



HubSpot uptoo

Le manager du futur

Alors que la fonction commerciale évolue à vitesse grand V, qu'en est-il du métier de manager ?



Table des matières

Introduction	1
Un coach qui développe son équipe	2
A. Il digitalise ses manières de recruter	2
B. Il développe un parcours d'intégration	5
C. Il crée une culture de l'apprentissage	11
Un leader qui inspire et motive	14
A. Il montre l'exemple	14
B. Il fédère et motive	15
C. Il gère les conflits	15
D. Il est humain et bienveillant	16
Un chef d'orchestre qui optimise l'activité	19
A. Il fixe les bons objectifs commerciaux	19
B. Il crée l'organisation commerciale	21
C. Il pilote l'activité	23
Conclusion	25

Introduction

Les managers commerciaux sont-ils dépassés ?

La fonction commerciale a évolué à vitesse grand V depuis 10 ans. À coup de CRM, d'automatisation, de digitalisation de la prospection ou de social selling, les commerciaux ont dû s'adapter et ré-apprendre à vendre.

Ré-apprendre à vendre pour ne pas être dépassés, tout simplement. Pour leur survie, et pour leurs chiffres évidemment.

Mais qu'en est-il du métier de manager commercial ?

Les formations au sein des entreprises sont d'abord centrées sur les commerciaux, pour perfectionner le geste de vente, pour développer son leadership, pour travailler sa communication. Les formations pour les managers, au contraire, sont rares et se concentrent sur la théorie du management plutôt que les spécificités du management commercial.

Les managers seraient presque les moins bien lotis...

Alors qu'ils sont la première ligne pour accompagner le changement chez les commerciaux, pour être à la fois coach, leader et chef d'orchestre de l'atteinte des objectifs.

À quoi ressemblera le futur des managers commerciaux dans un monde où les ventes se feront principalement en visio-conférence, où l'activité commerciale se pilotera depuis le CRM, où les commerciaux devront être coachés au quotidien pour rester dans le coup ?

C'est ce que nous vous proposons de découvrir à travers ce guide.



Un coach qui développe son équipe

A. Il digitalise ses manières de recruter

Le manager du futur est en mesure de gagner la guerre des talents, en attirant les meilleurs commerciaux du marché et en optimisant ses processus de recrutement.

Plateforme de recrutement : il diffuse massivement les offres d'emploi

Le marché des commerciaux est en tension depuis bien longtemps. Et cela ne devrait pas changer dans les années à venir. C'est structurel : la vente n'attire pas. Les étudiants privilégient des cursus de prestige comme le droit, la finance, l'entrepreneuriat alors que les entreprises ont des besoins croissants de commerciaux.

Pour trouver les bons profils avant les autres, et accessoirement, gagner du temps et se concentrer sur le business, le manager commercial du futur s'est équipé.

Il utilise désormais les **plateformes de recrutement** qui permettent de diffuser massivement une offre sur différents sites d'emploi et de centraliser les candidatures au même endroit.

Il n'a pas le choix : il recevait +50 candidatures par poste en 2016, puis +45 en 2018 et à peine une quarantaine en 2021 (source: APEC)... En comptant uniquement sur son réseau et une annonce sur un gros site d'emploi, le nombre de CV ne suffisait plus.

Mais au-delà de l'aspect quantitatif, la plateforme lui permet de **recruter de manière plus qualitative**. Elle gère de manière automatique la relation avec les candidats, pré-sélectionne les profils en adéquation avec son cahier des charges, lui propose des outils d'évaluation et de profiling, et l'aide à évaluer les candidats à distance.

Le manager du futur n'improvise plus ses recrutements, il sait que la croissance du chiffre d'affaires passe par les bonnes ressources.

FOCUS SUR LES NOUVEAUX MÉTIERS DE LA VENTE

Sales Development Representative (SDR)

Le SDR est un commercial qui est généralement en charge de la qualification des leads qui sont fournis par le service marketing. Il qualifie le prospect par le biais d'un appel téléphonique et prend éventuellement un RV pour un business developer, ingénieur commercial ou account executive. C'est désormais souvent le job d'entrée pour les juniors voulant débiter leur carrière dans la vente.

Business Developer / Account Executive

Le Business Developer ou Account Executive est responsable de la transformation de l'opportunité en affaires. Il s'occupe de faire passer le prospect envoyé par le SDR en client. Lorsqu'il est plus senior, le Business Development identifie tous les canaux et partenariats possibles pour faire croître le chiffre de son secteur.

Key Account Manager (KAM/GAM)

Le gestionnaire de comptes-clés pilote toutes les opérations commerciales liées aux clients stratégiques de l'entreprise et fera en sorte de les conserver au sein de la société. Cette fonction s'est généralisée depuis cinq ans dans tous les secteurs qui disposent de gros clients historiques.

Growth Manager

À la croisée du marketing et de la vente, ce profil teste rapidement des actions d'acquisition pour accélérer la croissance de l'entreprise. Il se retrouve plus souvent dans les start-up et petites structures qui ont besoin d'un profil hybride qui maîtrise le digital et le démarchage commercial.

Sales Operations Manager (Sales Ops)

Le rôle du Sales Operations Manager est d'améliorer l'efficacité de la force de vente. Il met à disposition les bons outils, rationalise les process, analyse les KPI et gère les opérations (recrutement, formation...). Plus la force de vente est conséquente, plus le Sales Ops a du sens.

Customer Success Manager (CSM)

Les coûts d'acquisition d'un nouveau client sont 7x plus élevés que les coûts de fidélisation. Le responsable clientèle s'assure de la satisfaction du client et déploie une stratégie de fidélisation personnalisée. Cette fonction s'est rapidement développée dans les business models qui reposent sur des achats récurrents.

Processus de recrutement : il réduit les délais et le nombre d'entretiens

En 2018, une étude de l'APEC estimait à 9 semaines la durée moyenne pour recruter un commercial.

C'est très long pour un commercial qui a plusieurs pistes et qui, toujours selon l'APEC, est recruté en moins de 30 jours. Plus le délai s'allonge, plus il y a de risque de perdre des bons candidats.

Dans un marché en tension, le manager commercial du futur ne peut pas se permettre d'attendre 2 semaines entre chaque entretien et de faire rencontrer cinq fois le candidat. Il a mis en place un processus de recrutement court et agile :

- » Pré-qualification en ligne sur la plateforme ;
- » Pré-qualification téléphonique par le département RH ;
- » Entretien avec le manager commercial ;
- » Entretien avec le directeur commercial.

