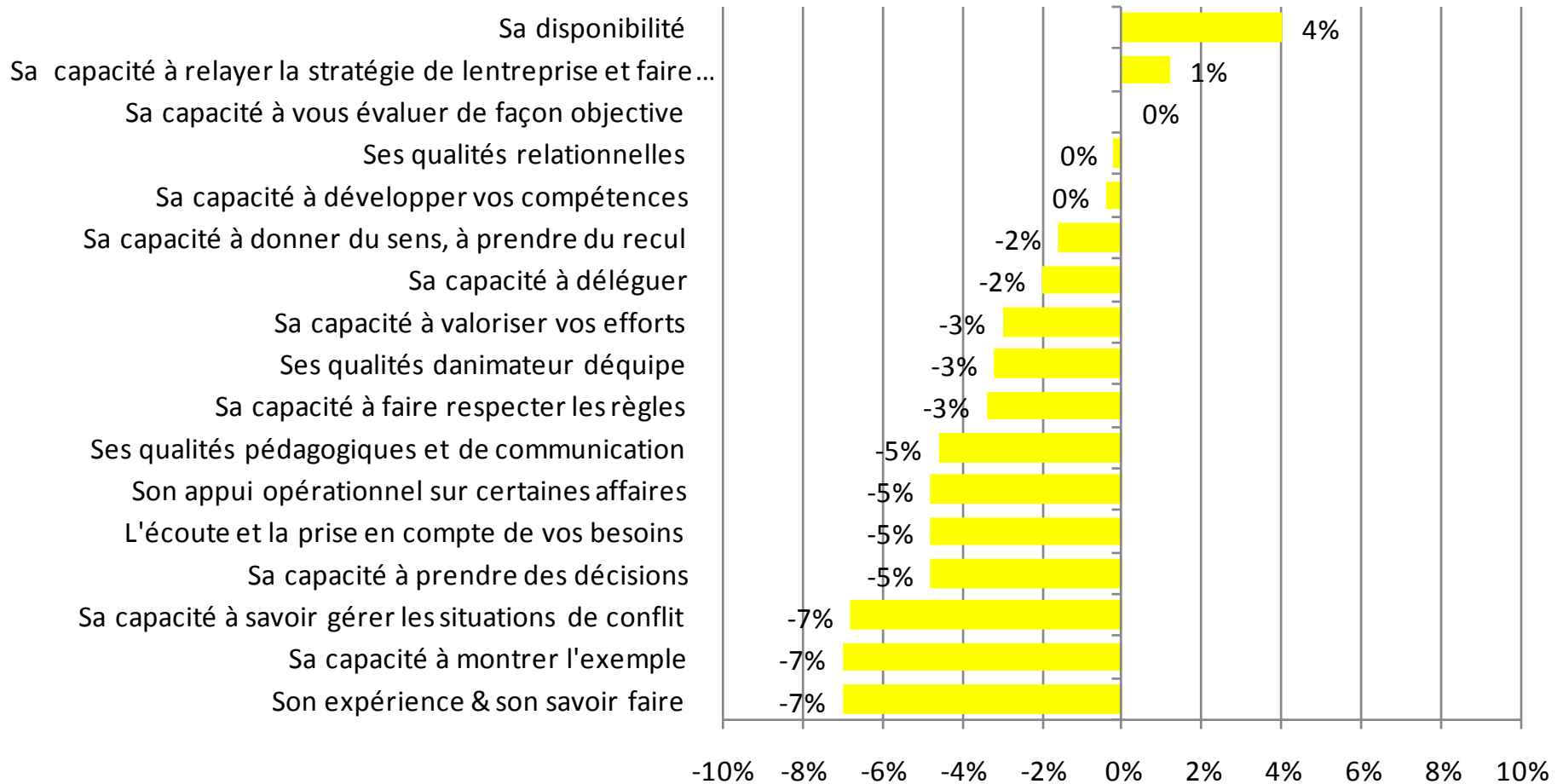


Evolution 2007 – 2010 : Des managers jugés moins compétents... mais plus disponibles

