



HAL
open science

Mon commercial B to B a démissionné... Aïe aïe aïe mes ventes! Qui va le remplacer?

Eric Julienne

► **To cite this version:**

Eric Julienne. Mon commercial B to B a démissionné... Aïe aïe aïe mes ventes! Qui va le remplacer?. 2018. hal-04238716

HAL Id: hal-04238716

<https://hal.science/hal-04238716>

Submitted on 12 Oct 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mon commercial B to B a démissionné... Aïe aïe aïe mes ventes ! Qui va le remplacer ?

Le choix d'Eric Julienne du C*CM

Huanhuan Shi, Shrihari Sridhar, Rajdeep Grewal, & Gary Lilien (2017), Sales Representative Departures and Customer Reassignment Strategies in Business-to-Business Markets, Journal of Marketing

Pierre V., directeur commercial d'une entreprise de produits cosmétiques, est dans l'embarras. Sur les 30 commerciaux qui composent sa force de vente, 5 ont démissionné cette année. Et c'est comme ça tous les ans depuis des années, avec à chaque fois le même casse-tête : Quelles vont être les conséquences sur les ventes ? Comment et sur quels critères les remplacer ?

Mon commercial B to B a démissionné...
Aïe aïe aïe mes ventes ! Et qui va le remplacer ?
Choix d'Eric Julienne

Aïe, les ventes chutent !

Qui va le remplacer ?

Un recrutement interne
ou externe ?

Un commercial qui connaît
bien le secteur d'activité ?

Un commercial réputé
pour sa performance ?

Kim Seo Young, Yi Youjae (2017)

Embarrassed Customers: The dark side from receiving Help from others
Journal of Service Management, 28, 4, 788-806.

Le problème

Selon la dernière étude internationale 2017 de CSO Insights, le turnover des commerciaux atteint 15%, toutes industries confondues. Ce taux est en baisse, mais le turnover des commerciaux reste une préoccupation essentielle des directions commerciales en raison des conséquences sur les ventes et des difficultés à trouver les bons profils pour remplacer les départs. Dans les marchés B2B, les commerciaux jouent en effet un rôle crucial dans la relation acheteur-vendeur, ils en sont l'interface. Pour certains clients, le vendeur, c'est le fournisseur. Alors quand un commercial démissionne, les conséquences sur le CA réalisé avec le client peuvent être très négatives. D'abord, il va falloir reconstruire le lien de confiance avec le nouveau commercial, ce qui va nécessairement prendre du temps. Ensuite, le commercial partant a parfois tendance à soutirer le maximum de commandes de son client juste avant de partir pour maximiser ses commissions. Tout cela occasionne une chute des ventes dans l'année qui suit son départ.

Se pose ensuite la question du remplacement. Quels sont les critères à prendre en compte pour définir le profil de celui ou celle qui prendra la relève ? Existe-t-il des profils qui permettent de limiter la chute de ventes ?

La question posée par l'article

Quelles sont les conséquences du départ d'un commercial B2B sur les chiffres de vente, et quel est le meilleur profil pour le remplacer ?

L'étude des chercheurs

Les chercheurs ont étudié le cas d'une grande entreprise américaine qui distribue des composants électriques. Parmi ses clients, 830 ont connu un changement de commercial. Les chercheurs ont calculé l'évolution des ventes entre l'année précédant et l'année suivant le départ des commerciaux, et ont comparé les évolutions constatées avec les évolutions d'un groupe témoin de clients de la même entreprise n'ayant pas connu de changement de commercial.

L'étude montre qu'en cas de changement de commercial, les ventes chutent en moyenne de 13,2% à 17,6% dans l'année suivant le départ du commercial. Lorsque le remplaçant est un recrutement externe, les ventes chutent encore davantage (21,6%, vs. 11% pour un recrutement interne). Ceci peut s'expliquer par le fait qu'il faut du temps à la nouvelle recrue pour s'intégrer dans l'entreprise, construire le relationnel avec les équipes internes (les managers, le SAV, les collègues vendeurs), et finalement monter en puissance. Assez logiquement, l'effet du recrutement externe vs. interne s'atténue dans le temps : quand on analyse l'évolution des ventes sur une période plus longue (2,5 ans après le départ du commercial), la chute des ventes se limite à 12,5%. L'étude montre également que le remplacement par un commercial ayant la même expérience du secteur d'activité que son prédécesseur a un effet extrêmement positif sur les ventes, puisque cela peut permettre d'enrayer complètement la chute des ventes. La raison est que la courbe d'apprentissage d'un commercial ayant la même expérience est brève, ce qui lui permet d'être rapidement opérationnel. En revanche, la performance passée du commercial remplaçant n'est pas en soi un critère permettant de prédire sa réussite dans le nouveau poste.

So what ? L'analyse du C*CM

Cette étude souligne l'importance de fidéliser les commerciaux. Comprendre les raisons de leur départ permettrait de répondre à leurs motivations et les retenir. De plus, les stratégies de remplacement des commerciaux doivent privilégier les recrutements internes (vs. externes) et l'expérience du secteur d'activité. Enfin, les grandes entreprises confrontées au départ des commerciaux peuvent utiliser la méthode utilisée par les chercheurs pour évaluer les conséquences du turnover des commerciaux sur leurs propres ventes et identifier les meilleurs profils pour assurer efficacement les remplacements.

Le regard des pros

En B2B, la force d'un commercial réside en grande partie dans son réseau relationnel, qui est en général lié à un secteur d'activité. En principe, les CRM et autres SFA devaient permettre à l'entreprise de se réapproprier la connaissance client (les contacts, l'historique des achats, etc.). Mais le développement de réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn a « vampirisé » les CRM, en les vidant de leur substance. Alors que l'obsolescence des CRM est rapide, LinkedIn est en permanence à jour, et contribue à redonner le pouvoir aux commerciaux. Il y a donc une désintermédiation, dans le sens où l'entreprise est exclue de la relation avec les clients. Cette situation rend les entreprises vulnérables, car les commerciaux peuvent partir avec leur réseau. C'est pourquoi il est utile de compléter la force de vente avec d'autres canaux de contact, de manière à assurer la continuité de la relation. Une autre solution consiste à intégrer l'application de CRM et le réseau social (social CRM).