La décision d'avancer à l'étape suivante est prise dans la journée et le rendez-vous suivant est programmé dans les 3 jours. Il utilise les outils de prise de rendez-vous automatique pour éviter les allers-retours interminables et alignent les retours de tous les interlocuteurs dans la plateforme pour prendre la bonne décision.

Storytelling : il donne envie de rejoindre l'aventure

Les candidats ont le pouvoir.

En quelques clics, ils ont accès à toutes les offres d'emploi disponibles et ils font leur marché à la recherche du plus offrant. Ce n'est pas parce qu'un candidat a postulé à une offre, qu'il a un désir ardent de rejoindre l'entreprise ; postuler est devenu extrêmement simple.

La concurrence est féroce sur les postes de commerciaux où la demande est plus forte que l'offre. La fédération des directeurs commerciaux de France estime qu'environ **150 000 commerciaux sont recherchés en permanence.**

Dans ce contexte, le manager commercial du futur doit **donner envie** et convaincre les talents. Ce n'est plus uniquement le fameux « Pourquoi vous ? » adressé au candidat mais un nouveau « Pourquoi nous » qui devient crucial.

Et ce travail ne s'improvise pas.

Il y a évidemment la rémunération proposée qui joue un rôle prépondérant. Mais certains secteurs jouent le jeu de la surenchère pour attirer les meilleurs et le manager du futur doit construire avec sa direction une proposition plus complète :

- » Histoire de l'entreprise ;
- » Avantages concurrentiels du produit ;
- » Position sur le marché ;
- » Cycle de vente et interlocuteurs ;
- » Perspectives d'évolution ;
- » Programme de montée en compétences ;...

Les commerciaux souhaitent s'épanouir (et même s'amuser) dans leur métier, tout en bénéficiant d'un équilibre vie professionnelle et vie personnelle raisonnable. 2020 a fait réfléchir les commerciaux sur leurs envies profondes et leurs besoins au quotidien.

L'envie d'apprendre chaque jour par exemple, à travers des dispositifs de formation, d'être encadré par un bon manager, mais aussi le besoin de reconnaissance et de sens...



CONSEILS ET OUTILS

#1 Équipez-vous des outils nouvelle génération

Des outils RH très simples à utiliser et très pratiques se sont rapidement développés ces dernières années. Lusha permet en un clic de retrouver email et téléphone de candidats sur LinkedIn, Assessfirst d'évaluer très précisément et en ligne chaque candidat, Uptoo de multi-diffuser sur tous les sites d'emploi simultanément... Vous gagnez un temps précieux pour vous concentrer sur le business.

#2 Structurez et standardisez votre trame d'entretien

Les commerciaux sont habitués à se vendre. Pour identifier rapidement les bons, utilisez une trame dédiée et posez systématiquement les questions à tous vos candidats. Basez votre questionnement sur les réussites chiffrées et la maîtrise du cycle de vente des candidats (interlocuteurs, durée, technicité...) pour projeter le commercial dans votre environnement.

#3 Rédigez une annonce qui sort du lot

Le produit, c'est vous ! Sur le marché de l'emploi, votre annonce doit pouvoir se démarquer des 70 000 offres pour commerciaux en permanence sur Indeed... Comme une proposition commerciale, structurez vos arguments, rendez-les concrets et invitez à passer à l'action.

B. Il développe un parcours d'intégration

Les commerciaux ont la bougeotte. C'est un secret de polichinelle.

36 % des contrats de travail sont rompus la 1^e année (source : IBM Institute)...

Qu'ils soient à l'initiative du commercial ou de l'entreprise, les départs en période d'essai sont fréquents. Ce chiffre est une réalité vécue par de nombreux patrons mais personne n'ose se demander pourquoi.

Une des raisons ?

Parce que les entreprises abandonnent bien trop souvent les commerciaux sur le terrain. À peine arrivés, ils reçoivent leur fichier de prospection et doivent apporter un maximum de contrats le plus rapidement possible.

Résultats : certains s'en sortent correctement en reproduisant ce qu'ils connaissent, d'autres ne sont pas tout de suite en réussite et choisissent d'aller voir ailleurs si l'herbe est plus verte. Étaient-ils mauvais ? Pas sûr...

La vente B2B s'est grandement complexifiée, autant dans les produits à vendre que face aux interlocuteurs qui ont désormais accès à beaucoup plus d'informations et sont devenus bien plus exigeants. Les commerciaux ne peuvent plus improviser et chaque entreprise possède ses manières de vendre bien à elle.

Le recrutement n'est donc qu'un début : le manager du futur doit tout mettre en place pour faire réussir sa nouvelle recrue - surtout après les difficultés qu'il a rencontrées pour le trouver. C'est ici qu'intervient le plan d'intégration complet qu'il a modélisé et digitalisé.

Gestion de l'accueil : il prépare soigneusement l'arrivée de la nouvelle recrue

Vous n'aurez pas deux fois l'occasion de faire une première bonne impression. Il est compliqué pour un collaborateur d'arriver le jour J et de voir que rien n'avait été anticipé. Même s'il peut le comprendre, le message envoyé n'est pas valorisant pour lui...