22



Evolution des qualités reconnues aux managers entre 2007 et 2010

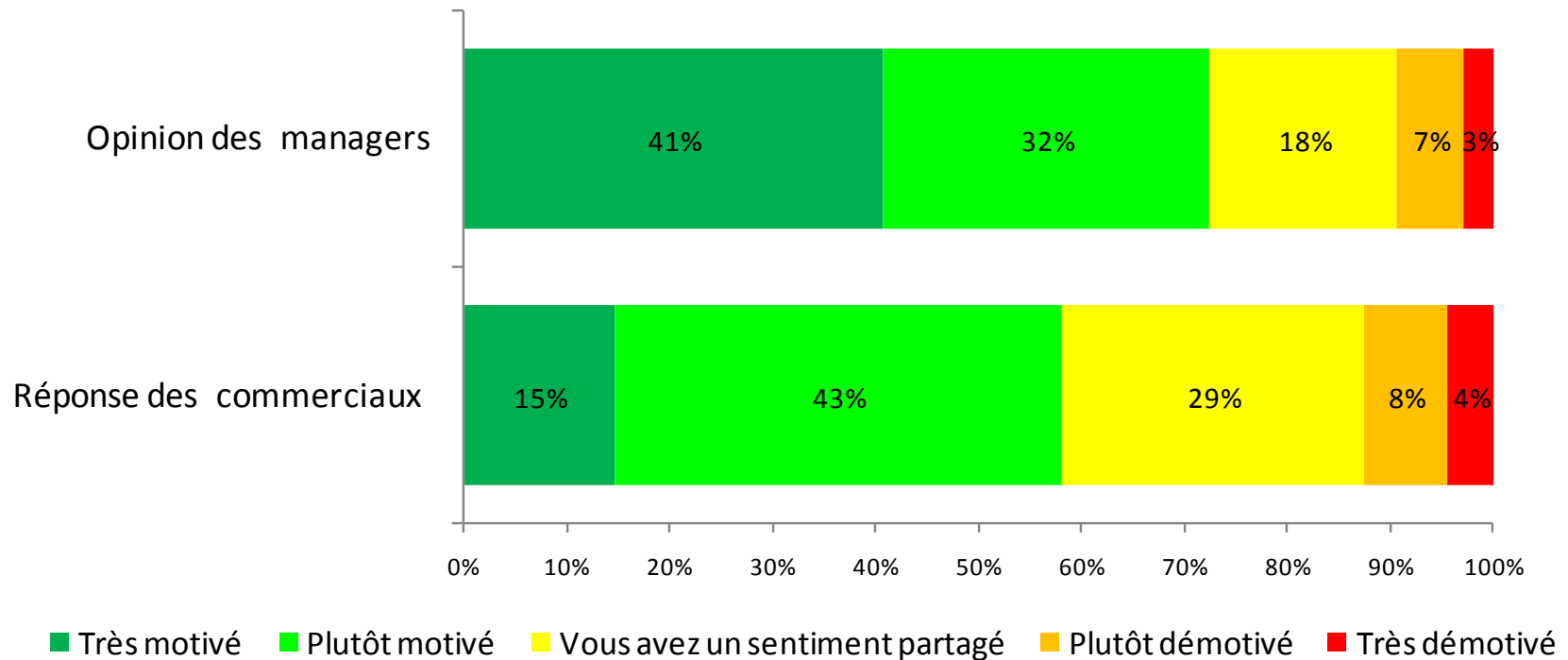


Motivation des commerciaux : des troupes moins engagées que leurs managers ne le pensent...

