

CRISE DE DIRECTION COMMERCIALE

IMPRIMERIE ESCOURBIAC

40 personnes, 5 600 k€ de CA en 2008, 2009, 2010, 5 800 k€ en 2011 Grosse structure pour la région

Implantation régionale pour 70% du CA et parisienne pour le reste.

Nos marchés : publicitaires pour 70% et livre photo pour le reste.

Livre photo, marché national avec concurrence internationale

Publicitaire, marché de proximité avec concurrence de proximité

Contexte économique et concurrentiel :

- Secteur en crise, le volume d'imprimé baisse tous les ans avec la montée de la dématérialisation
- Orientation du marché vers de courtes séries.
- Réduction des marges, prix constamment tirés à la baisse par l'offre d'imprimerie sur internet et des imprimeurs à la dérive.
- Nous avons une image de haut de gamme, nos tarifs sont dans les prix de marché, mais pas les moins chers
- J'estime que les commerciaux ont leur raison d'être s'ils vendent une plus value, sinon je n'ai pas besoin d'eux.

Equipe commerciale :

- 1 directeur commercial (Jean)
- 3 commerciaux régionaux (Geoffroy, Yan, Manu)
- 1 commercial Paris (mon frère Alain)

Depuis 2007, embauche d'un directeur commercial dont la fonction est :

- direction de l'équipe commerciale régionale (Paris étant à part)
- suivi du portefeuille de clients maison (30% du CA)
- développement de la clientèle.

Son objectif de CA est l'objectif global de l'entreprise.

Il gère le portefeuille maison avec un ancien technicien Geoffroy qui est son bras droit.

Jean fait de la prospection, rend visite aux clients, ramène des demandes de prix. Sinon, les prospects appellent Geoffroy pour des demandes, qui formalise conseille, fait le devis si nécessaire et confirme le prix. La relance est faite par Jean ou Geoffroy.

Ce binôme a très bien fonctionné si bien que la 1^{ère} année la progression de CA fût à 2 chiffres, il a progressé pour se stabiliser à un niveau correct.

Problème : En octobre 2011, à la suite d'une réunion entre le directeur, son bras droit et moi-même qui a mal tournée (Geoffroy demandait au directeur d'avoir plus d'activité commerciale), le directeur commercial a décrété qu'il ne voulait plus travailler avec lui et qu'il ne le veut plus dans l'équipe commerciale.

Il a été décidé une séparation.

Geoffroy gère la clientèle qui leur était commune jusque là et me fait un compte rendu hebdomadaire d'activité.

Le directeur commercial fait de la prospection pour tous les autres commerciaux et maintient une relation avec les clients qu'il a amenés au binôme.

Le problème, c'est que Geoffroy aura une érosion de clientèle naturelle et qu'il n'a pas la compétence pour faire du renouvellement.

Le directeur commercial ne fait plus que de la prospection sans suivi ni objectif quantifié, pour une charge salariale importante. Critique la direction, fait du chantage au départ avec détournement de clientèle au profit d'un imprimeur régional.

Descriptif des caractères et des fonctions :

Jean 59 ans, 6 ans d'ancienneté, salaire 90 000€/an chargé :

- Points positifs ; excellent relationnel, le vendeur par excellence, il n'a qu'une chose en tête toute la journée, c'est vendre. Aujourd'hui il vend de l'imprimerie, demain il pourra vendre n'importe quoi d'autre, cela ne le dérangera pas. Il sait jauger les gens ne s'est jamais trompé dans tous les recrutements qu'il a fait ou qu'il m'a proposé pour l'entreprise. A apporté une dynamique positive dans l'entreprise. A un sens marketing très affuté (anciennement agence publicité à son compte). C'est son 1^{er} emploi en tant que salarié. Aime les défis, le mouvement.
- Points négatifs ; ne s'encombre pas des détails, a une méthode de vente agressive, aucune écoute, ce qui déroutait certains de nos anciens clients, nous en avons même perdu. Aucun commercial ne veut aller voir ses clients en compagnie du directeur commercial, trop décalé par rapport à leurs styles. Un égo sur dimensionné. Critique tous le monde par derrière, se rattrape en rendant des services (il sait tout sur tout et connaît tout) Incapable de mettre en valeur ses collaborateurs au contraire, il les dénigre parfois devant des tiers pour se mettre en valeur. Travaille peu (longue présence en entreprise 7h 30/ 18h 30, pour peu de production), parle beaucoup. Incapable de définir une stratégie, travaille à l'instinct. Il ne gère pas l'équipe commerciale, il la suit par des entretiens informels hebdomadaires. Ne supporterait pas de rester à longueur de journée dans un bureau.

Geoffroy 46 ans, 12 ans d'ancienneté, salaire 75 000€/an chargé :

- Points positifs ; excellent technicien, très bon contact client, travailleur. Gère un gros portefeuille client, fait une grosse partie de ses devis. Cultivé, passionné par son métier. Fait bien son travail, peu de choses à lui reprocher.
- Points négatifs ; un égo sur dimensionné, très pessimiste, critique par derrière, pratique la méthode Couët. Ne sait pas faire le tour des choses pour arriver à une conclusion, une synthèse. Doit être rassuré. Ne fait pas de prospection et ne se sent pas à l'aise dans ce rôle. C'est un statique, il quitte rarement son bureau. Plus technicien dans l'âme que commercial.

Yan 38 ans, 5 ans d'ancienneté, salaire au % :

- Points positifs ; bon commercial, travailleur, arrive tous les ans à ses objectifs, en constante augmentation. Cherche à évoluer vers un poste à responsabilité.
- Points négatifs ; travailleur solitaire, manque de charisme.

Manu 46 ans, 4 ans d'ancienneté, salaire au % :

- Points positifs ; technico commercial, a fait du devis pendant plusieurs années avant de revenir au commercial.
- Points négatifs ; manque de mordant et d'entrain. Doit être soutenu et motivé.

Deviseur 38 ans, 4 ans d'ancienneté, salaire fixe :

- Points positifs ; très volontaire, bon contact commercial, veut évoluer vers le commercial.
- Points négatifs ; ne restera pas 2 ans de plus au devis. Ancien technicien

Mon profil : technicien, pas commercial

- Je serais capable de suivre avec du reporting les commerciaux en place
- J'aurais du mal à animer l'équipe

Définition de la problématique :

Faut il réorganiser l'équipe commerciale autour du savoir faire du directeur commercial et de moi-même ?

Faudrait il restructurer totalement l'équipe commerciale ? Quel profil recruter ? Quels seraient les rôles de chacun dans l'équipe (direction et équipe commerciale) ?