



Managers Commerciaux : « Comment évaluer un nouveau commercial dans la période actuelle » ?

02/06/2009 – Isabelle Russier, Aptifind

Depuis le 1^{er} janvier 2009, le manager commercial dispose de 120 jours pour évaluer la performance d'un nouveau collaborateur. L'entretien d'embauche a certes pu valider la motivation du candidat et son adéquation au poste mais l'enthousiasme, les qualités humaines, les compétences du candidat seront-elles à la hauteur des défis imposés par le poste? Pour l'entreprise, comme pour le nouveau venu, la période d'essai constitue une période clé qu'il faut mettre à profit pour évaluer le collaborateur tout en le mettant dans les meilleures conditions de réussite.

Partant du postulat essentiel que vous avez choisi le bon collaborateur pour le poste et le challenge proposé, où situer vos attentes et quelle attitude adopter dans une conjoncture économique où les affaires sont plus difficiles à conclure ?

Voici quelques conseils qui éviteront les déceptions mutuelles...

Tout d'abord, la période actuelle ne se différencie pas des périodes précédentes dans le sens où le collaborateur doit être parfaitement informé de sa mission. Vous l'avez recruté soit pour remplacer une personne ayant quitté la société où y ayant évolué, soit pour renforcer votre équipe. Il s'agit de deux contextes différents qu'il convient de traiter de manière adéquate. Par ailleurs, les éléments de mesure de la performance seront différents si le nouveau commercial a pour mission de consolider un portefeuille existant, de gagner de nouvelles parts de marché ou encore de développer et entretenir un réseau de revendeurs.

Soyez également parfaitement honnête avec vous-même : vous ne l'avez pas recruté pour vous sortir d'une situation désespérée où vous ne savez que faire pour enrayer la chute des prises de commandes ou la perte de parts de marché. Vous connaissez les points forts de votre offre et savez où elle doit être proposée avec les plus grandes chances de réussite. **Votre collaborateur commercial ne vous a pas rejoint pour élaborer votre stratégie Marketing** mais bien pour l'appliquer avec rigueur et pertinence en déployant l'énergie nécessaire.

Enfin, vous devez parfaitement assumer le fait que **des efforts plus importants qu'à l'accoutumée** sont à mettre en œuvre par vos collaborateurs pour arriver à des résultats équivalents à l'année dernière.

En ce sens, **le manager commercial a pour rôle d'encourager et de valoriser les efforts mis en œuvre** par son nouveau collaborateur durant sa période d'essai. Il pourrait même lui arriver de devoir relativiser le faible taux de transformation des propositions (pour peu qu'elles n'aient pas été perdues à la concurrence).

Du soutien, de la transparence et de la méthode seront vos meilleurs atouts

La difficulté de la période économique ne doit pas tout « excuser » et le manager doit être capable, avec un minimum de méthode, de mesurer le niveau opérationnel du nouveau commercial par rapport à sa fonction et s'assurer que celui-ci s'inscrit dans une démarche de progrès constante.

Pour cela, il vous faut établir à l'arrivée du collaborateur une liste d'objectifs précis et concrets associés à un calendrier. Définissez des objectifs qualitatifs et quantitatifs sur les process, les moyens et les résultats attendus. **Ces objectifs doivent être spécifiques, atteignables, mesurables, réalistes et datés dans le temps.** Votre niveau d'attente et la méthode avec laquelle vous souhaitez procéder doivent être **présentés, discutés et acceptés par le nouveau collaborateur lors de sa prise de fonction.**

Les critères au nombre de ceux qui peuvent être utilisés sont : nombres de rendez-vous à réaliser, identification des décideurs, qualification de projets et budgets alloués, nombre de propositions à émettre, qualité des propositions rédigées, chiffre d'affaires à atteindre, niveau de prise de commande, qualité du reporting, fiabilité des prévisions... Ces critères varient selon les secteurs et les cycles de vente de votre activité.

On peut considérer qu'un rendez-vous, une fois par semaine, permet un bon suivi de l'activité du collaborateur et offre la possibilité de juger de son évolution, de valider ses acquis et de proposer votre support. Vous affinerez ainsi vos observations **tout en lui permettant de prendre confiance en sachant où il en est.** N'hésitez, pas lors de ces rencontres, à lui donner votre avis sur ses progrès et proposer des pistes d'amélioration.

Gardez toujours à l'esprit que vous n'êtes pas dans un processus de contrôle sournois. Vous êtes le coach et le meilleur guide de votre nouvelle recrue. Son échec serait le vôtre. N'hésitez pas à suggérer des solutions ou simplement proposer votre aide. Accompagnez-le bien évidemment sur le terrain aussi souvent que possible. Vous devez être juste mais déterminé dans vos objectifs et ne pas le ménager pour autant.

Ainsi, au terme de la période d'essai, vous aurez en main des éléments concrets pour juger des difficultés, des réussites comme des échecs. Si des commandes ont déjà été signées, la démonstration n'en sera que plus probante. Dans le cas contraire, vous disposerez d'éléments d'appréciation concrets et pourrez évaluer si les objectifs fixés en début de période d'essai ont été atteints.

Cette analyse fera l'objet d'un débriefing avec le collaborateur qui apportera, à cette occasion, des explications, donnera son sentiment, exprimera ses besoins et ses idées...

Les points essentiels que vous devrez prendre en compte, en dehors du niveau de prise de commandes et du chiffre d'affaires, par trop évidents dans les métiers commerciaux sont :

- le niveau d'engagement du collaborateur
- son niveau de compétence par rapport au niveau requis
- son intégration vis-à-vis de ses collègues et autres services de l'entreprise
- l'autonomie acquise quant à la formulation de l'offre
- l'intégration de l'organisation et des processus de l'entreprise

Ce bilan objectif amènera le manager commercial à prendre sa décision : ajuster l'accompagnement qu'il a prévu, le prolonger ou l'écourter, en fonction de la façon dont le nouveau collaborateur évolue dans sa prise de poste, des difficultés qu'il rencontre, de son aisance et de sa volonté d'engagement.

www.aptifind.com

15 rue Taitbout, 75009 Paris, tel : 01 77 72 65 93

10 place Charles Béraudier, 69428 Lyon Cedex 03, tel : 04 26 68 70 19

A propos d'APTIFIND : Créé en 2004, APTIFIND Aptifind est un cabinet d'Approche Directe, de Recrutement et d'Accompagnement sur mesure de start-ups. APTIFIND propose à ses clients des solutions et des dispositifs de recherche de collaborateurs adaptés à leur contexte. Les collaborateurs d'APTIFIND ont une excellente culture des domaines d'activité pour lesquels ils interviennent : Industrie, Technologies et Start-ups. Recruter constitue un enjeu stratégique pour l'entreprise. Choisir Aptifind, c'est opter pour un partenaire spécialisé dans la recherche de Talents Opérationnels rares et « pointus ». La société opère exclusivement au niveau cadres et cadres dirigeants.