23

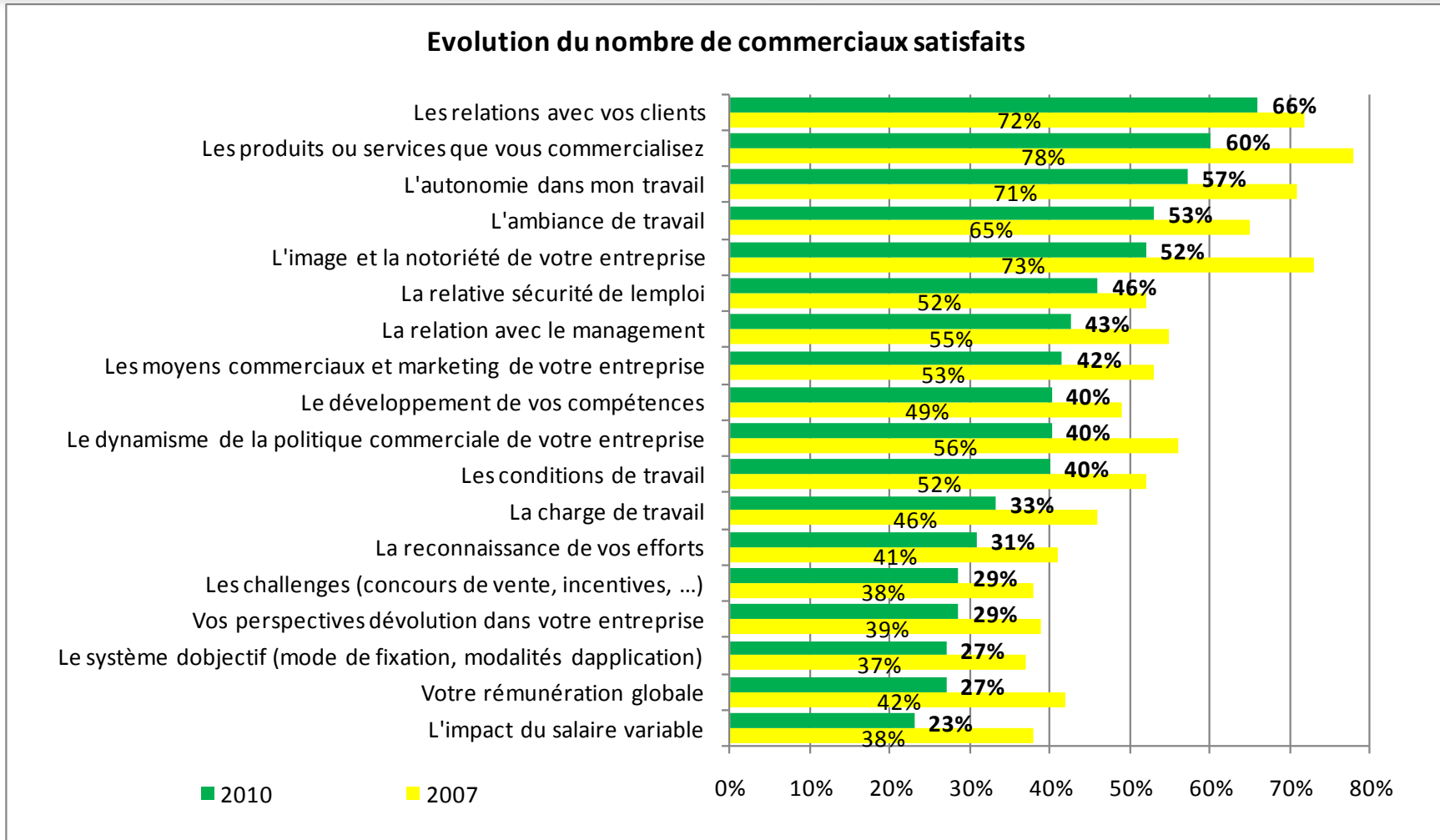


Niveau global de motivation des commerciaux



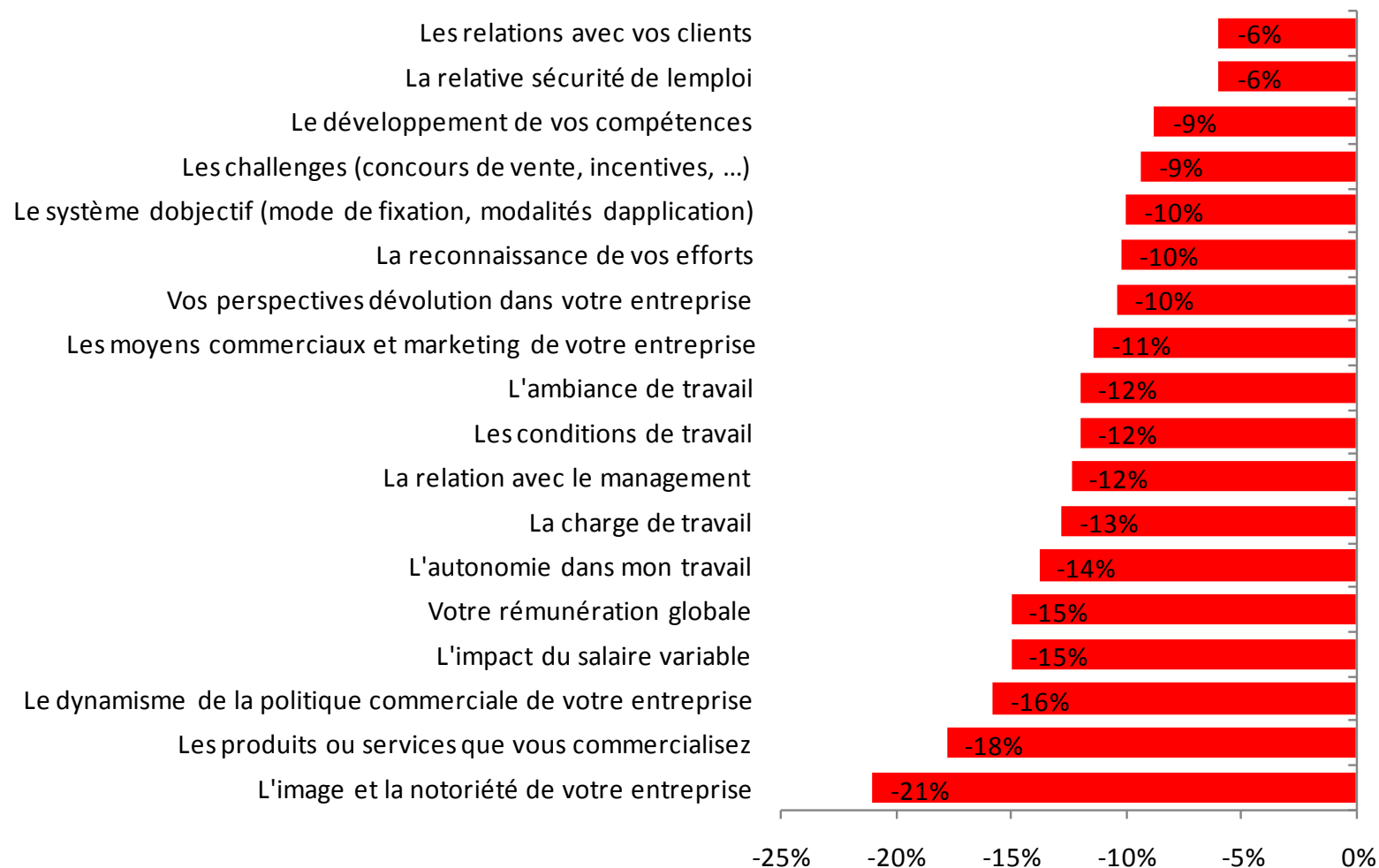
Evolution 2007 – 2010 : Des commerciaux moins satisfaits sur tous les plans...