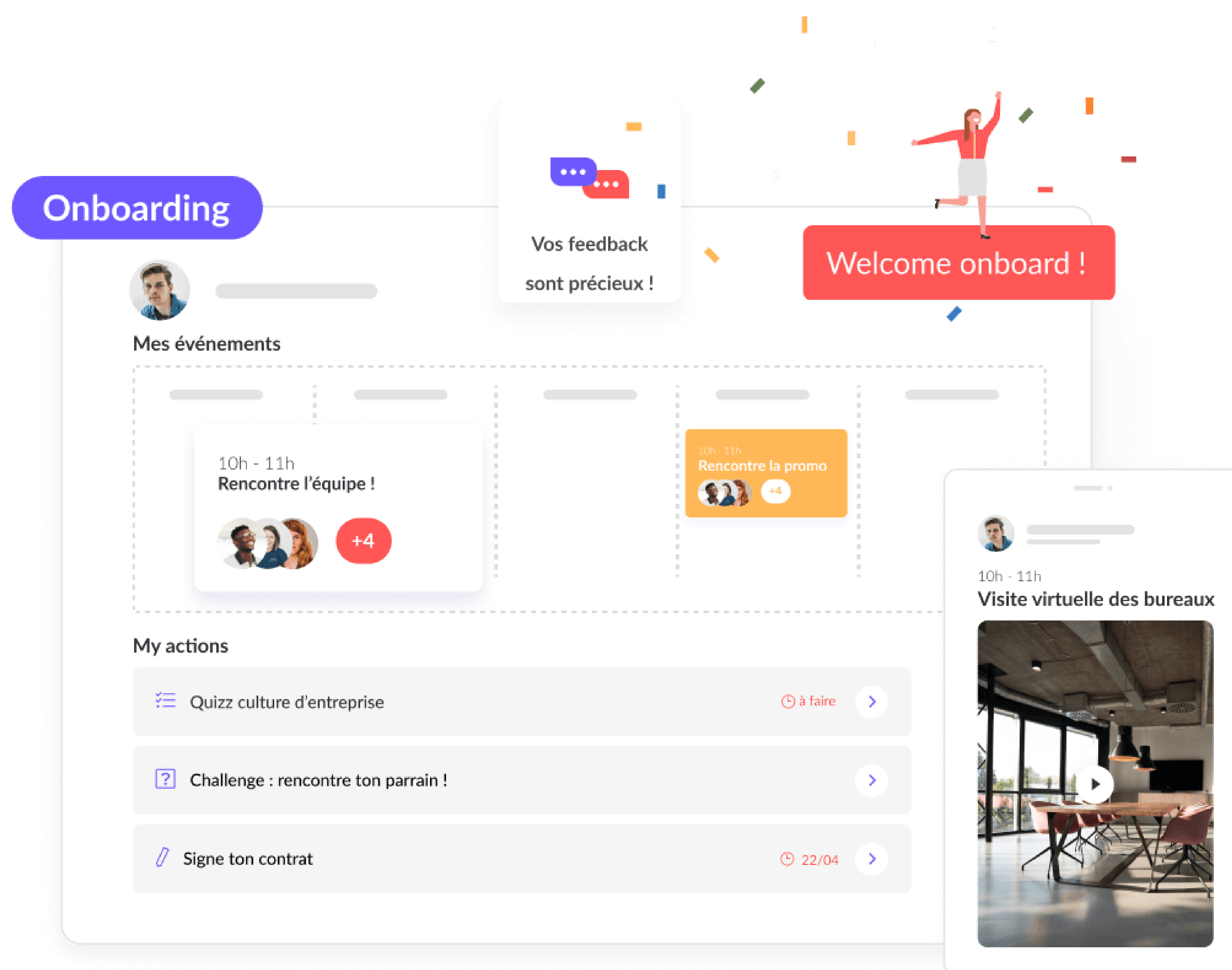
Le manager du futur ne laisse rien au hasard et profite des opportunités du digital pour faciliter les intégrations de ses nouvelles recrues.

Avant leur arrivée, il organise :

- » adresse mail professionnelle ;
- » téléphone portable ;
- » accès aux différents logiciels de l'entreprise, et notamment le CRM ;
- » voiture de fonction (pour les commerciaux itinérants) ;
- » bureau et espace de travail dédiés ;
- » documents administratifs liés à l'embauche ;
- » documents officiels liés à l'entreprise (règlement intérieur, par exemple) ;
- » supports commerciaux, grilles tarifaires et autres documents utiles pour son travail...

Il s'appuie sur des outils tel que Heyteam, Workelo et Axel pour créer automatiquement les accès aux outils informatiques, pour récupérer facilement en ligne les documents administratifs (téléchargement de RIB, pièce d'identité, etc.), pour désigner un

commercial mentor qui aidera le nouveau collaborateur et pour suivre en temps réel l'état d'avancement des différentes étapes de l'intégration.



Exemple de plateforme d'intégration (Heyteam)

Il a également rédigé un livre d'intégration complet qui reprend toutes les informations commerciales nécessaires : les méthodes de vente, les argumentaires, les pitches, les supports commerciaux... Et il remet tout ça lors d'une véritable **journée d'onboarding commercial**, avec un planning précis.

Exemple de planning :


- 9 h 00 Accueil par un membre des Ressources Humaines, afin de régler les derniers détails administratifs.
- 9 h 30 Accueil de la nouvelle recrue par le manager, qui lui présente son service, ses collègues, son bureau...
- 10 h 30 Présentation détaillée de l'entreprise, de son histoire, de ses produits, de son positionnement sur le marché, des ambitions à courts et moyens termes.
- 12 h 00 Déjeuner organisé avec les membres de l'équipe : les commerciaux étant souvent en vadrouille, le manager bloque la date en avance pour que tout le monde soit là.
- 14 h 00 Première formation commerciale au pitch de présentation de l'entreprise et aux argumentaires de vente.
- 15 h 30 Accompagnement d'un commercial expérimenté pour appréhender la méthode de vente de l'entreprise
- 17 h 00 Bilan de cette première journée avec le manager avec feedback dans les deux sens et mises en place d'objectifs clairs pour la semaine à venir.

Apprentissage : il définit un planning de formation bien précis

L'intégration d'un commercial est un investissement.

On peut évidemment la voir comme un coût, c'est-à-dire un manque à gagner de plusieurs jours où le commercial ne prospecte pas, ne signe pas d'affaires et ne rapporte pas de chiffre d'affaires. Ou, on peut la voir comme un investissement sur le futur : après tant d'efforts et d'argent dépensés à le recruter, il vaut mieux qu'il réussisse dans 6 mois plutôt qu'il parte dans 3 mois.

Le manager commercial du futur fait le choix de former régulièrement chaque nouveau commercial pour lui permettre d'être rapidement en réussite.



Dès son arrivée, il a formalisé et partagé un **planning de formation** précis et consultable en ligne, pour chaque semaine à venir :

- » Des formations sur les produits à vendre ;
- » Des formations sur les méthodes de prospection de l'entreprise, de travail de compte, de négociation, de suivi client ;
- » Des formations sur les outils / CRM utilisés dans l'entreprise...

Vous vous dîtes que tout ceci est bien chronophage ?

La formation continue vit une révolution depuis quelques années.

Le manager commercial du futur dispose d'outils digitaux pour faciliter et accélérer l'apprentissage. Il privilégie les formats de micro-learning, bien plus adaptés à la vie des commerciaux : des vidéos de formation stockées sur des "Youtube/Netflix" internes, des applications et e-learning ludiques façon "Duolingo/Babel" dans lesquelles ils peuvent retrouver l'information entre deux rendez-vous, sur un parking, dans la salle d'attente...

Ces plateformes de formation complètent le dispositif avec des évaluations en ligne pour s'assurer que les commerciaux ont bien assimilé les méthodes.

Feedbacks : il fait le point régulièrement avec le commercial

Les commerciaux ont envie de progresser !

