

**CAHIER
PRA
TIQUE****Management**

Quatre **conseils** pour **motiver** vos commerciaux **grands comptes**

En charge de clients stratégiques, le responsable grands comptes jouit d'un statut à part au sein de l'entreprise, sans avoir toutefois de rôle managérial. Parce qu'il n'est pas un vendeur comme les autres, il est sensible à des leviers de motivation spécifiques. Il a notamment besoin de légitimité en interne et d'autonomie sur le terrain. Par Emmanuelle Sampers

Offrez-leur un salaire fixe important

Quand on lui demande ce qui le motive en priorité, Aurélien, responsable grands comptes chez un équipementier automobile, répond en souriant: «*L'argent!*» Au prix d'une bonne dose de stress pour décrocher des commandes portant sur des millions d'euros, le responsable grands comptes estime mériter une rémunération à la hauteur de son implication. Dans ces conditions, il ne faut pas se tromper de système de rétribution.

Selon l'enquête rémunération 2006 du cabinet de conseil en ressources humaines Hewitt, un commercial grands comptes perçoit, en moyenne, une rémunération brute annuelle de 65 Keuros, la partie fixe s'élevant à 55/60 Keuros. «*La probabilité de signer un contrat étant aléatoire, la partie fixe de la*

rétribution d'un commercial grands comptes ne cesse d'augmenter pour atteindre aujourd'hui 85 % du salaire en moyenne», observe Pierre Le Gunehec, directeur du conseil chez Hewitt. Autre facteur de motivation: la perspective de toucher un bonus en cas d'atteinte des objectifs. Il n'est pas rare que le responsable grands comptes perçoive l'équivalent de deux à quatre mois de salaire en primes!



Assurez-leur de l'autonomie au quotidien

Pour mener à bien ses négociations, le commercial grands comptes a besoin d'avoir une vraie marge de manœuvre. Sur le terrain, il est impératif de laisser à votre "poulain" une large autonomie. Optez donc pour un management souple et discret. Évitez, par exemple, de le court-circuiter en étant trop visible aux yeux de ses clients. «*Face aux acheteurs, je dois apparaître comme étant le véritable*

patron, indique Aurélien. *Si mon N + 1 est à mes côtés à chaque négociation, il est clair que je vais perdre toute ma crédibilité.*» Discret sur le terrain, vous devez, en revanche, être un formidable coach au bureau. Votre mission? Guider votre commercial grands comptes dans sa réflexion stratégique, lui apporter toute votre expertise, être garant de la politique commerciale de l'entreprise et le soutenir psychologiquement, notamment en période de négociations. «*Mon manager a tout le recul nécessaire pour veiller à la cohérence des conditions commerciales accordées aux différents clients par chacun des commerciaux grands comptes. Il est là pour opérer les bons arbitrages*», assure Aurélien. >>>

«La probabilité de signer un contrat étant aléatoire, la partie fixe du salaire ne cesse d'augmenter.»

Pierre Le Gunehec,
directeur du conseil chez Hewitt



>>> Donnez-leur un pouvoir d'action en interne

Le commercial grands comptes jouit d'un statut hybride au sein de l'entreprise : il occupe, en effet, un poste stratégique qui l'amène à solliciter les différents services internes, sans avoir toutefois de pouvoir hiérarchique sur eux. Il est donc impératif que vous l'aidiez à asseoir sa légitimité en jouant un rôle de facilitateur auprès de ses homologues du marketing, de la finance et de la production. Comment ? « *En conviant les chefs de service à des points semestriels ou trimestriels autour des commerciaux grands comptes*, conseille Serge Bret, directeur des opérations

chez Mercuri International. *L'occasion de rappeler que les grands clients, c'est l'affaire de tous.* » Ce qui n'empêche pas le commercial de devoir négocier ferme en interne. « *Récemment, j'ai décroché une commande de 300 000 euros avec un nouveau client*, explique Aurélien. *Mais comme cette entreprise présentait un bilan financier en demi-teinte, il m'a fallu fournir des garanties du sérieux de mon acheteur à la direction financière.* » Une négociation qui a été possible parce qu'en amont, il a tissé, avec l'appui de sa hiérarchie, des relations privilégiées avec le directeur financier de sa société.



«Un challenge peut motiver les grands comptes, s'il y a une actualité commerciale.»

Arié Botbol,
directeur de Comme un lion

Pensez à leur faciliter le quotidien

Astreint à de fréquents déplacements, stressé par des négociations tendues, le commercial grands comptes aspire à un confort de travail. Voiture de fonction assortie d'une carte essence, voyages ferroviaires en première classe, carte d'abonnement Air France : autant d'attentions auxquelles il est sensi-

ble. Il apprécie également de se voir allouer les services d'une assistante commerciale qui le décharge de toutes les tâches administratives. De plus, sa fonction stratégique fait de lui un acteur incontournable des événements organisés par l'entreprise (cocktails, réceptions, etc.). N'oubliez donc pas de le convier systématiquement à ce type de rendez-vous. Enfin, le commercial grands comptes est friand de formations. Elles lui permettent de parfaire ses techniques de négociation et d'approfondir sa réflexion stratégique. Dominique Richard, directeur associé d'Achieve Global, organisme de formation, conseille d'organiser « *d'une part, des formations opérationnelles basées sur l'étude de problématiques terrain et, d'autre part, des formations intra-entreprise en petits groupes* ». Car elles représentent aussi pour les grands comptes des temps d'échange essentiels avec leurs collègues.

➔ Faut-il prévoir un challenge pour vos commerciaux grands comptes ?

Si elles rythment la vie professionnelle des vendeurs terrain, les opérations de stimulation peuvent-elles se décliner auprès des commerciaux grands comptes ? Pour Patrick Descharmes, directeur général associé de l'agence de motivation Uniteam, « *cette population de vendeurs a un bon niveau de rémunération et ne court pas après les dotations* ». Le challenge ne lui apparaît donc pas vraiment nécessaire. Arié Botbol, dirigeant de l'agence de marketing opérationnel Comme un lion, estime, lui, que « *le challenge peut être un moyen de motiver ses commerciaux grands comptes, seulement s'il y a une actualité commerciale qui justifie sa mise en place : prospection de nouveaux marchés, nouvelle politique de distribution, etc.* » La mécanique devra, dans ce cas, s'adapter aux cycles longs et complexes de vente gérés par ces commerciaux, en se basant sur des critères à la fois quantitatifs (signature de contrats) et qualitatifs (moyens mis en œuvre pour passer des commandes ou qualifier de nouveaux prospects). Enfin, côté dotations, la préférence ira aux voyages d'exception et aux invitations à des événements sportifs et culturels dans des conditions VIP. Dans tous les cas, cet outil devra venir compléter une stratégie de motivation reposant, pour l'essentiel, sur des aspects managériaux.