24





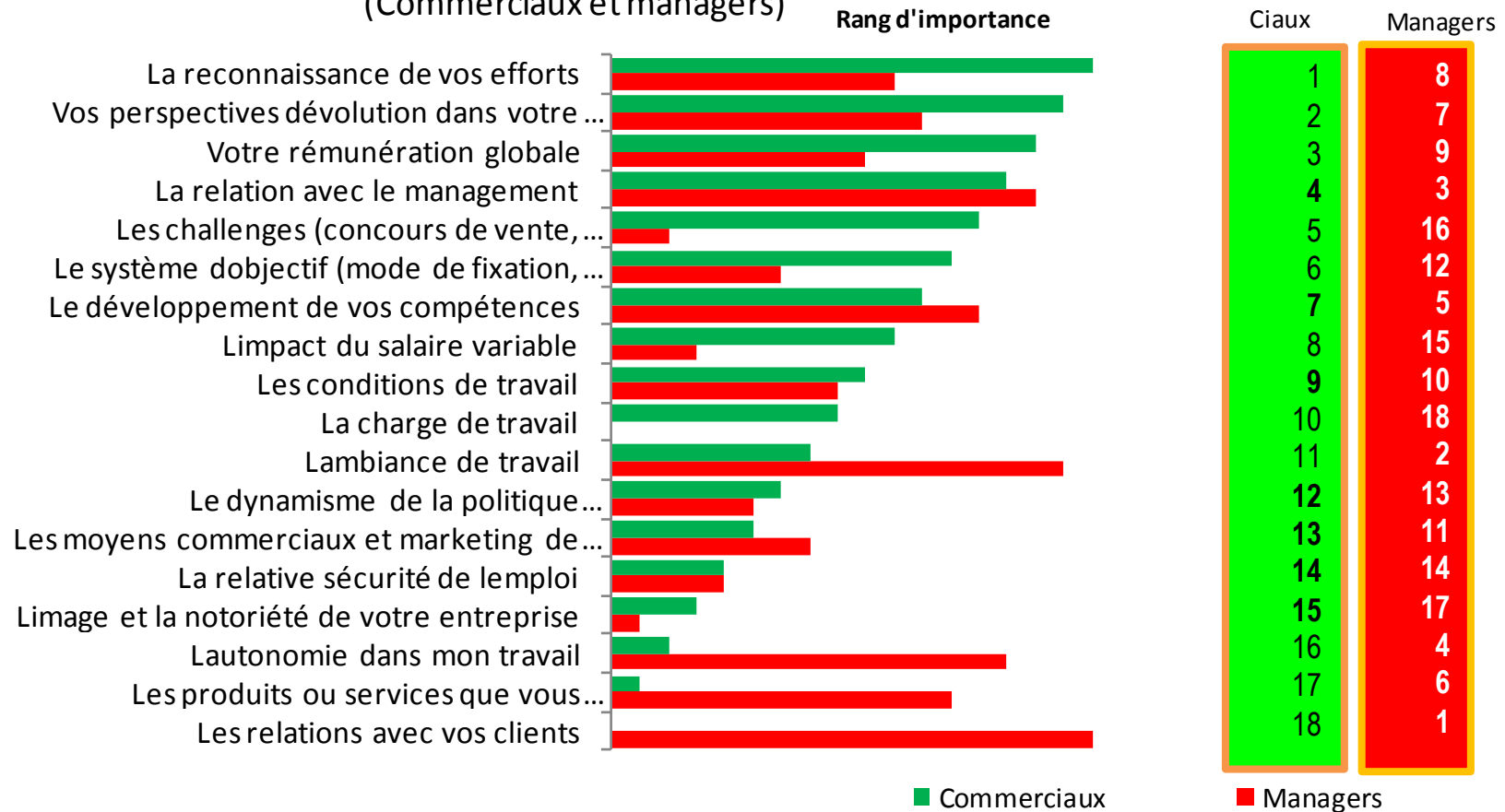
Evolution du nombre de commerciaux satisfaits entre 2007 et 2010