Tous les collaborateurs à leur arrivée ont besoin de savoir si ce qu'ils font est bien aligné avec ce qui est attendu. Les feedbacks sont hyper importants.

Est-ce que j'ai mis le bon ton dans le pitch de présentation ? Est-ce que je mets le bon rythme de prospection terrain ? Est-ce que j'ai bien traité cette objection ? Est-ce que mon échange par e-mail avec le client était bien tourné ? Que le commercial ait 2 ans

d'expérience ou 10 d'expérience (si, si), il est nécessaire de **faire le point régulièrement**, en se basant sur les résultats obtenus et les différents KPIs.

Le manager du futur s'est formé aux dernières techniques de management et sait que les collaborateurs attendent d'être écoutés. Il ne fait pas que du descendant lors des feedbacks.

Au contraire, il adopte une posture d'écoute active et reste ouvert aux questions de son collaborateur, à ses doutes et à ses difficultés. **Cela lui permet d'identifier rapidement ses freins, ses besoins, et de construire avec lui ce dont il a besoin pour réussir**, pour exprimer tout son potentiel.

CONSEILS ET OUTILS

#1 Rédigez un livre d'intégration commerciale

Vous ne vendez pas comme vos concurrents et heureusement. Lorsqu'un nouveau commercial arrive, il a ses propres habitudes de vente, qui n'ont probablement rien à voir avec les vôtres. Si vous avez le temps, formalisez vos méthodes de vente et vos supports commerciaux dans un document pour aider les nouvelles recrues à **assimiler les bonnes pratiques** qui marchent chez vous. Le commercial pourra s'y référer dès qu'il en aura besoin, au lieu de compter uniquement sur l'expérience du manager et des autres membres de l'équipe qui ne lui communiqueront pas toujours les méthodes que vous souhaiteriez qu'il applique.

#2 Automatisez l'écoute de vos commerciaux

La nature du métier fait que les commerciaux peuvent se sentir isolés et avoir du mal à remonter ce qu'ils ont sur le cœur. **Cet isolement accentue les départs...** Plusieurs plateformes comme Supermood, Bleexo et Listen d'Uptoo automatisent désormais chaque mois la mesure du pouls de vos équipes pour vous donner une vision en temps réelle du moral des troupes et vous permettre de traiter à temps les besoins de management.

#3 Prévoyez des points réguliers

L'intégration ne se limite pas aux premières semaines de travail du commercial. L'autonomie réelle et complète d'un collaborateur intervient entre 6 et 12 mois, peu importe son expérience. **C'est pourquoi il est important de prévoir des feedbacks à 3, 6 et 12 mois** pour projeter le commercial sur les marches suivantes à franchir.

C. Il crée une culture de l'apprentissage

Mettre en place des outils et des plannings de formation n'est pas suffisant : **l'envie d'apprendre doit faire partie intégrante de la culture de la force de vente.**

Le rôle de coach du manager du futur prend ici tout son sens.

Esprit d'équipe : il privilégie les formations en groupe

Pour développer une véritable culture de l'apprentissage, **il faut absolument en finir avec l'image du commercial solitaire.** En effet, l'esprit d'équipe est très important pour les commerciaux.

Plus que toute autre fonction, les commerciaux aiment apprendre en regardant ce que font les autres. Le métier s'y prête parfaitement bien ! Il est très facile de simuler des entretiens de vente, des découvertes téléphoniques, des scénarios de prospection...

Nous savons tous que les commerciaux adorent participer à des rendez-vous avec le manager ou le directeur commercial parce qu'ils en ressortent avec des bonnes manières de garder le leadership, de traiter des objections, de défendre leur prix...

Ainsi, **le manager du futur doit dupliquer ses formats d'apprentissage collectif.** Au lieu de compter uniquement sur les quelques rendez-vous faits à deux, il instaure des temps où toute la force de vente est réunie : des sessions de prospection téléphonique en groupe pour s'inspirer des échanges de ceux qui sont excellents, des jeux de rôles et simulations de vente filmées pour partager et rendre concrètes les bonnes pratiques de vente...

Quelques exemples de formats de training commercial

La réunion commerciale : elle a lieu chaque semaine et rassemble toute l'équipe de vente. D'une durée de 30 minutes à 1 heure, elle consiste à faire participer activement les commerciaux autour d'un point particulier : objection, passage de barrage, etc. L'occasion pour chaque collaborateur de parler de ses réussites, mais aussi de ses points d'amélioration et de frustration.

Le mentoring : il consiste à tirer profit du savoir-faire des commerciaux les plus expérimentés, afin qu'ils transmettent leurs connaissances aux plus jeunes. Ainsi, chaque commercial junior se voit attribuer un coach senior, qui a pour mission de l'encadrer, de l'accompagner et de le conseiller.

Le reverse mentoring : les plus jeunes manquent peut-être d'expérience terrain, mais ils possèdent de nombreuses compétences qui manquent aux commerciaux les plus chevronnés. Leur maîtrise des CRM, du social selling et du digital en général est un atout précieux, qu'il convient de partager avec les plus anciens.

Le référent : un référent est un commercial qui excelle dans un domaine particulier. Ce format consiste donc à désigner des « locomotives » qui deviendront les interlocuteurs privilégiés de leurs collègues dans différents domaines. Ils pourront ainsi répondre à leurs questions et leur transmettre des bonnes pratiques.

Les mises en situation vidéo : les mises en situation et les jeux de rôle sont des formats très efficaces, surtout s'ils sont filmés. En effet, une analyse vidéo permet de réunir toute l'équipe et d'organiser un débrief, afin de mettre en lumière les bonnes pratiques et les erreurs à éviter.

E-learning : il exploite les outils digitaux pour mieux former

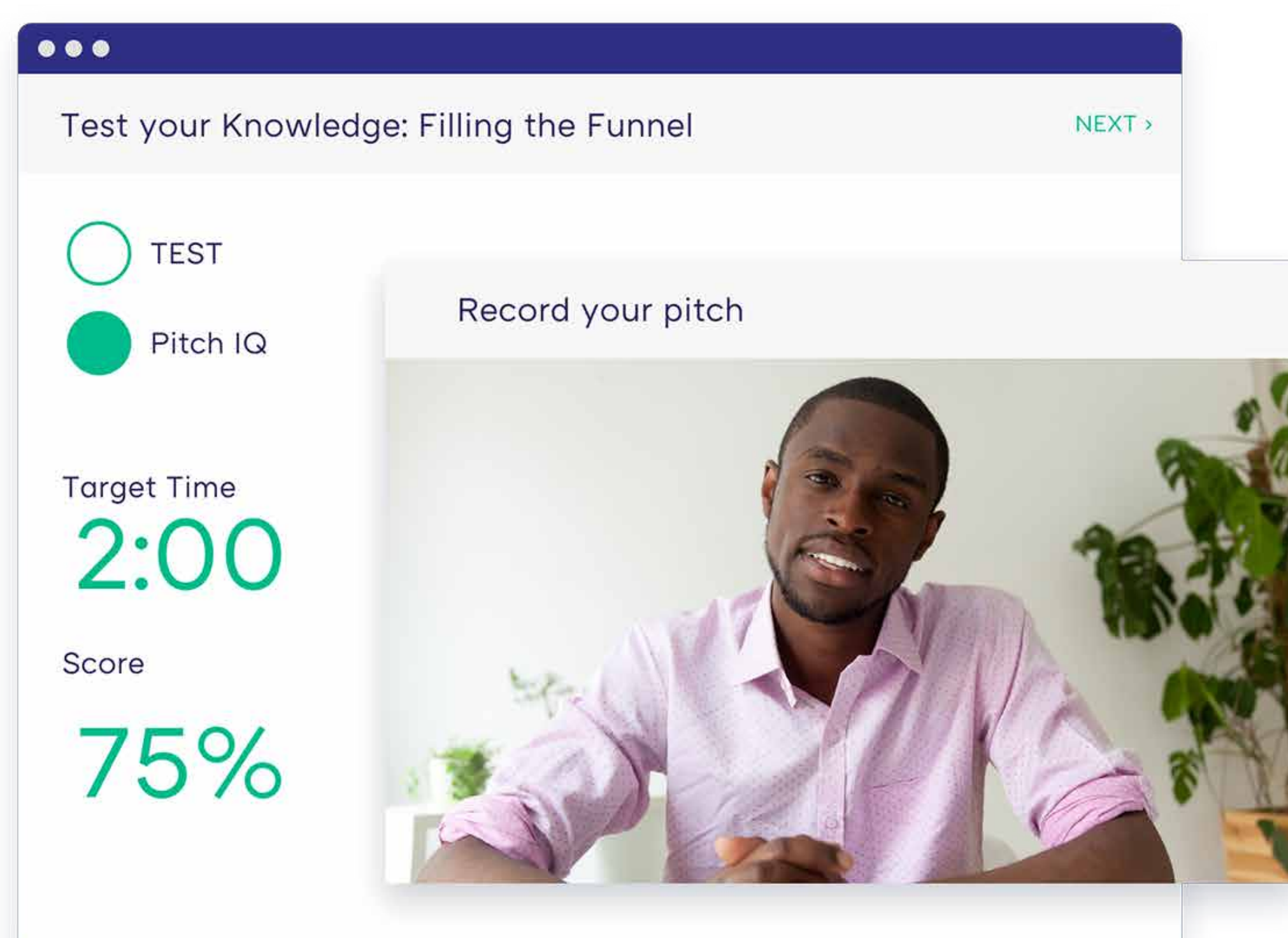
Le problème des formations commerciales, c'est que les commerciaux en ressortent toujours avec plein de bonnes résolutions mais qu'à l'instar de celles du nouvel an, elles ne durent jamais bien longtemps...

Le manager commercial du futur a modernisé ses supports de formation pour rentabiliser ses efforts de formation.

Après chaque formation en présentiel, il essaie dans la mesure du possible d'ancrer les bonnes habitudes dans le temps :

- » Il a automatisé un mail qui demande à ses commerciaux d'écrire 3 engagements sur ce qu'ils vont changer et mettre en place dans les semaines à venir ;
- » Il reçoit dans son logiciel de formation les engagements compilés de son équipe et adapte ses points hebdomadaires avec eux pour appuyer sur ces trois sujets ;
- » Il organise dans les agendas de chacun un point de 15 minutes un mois plus tard pour faire le bilan sur ce qui a été mis en place ;
- » Il transforme le contenu théorique de la formation en programme de e-learning (grâce à sa plateforme de formation) qui permet à son équipe de pratiquer et de répéter les bonnes pratiques pendant plusieurs semaines.

Les programmes de e-learning offrent une **grande diversité de formats et une meilleure flexibilité** pour les commerciaux. Chacun peut se former quand il le veut, où il le veut, à son propre rythme et avec des formats bien plus ludiques et dans l'ère du temps : vidéo, quiz interactif, jeux, mises en situation, etc. Ces contenus suscitent plus d'intérêt que les formations présentiels, souvent trop théoriques.



Exemple de plateforme de e-learning pour s'entraîner au pitch (Showpad)



Un leader qui inspire et motive

A. Il montre l'exemple

Pour inciter son équipe commerciale à donner le meilleur d'elle-même, le manager du futur doit prouver à ses collaborateurs que les missions qu'il leur attribue sont réalisables. Il doit également leur montrer qu'il connaît parfaitement leur métier et leur quotidien, conscient des difficultés et des frustrations qu'il rencontre. **En bref, un bon manager doit avant tout être un bon commercial.**

Rendez-vous commerciaux : il accompagne ses collaborateurs

Véritable mentor, le manager ne doit pas hésiter à **accompagner ses nouvelles recrues lors de leurs rendez-vous**. Il pourra ainsi leur transmettre les bonnes pratiques dont ils ont besoin pour progresser, tout en asseyant sa légitimité.

L'occasion de démontrer sa maîtrise :

- » des techniques de vente ;
- » des pitches commerciaux ;
- » des objections courantes ;
- » des négociations tarifaires ;
- » des process commerciaux internes ;
- » etc.

Confiance : il délègue à son équipe

Déléguer est un excellent moyen d'augmenter la motivation et les résultats de vos commerciaux. Le manager du futur ne doit pas essayer à tout prix de tout contrôler, mais plutôt laisser de l'autonomie à ses collaborateurs de confiance. Encourager la prise d'initiative et l'émergence de nouvelles idées les incitera à se surpasser au quotidien.

Bien entendu, le manager doit toujours garder un œil sur le travail de ses collaborateurs, sans pour autant être trop intrusif. **Organisez régulièrement des débriefs** pour faire le

point sur leurs dernières réalisations, et restez à l'écoute de leurs questions pour les aiguiller dans leurs projets.

B. Il fédère et motive

Être un leader, c'est aussi fédérer ses troupes **et les motiver au quotidien.**

Il est positif et reconnaissant

Le manager du futur est une personne résolument positive, **qui cherche à tirer ses collaborateurs vers le haut afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.** Il est également capable de leur donner confiance en l'avenir, en leur apportant une vision optimiste.