Rang d'importance comparé de la motivation des commerciaux

(Commerciaux et managers)



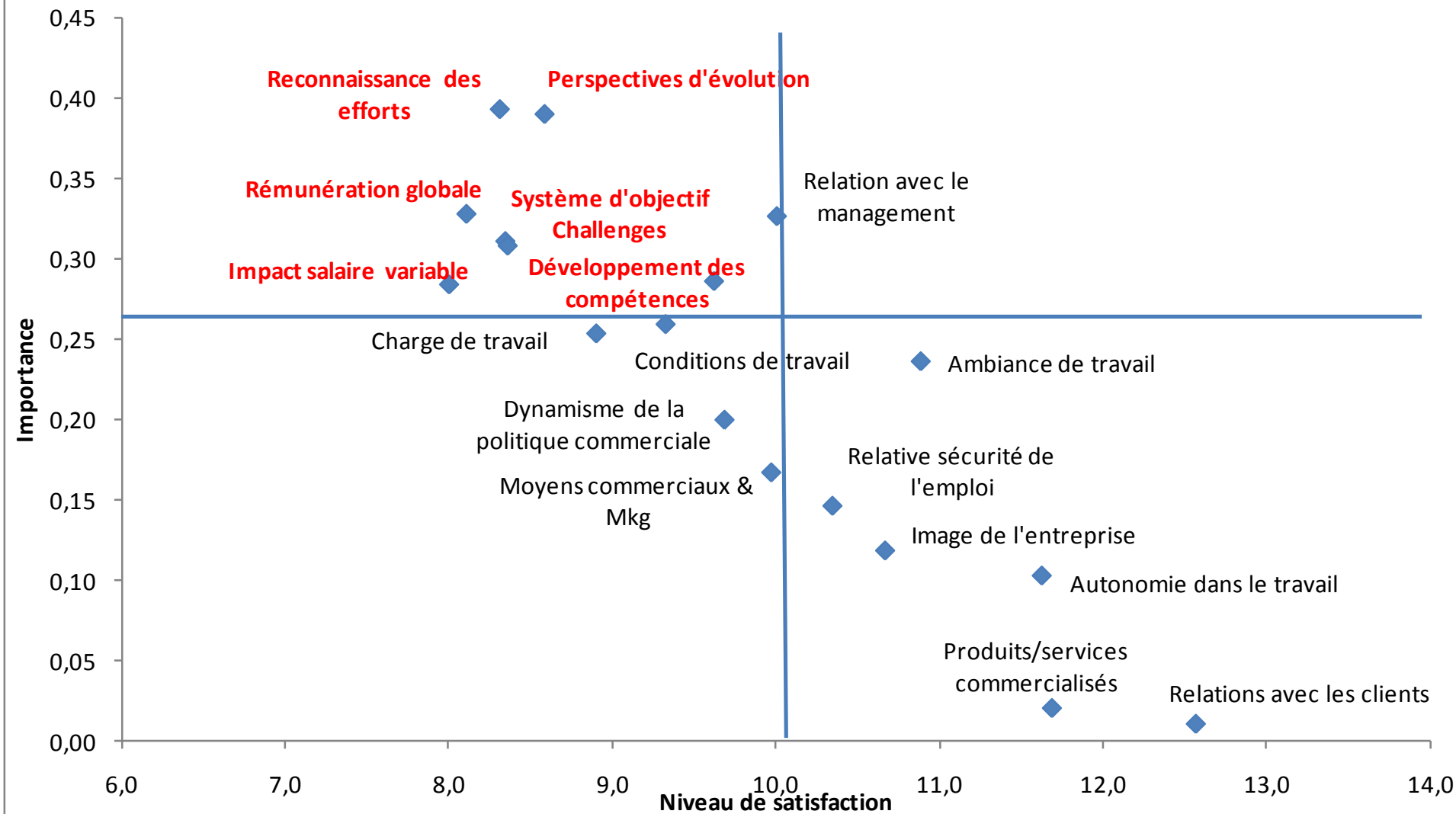
Les priorités d'action :