Exigeant, **il sait toutefois reconnaître les efforts entrepris par ses commerciaux.** Autrement dit, il ne s'exprime pas uniquement quand les choses vont mal, quand les résultats ne sont pas à la hauteur. Il sait aussi récompenser la réussite, l'abnégation et l'envie.

Il encourage l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle

L'équilibre entre le travail et la vie personnelle fait partie des nouvelles attentes des commerciaux. En quête de sens, les jeunes diplômés souhaitent pouvoir s'accomplir personnellement autant que professionnellement.

Un salaire de rêve ou une magnifique voiture de fonction ne les feront pas renoncer à ce besoin d'équilibre. **Ainsi, le manager du futur a compris que ses commerciaux ne peuvent se donner à 100 % au travail que s'ils ont du temps à consacrer à leur vie privée et s'ils ne sont pas parasités par des soucis externes.**

C. Il gère les conflits

Toutes les organisations sont soumises à certains aléas internes, et notamment l'émergence de conflits. Les équipes commerciales n'échappent pas à la règle : **un bon manager doit donc faire office de médiateur afin d'apaiser les tensions et de garantir la cohésion du groupe.**

Il sait gérer ses émotions

En cas de situation difficile, le manager du futur doit être capable d'obtenir une vision objective des événements, sans pour autant minimiser les conflits ou les problèmes rencontrés par son équipe.

La gestion des émotions est primordiale pour exposer les éléments de manière factuelle et trouver le juste-milieu entre les difficultés réelles et les aspects positifs de la situation.

Comment bien gérer ses émotions ?

Pour canaliser ses émotions, il est nécessaire de prendre du recul en se focalisant sur les faits. Il est important de tenir compte du contexte et de rationaliser la situation au maximum, afin de chasser la colère ou l'anxiété. Toutefois, le manager doit témoigner de sa sensibilité et faire preuve d'empathie quand cela s'impose.

Il assure la bonne entente collective

Le rôle du manager consiste aussi à mettre en place des **conditions favorables à la bonne entente collective**. Pour ce faire, il doit :

- » s'engager pour maintenir un certain niveau de qualité de vie au travail ;
- » fixer des règles de bonne conduite ;
- » définir des valeurs communes, en adéquation avec la culture d'entreprise.

D. Il est humain et bienveillant

Le manager a trop longtemps été perçu comme une figure antagoniste, source de contraintes et de stress pour les collaborateurs. Une vision qu'il est grand temps de changer.

Il s'adapte aux attentes de ses collaborateurs

Le management a changé, les attentes des collaborateurs aussi. C'est pourquoi le manager du futur doit se réinventer et se remettre en question à chaque instant. Ici, **l'humilité est une compétence clé** : en cas de problème, un bon manager sait reconnaître ses erreurs. À l'inverse, il ne s'attribue pas toute la gloire en cas de succès.

Les commerciaux ont besoin d'un leader motivant et encourageant, qui saura les soutenir et les récompenser, tout en les remettant sur la bonne voie en cas d'égarement. Le manager doit ainsi trouver **le bon équilibre entre affirmation de soi et modestie**, afin de répondre aux attentes de chacun.

Il gère la distance tout en gardant de la proximité

Le travail à distance est devenu une réalité pour le manager commercial du futur.

Non pas qu'il s'agisse d'une nouveauté, car sa force de vente terrain travaillait déjà à distance bien avant la crise sanitaire de 2021.

Mais, ce mode de travail s'est étendu à toutes les fonctions, de ses commerciaux terrains, à ses téléprospecteurs sédentaires et ses fonctions supports comme le Sales Operations Manager. Cette évolution induit un changement radical de sa manière de manager.

La distance peut rapidement se transformer en isolement. Les commerciaux perdent le lien avec le siège, avec l'équipe et leur moral et leurs performances chutent. Le manager du futur utilise les outils digitaux pour les coacher à distance :

- » La visioconférence pour réaliser des points hebdomadaires et la réunion d'équipe ;
- » Les réseaux-sociaux d'entreprise pour animer le quotidien et partager les nouvelles ;
- » Les outils de CRM pour centraliser l'information et décroiser les commerciaux ;
- » Etc.

Le manager du futur est hyper connecté pour garder le lien avec son équipe. Il n'oublie également pas de rassembler les équipes régulièrement autour d'événements conviviaux pour créer du lien et de l'attachement.



Un chef d'orchestre qui optimise l'activité

A. Il fixe les bons objectifs commerciaux

Il n'y a pas de bonne stratégie commerciale sans objectifs. Ces derniers agissent comme une feuille de route, permettant d'aligner les commerciaux avec les enjeux de l'entreprise et de les inciter à améliorer leurs performances.

Il s'appuie sur la data.

En tant que responsable du chiffre d'affaires, le manager doit fixer des objectifs à la fois ambitieux et réalistes. Cet exercice de projection est extrêmement difficile, d'autant plus qu'il impacte directement la croissance et la rentabilité de l'entreprise.

Le manager du futur s'appuie donc sur des données tangibles pour construire la feuille de route commerciale :

- » **Potentiel du secteur de chacun** : nombre de prospects, nombre de prospects rencontrés, nombre de clients actifs et endormis, chiffres d'affaires générés par les clients, évolution du chiffre d'affaires porté par ce secteur depuis deux-trois ans, gros clients dans le portefeuille...
- » **Les performances individuelles** : chiffre d'affaires du commercial l'année dernière, évolution du chiffre apporté par le commercial depuis son arrivée dans l'entreprise, nombre de rendez-vous pris...
- » **Les performances collectives** : panier moyen des offres vendues, valeur de la vie du client (la CLV), taux de signature des prospects en client...

Le métier de manager et de directeur commercial a profondément changé. Le manager du futur est capable de manipuler aisément les données pour prendre les bonnes décisions (ou s'appuyer sur le nouveau métier de Business Analyst qui décortique les chiffres de la force de vente en détail). Toutes ces informations sont désormais accessibles dans les CRM nouvelle génération, comme Hubspot. Grâce aux outils de visualisation, le manager du futur prédit au plus juste les objectifs et l'atterrissage des commerciaux.

Il permet à chacun de suivre ses objectifs en temps réel

L'atteinte des objectifs doit être dans la tête des commerciaux en permanence.

Pour être certains de les atteindre, ils doivent savoir à n'importe quel moment où ils en sont et ce qu'il reste à chercher.

Si les commerciaux n'anticipent pas et se posent la question en fin de mois, il est déjà trop tard pour faire les bons efforts et actions correctrices. Dans l'idéal, le manager du futur met à disposition de chacun un tableau de bord en temps réel de son activité commerciale.

Les équipes peuvent voir leurs rendez-vous, leurs ventes, leur chiffre d'affaires, leur productivité commerciale, etc., par rapport aux quotas. Le manager du futur responsabilise les commerciaux sur leur chiffre pour les motiver à se dépasser.

Performances commerciales (HubSpot)

Activités totales de l'équipe

Plage de dates : Au cours des 30 derniers jours

TÂCHE

1 941

▼ 11,25%

APPEL

250

▼ 5,3%

NOTES

142

▼ 27,55%

E-MAIL ENVOYÉ AU CONTACT

41

▼ 2,38%

RÉUNION

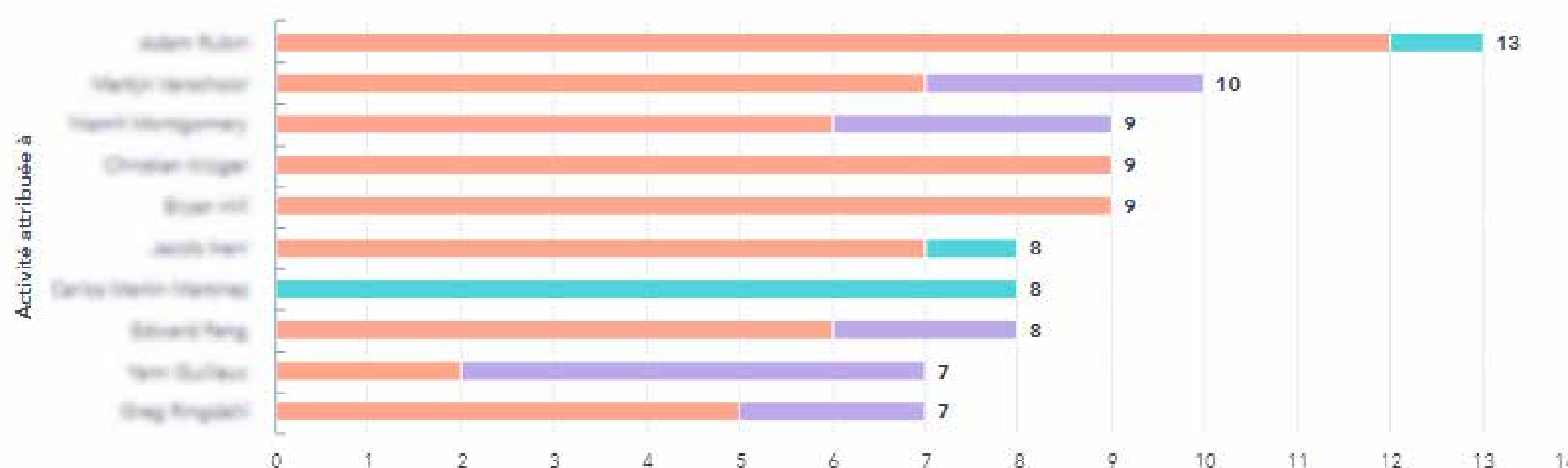
19

▼ 5%

Leaderboard ?

Plage de dates : Au cours des 30 derniers jours

● Appel ● Réunion ● E-mail envoyé au contact



B. Il crée l'organisation commerciale

Le premier rôle du manager commercial est de donner les bonnes méthodes, les bons process et les bons outils aux commerciaux pour qu'ils réussissent.

Les process commerciaux sont rarement prioritaires par rapport au business. Dans la majorité des entreprises, la vente s'improvise...

Or c'est précisément cette improvisation commerciale qui coûte des points de croissance. Vos commerciaux s'en sortent bien en faisant de manière approximative, imaginez votre CA s'ils appliquaient précisément les bonnes actions au bon moment, à toutes les étapes du cycle de vente !

Il donne les bons outils aux commerciaux

Qu'est-ce qui différencie un bon commercial d'un excellent commercial ?

Il y a probablement autant de réponses que de directeurs et managers commerciaux. Pourtant, après avoir évalué plus de 100 000 commerciaux depuis 15 ans, nous avons identifié un facteur commun aux meilleurs potentiels : la méthode.

Les excellents commerciaux se préparent et déploient des outils précis pour bien comprendre le besoin de leur client, pour anticiper ses freins et l'amener sans friction jusqu'à la vente.

Et c'est là qu'ils ont besoin du manager du futur. C'est lui qui fournit à la force de vente ses armes, notamment les 4 outils indispensables à la vente :

L'elevator pitch	La trame de découverte
Au téléphone ou sur le terrain, les commerciaux doivent accrocher immédiatement les prospects. Ils doivent connaître sur le bout des doigts le discours qui fait mouche.	La réussite de la vente se joue à cette étape. Si le commercial ne creuse pas et ne remonte pas les bonnes informations, il n'a aucune chance de signer. Combien de fois ont-ils perdu un client car personne n'a pensé à creuser pour identifier s'ils étaient face au bon ou l'unique décisionnaire.
La matrice de réponse aux objections	La matrice concurrentielle
Les objections sont toujours les mêmes. Pourtant 80% des commerciaux sont déstabilisés et ne répondent pas correctement. Le traitement doit être formalisé aussi bien dans la forme du traitement de l'objection que dans les arguments choisis	Qu'est-ce qui vous différencie des autres ? Pour défendre les prix et la marge, les commerciaux doivent être capables de vendre de la valeur.

Il établit les bons process commerciaux

Le cycle de vente s'articule généralement autour de **plusieurs étapes** :

1. Collecte d'informations
2. Prise de contact
3. Découverte et analyse des besoins
4. Présentation de l'offre
5. Co-structuration de la proposition commerciale
6. Négociations et défense des conditions
7. Signature du contrat
8. Livraison du produit ou service
9. Fidélisation du client

À chacune de ces étapes est associé un ou plusieurs protocoles de vente :

- » quel suivi dois-je faire lorsqu'un prospect me dit qu'il n'a pas de besoin et que je peux le recontacter dans plusieurs mois ;
- » quel mail dois-je envoyer avant et après un rendez-vous commercial pour m'assurer d'avoir toutes les clés de la vente ;

- » de quelle manière dois-je accompagner la signature d'un nouveau client pour déclencher de l'up-sell ;
- » comment dois-je gérer la fin de la prestation pour faire du cross-sell...