Reconnaissance, rémunérations, développement des compétences

27

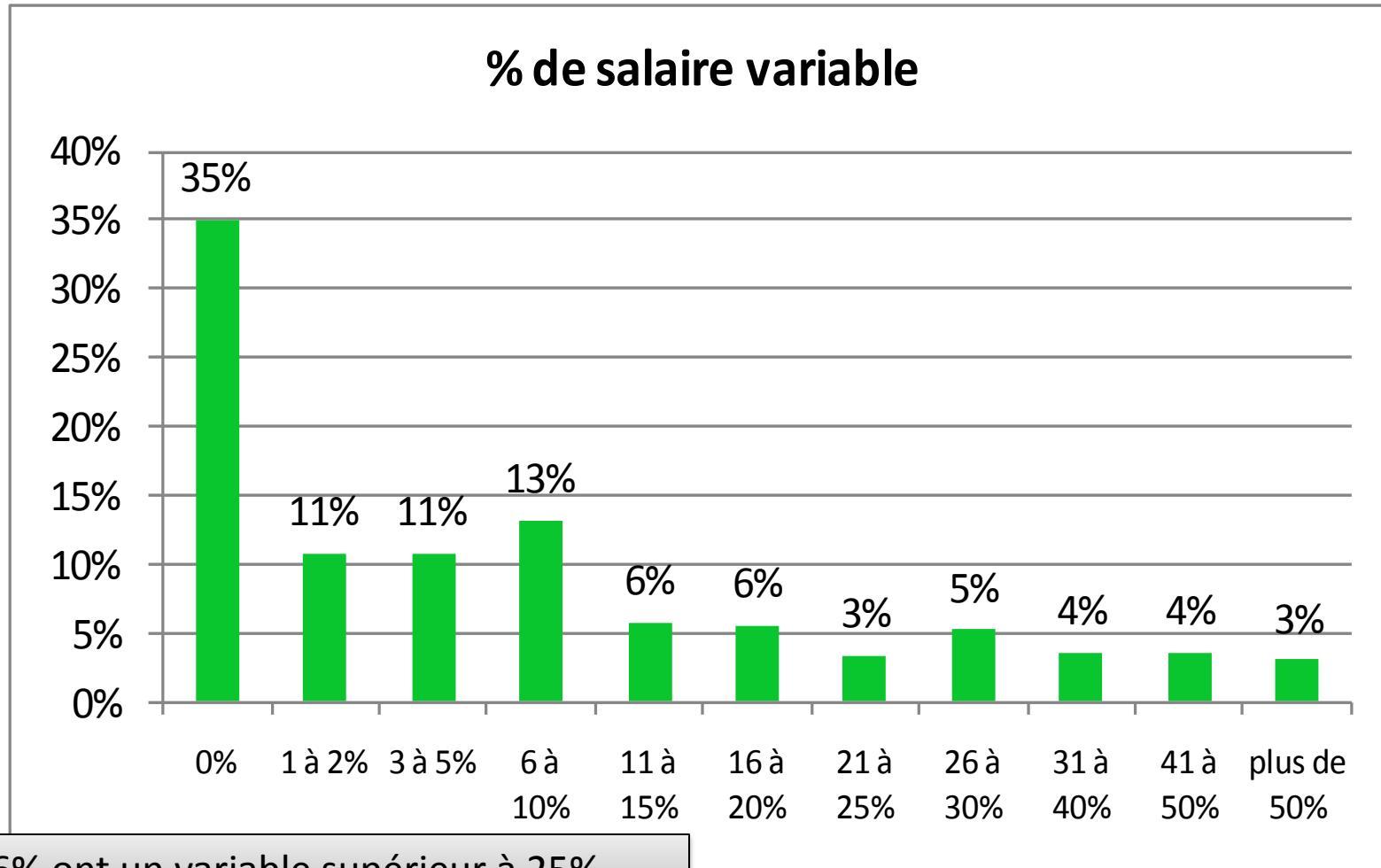


Les priorités d'action pour améliorer le niveau de motivation





V – La rémunération et les objectifs des commerciaux

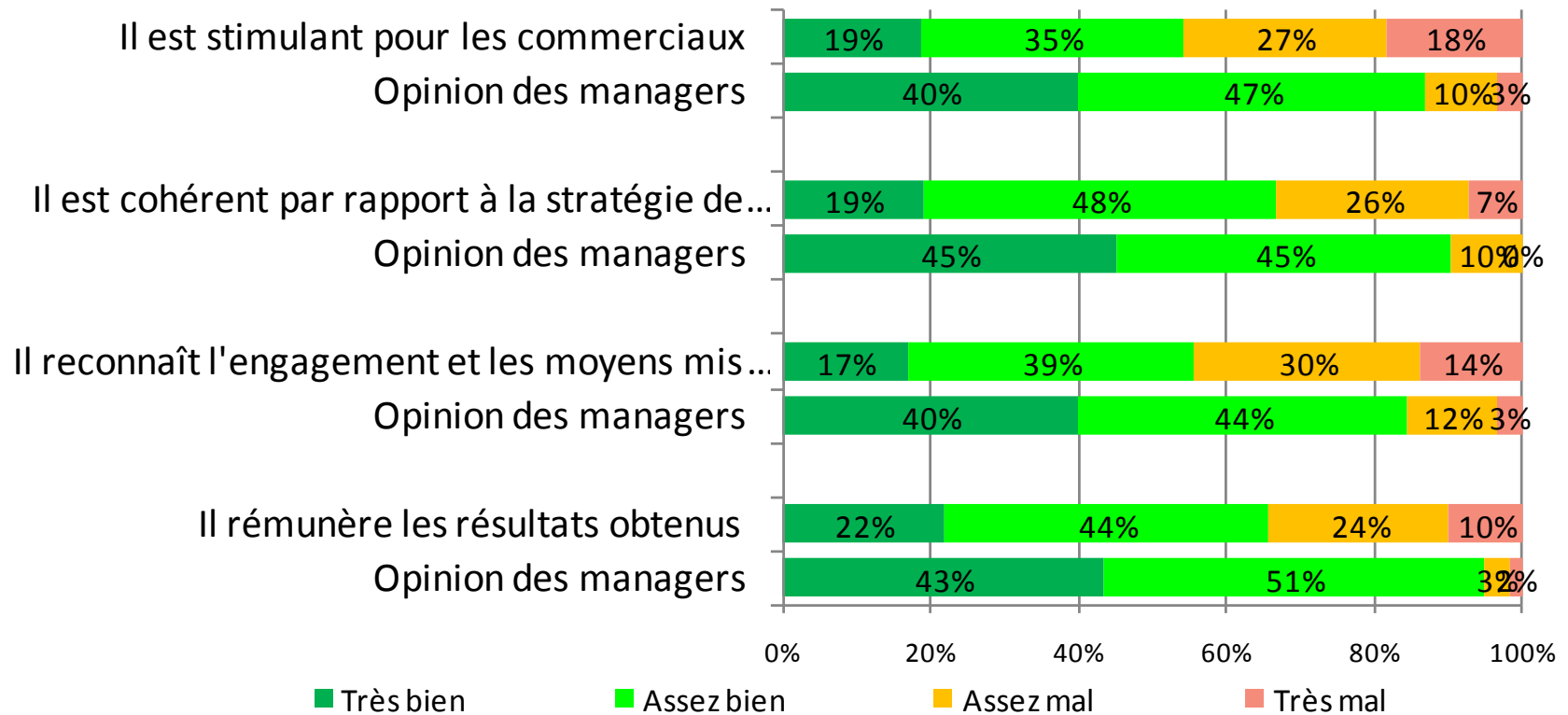




Le montant de la part variable est-elle liée à la réalisation de résultats associés à:		
(pour les commerciaux concernés)		
	2007	2010
Vous-même	91%	89%
Votre équipe	49%	62%
Votre entité économique (division, établissement) ou votre entreprise	21%	41%
Les critères sont-ils liés au C.A. ?	78%	68%
Les critères sont-ils liés à la marge ?	44%	51%
Les modalités de calcul de la part variable ont-elles été modifiées en 2009/2008 ?		41%
Ces modalités de calcul de la part variable sont-elles reconduites en 2010 ?		58%