Les process de vente sont indispensables pour que les commerciaux utilisent les bonnes méthodes de vente. Or, nous savons tous que si les process ne sont pas rédigés et facilement accessibles, **ils ne sont jamais appliqués...**

Le manager commercial du futur utilise ainsi une plateforme en ligne dans laquelle il intègre l'ensemble des protocoles de vente et les met à jour régulièrement. Ses commerciaux n'ont plus d'excuse pour oublier les bonnes pratiques.

C. Il pilote l'activité

Le manager du futur **assure le pilotage de l'activité grâce à des tableaux de bord efficaces**, permettant de suivre des KPIs pertinents :

- » **La productivité commerciale** : nombre d'appels, de prospects rencontrés, de rendez-vous...
- » **L'efficacité commerciale** : taux de prise de rendez-vous, taux de signature...
- » **L'atterrissage/pipeline commercial** : probabilité de signer, opportunités en cours...

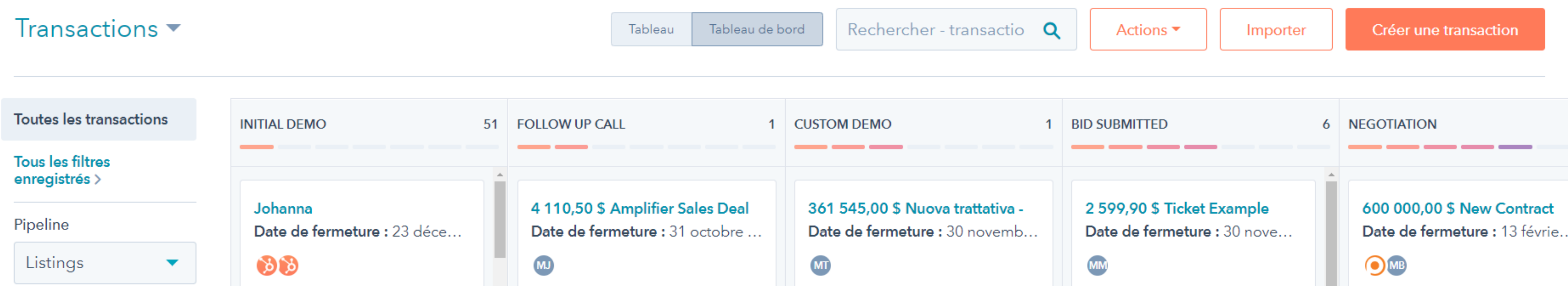
Les directions sont devenues beaucoup plus exigeantes sur l'analyse du suivi commercial. Pour planifier la croissance et s'assurer du développement correct de l'entreprise, les dirigeants ont besoin de savoir en temps réel le chiffre d'affaires, la rentabilité, les efforts commerciaux mis en place pour atteindre les objectifs.

Le manager du futur est attendu au tournant : il doit être en mesure de répondre très rapidement à une demande de la direction afin de prendre les bonnes décisions.

Les dernières technologies de CRM proposent des outils d'alerte et de visualisation des données. Le manager commercial se sert de ces outils pour vérifier que le territoire commercial est bien couvert (il sait que les commerciaux disent toujours avoir fait le tour alors que ce n'est pas le cas...), que les affaires en cours sont bien traitées (il sait aussi que certains deals glissent et sortent du radar des commerciaux, avant d'être perdus "parce

que le client a disparu"...)) et que les efforts sont mis aux bons endroits (les fameux clients qui accaparent les commerciaux alors qu'ils ne participent qu'à 1% du chiffre d'affaires...)).

Suivi du pipeline commercial en un coup d'oeil dans le CRM HubSpot



CONSEILS ET OUTILS

#1 Formez vos managers et inspirez-vous d'autres dirigeants

La formation continue n'est pas dédiée qu'aux opérationnels. Les managers aussi ont besoin d'apprendre les nouvelles manières de vendre, les nouveaux outils, les nouvelles organisations... Réalisez une veille régulière pour ne pas rater le train de la transformation commerciale.

#2 Digitalisez vos protocoles de vente

La vente btob bouge à toute vitesse. La crise sanitaire l'a montré : il a fallu réapprendre à vendre en quelques mois seulement et changer toutes ses habitudes. Pour que les commerciaux s'y retrouvent, digitalisez vos méthodes et process dans des plateformes que vous pourrez mettre à jour à tout moment et sur lesquelles vos commerciaux pourront se former dès qu'ils le souhaitent.

#3 Équipez-vous d'un CRM

Seulement 30 % des PME ont un CRM... Dit autrement, 70 % des PME utilisent encore outlook et excel pour vendre et générer du CA. Depuis 20 ans, le marché du CRM s'est simplifié pour aider les patrons et managers à se lancer rapidement. Ils proposent tous des outils qui facilitent considérablement la vie des commerciaux. En 2021, il est temps de franchir le pas. Vous ne le regretterez pas.

Conclusion

Les managers commerciaux français sont à un carrefour.

La révolution commerciale est en route mais faute de formations et de moyens, certains pourraient se retrouver sur le carreau.

Si l'on veut voir ce qui nous attend, il est intéressant de se tourner du côté des États-Unis. Là-bas la vente est reine et les forces commerciales se réinventent pour s'adapter et faire face à la concurrence.

On y trouve de nouvelles organisations où le produit fait office d'avant-vente et gère une partie du cycle de vente (aussi appelé le Product-Led Growth), où des outils automatisent et personnalisent la relation commerciale et des plateformes coachent en temps réel les discours des commerciaux...

Outre-atlantique la **transition du commercial d'aujourd'hui vers le commercial du futur** est une réalité pour les directions commerciales. Cette transformation se produit car une remise en question profonde du métier de manager commercial a eu lieu.

Les entreprises ont changé leurs attentes vis-à-vis des managers commerciaux qu'elles recrutent, en misant plus sur les soft skills (le leadership, l'agilité, l'adaptabilité, la capacité à accompagner le changement) que sur les hard skills, ainsi que sur l'appétence pour le digital et les nouvelles technologies.

Il est excitant de voir que les directeurs commerciaux et managers commerciaux commencent aussi à se poser ces questions et sont en passe de réinventer ce beau métier. L'avenir de la vente nous réserve de belles surprises !



uptoo

Uptoo est le spécialiste de la vente et des commerciaux

Depuis 2005, nous aidons les dirigeants à atteindre l'excellence commerciale : recrutement, évaluation et formation des équipes de vente, conseil et coaching dans la mise en œuvre de process commerciaux.

[Découvrir Uptoo](#)



HubSpot

Gagnez du temps à chaque étape de votre entonnoir
avec HubSpot Sales

Des outils de productivité que vous pouvez commencer à utiliser gratuitement.

[Essayez HubSpot Sales gratuitement](#)