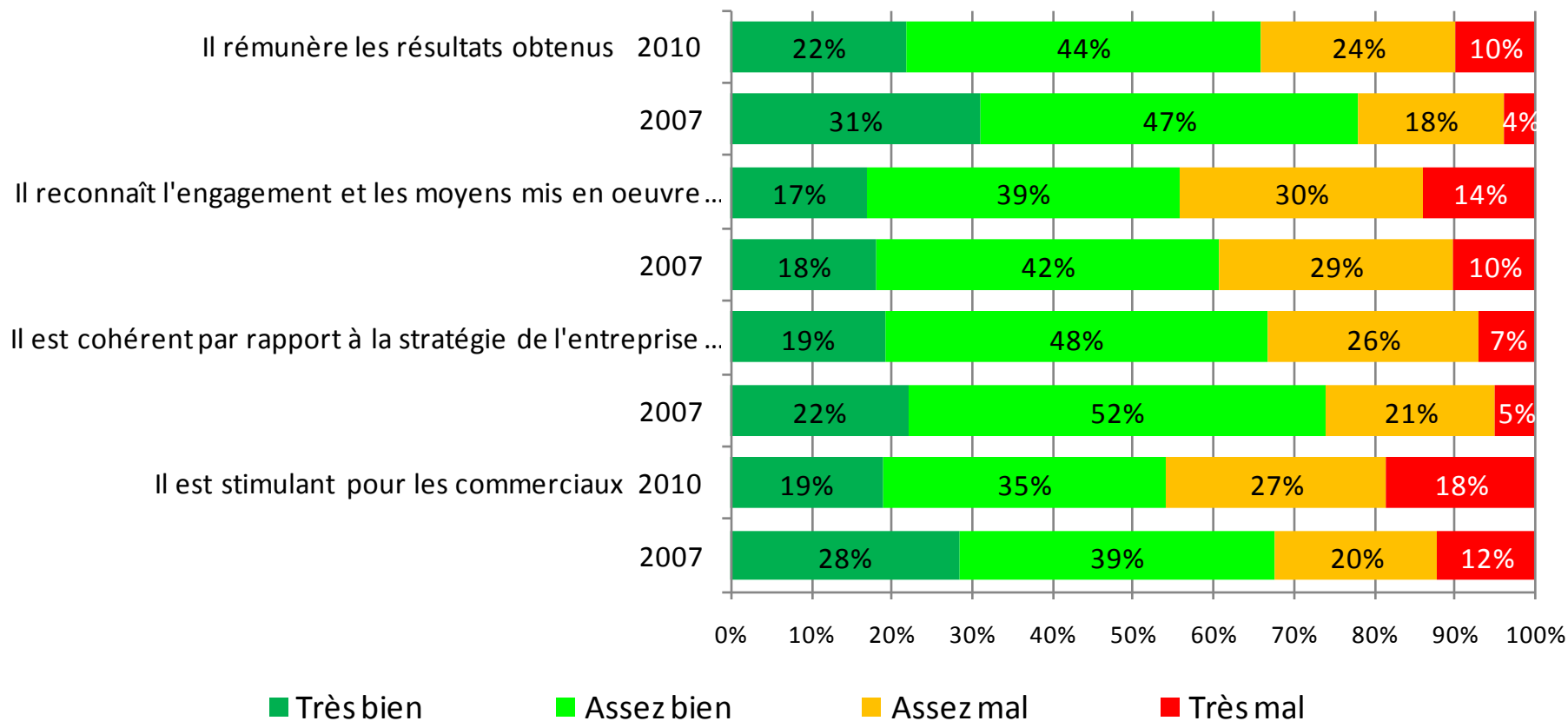


Evaluation du système de rémunération (par les commerciaux et leurs managers)





Evaluation du système de variable





- **Des commerciaux et des managers en décalage avec les attentes clients**

- ▶▶ Les commerciaux surévaluent les attentes des clients en matière de remise et d'offres low
- ▶▶ Alors que les clients souhaitent avant tout une offre large et un relationnel fort

- **Les commerciaux travaillent dans des organisations bouleversées, pour faire face à la crise**

- ▶▶ 1 entreprise sur 2 a modifié son organisation commerciale
- ▶▶ 44% des entreprises ont modifié leur effectif commercial
- ▶▶ 1/3 des commerciaux ont changé de manager

- **La motivation et la satisfaction des commerciaux déclinent**

- ▶▶ Ils ne sont pas résolument démotivés mais l'on sent une nette baisse d'enthousiasme : 21% de très motivés en 2007 vs 15% en 2010
- ▶▶ Tous les indices de satisfaction sont en baisse depuis 2007
- ▶▶ Les éléments pour booster leurs motivations : le développement des compétences , la reconnaissance de leurs efforts , les perspectives d'évolution, la rémunération, les challenges et variables....

- **Les managers n'ont pas pris conscience du risque de désengagement de leurs collaborateurs**

- ▶▶ De manière générale, ils surestiment leurs qualités de managers, notamment leur relationnel (23 points de décalage) et leur écoute (27 points de décalage)
- ▶▶ Ils mettent l'accent sur les relations au travail (avec le client, le manager ou entre les collaborateurs) alors que les commerciaux veulent avant tout qu'on reconnaisse leurs efforts et qu'on leur propose des évolutions de poste. Le regard des managers est tourné vers les apports de l'entreprise alors que celui des commerciaux est plus individualiste et personnel.

- **Et cette situation persiste..... durablement**

- ▶▶ Les conclusions 2010 sur la motivation des commerciaux renforcent les grands enseignements de l'étude 2007