

Défi no 1

Prendre la charge des ventes

C'est le PDG d'une entreprise qui m'a fait entrevoir ce premier défi. Un jour que nous discutons du travail et du rendement de son nouveau directeur des ventes, il m'a dit : « Tu sais, je suis un peu inquiet à son sujet. En fait, je ne sens pas qu'il a pris la charge des ventes de mon entreprise. Je ne sens pas qu'il prend à cœur ses responsabilités. Il vient me voir pour toutes sortes de détails et en même temps, je constate qu'il ne fait pas certaines choses qui, d'après moi, sont essentielles. Il me semble qu'il manque d'initiative, qu'il hésite à prendre certaines décisions qu'il devrait prendre et qu'il n'a tout simplement pas de *Plan de Match*. Je lui ai pourtant demandé plusieurs fois de me mettre son plan sur papier et il ne me l'a toujours pas présenté. Ça commence à m'inquiéter sérieusement ».

En réalité, le directeur en question n'avait pas encore RÉELLEMENT pris la charge des ventes. Il n'avait pas pris sa place dans l'entreprise. Il ne devait d'ailleurs jamais la prendre, car quelques semaines plus tard, il était congédié. La prise en charge réelle des ventes est le premier et le plus grand défi qu'un directeur des ventes doit relever. Tout ce que vous réaliserez pour votre entreprise au cours des prochaines années dépendra entièrement de votre habilité à relever ce premier défi.

Prendre la charge des ventes signifie prendre la responsabilité totale des stratégies, des actions et des résultats de chaque vendeur composant son équipe, ainsi que du chiffre d'affaires de son entreprise, de sa succursale ou de son territoire. J'en ai coaché plusieurs pour les aider à effectuer cette prise en charge et je peux vous affirmer que j'en ai vu certains se transformer de façon spectaculaire. Vous ne pouvez pas imaginer à quel point un directeur des ventes prend soudain confiance en lui et obtient tout de suite bien plus de rendement lorsqu'il

réalise que le grand patron des ventes, c'est LUI, et que le plan d'action et les résultats lui appartiennent.

On serait porté à croire que tout individu qui accepte un poste de directeur des ventes en prend automatiquement la charge. Mais en réalité, ce n'est pas tout à fait comme cela que ça se passe. Plusieurs dirigeants acceptent ce poste sans se douter de ce qui les attend, sans être tout à fait conscients des énormes responsabilités que comporte cette fonction et des qualités exceptionnelles requises pour motiver un groupe de femmes et d'hommes qu'on appelle des vendeurs, des représentants ou, en Europe, des commerciaux, et pour convaincre ceux-ci de leurs capacités d'atteindre les résultats qu'on attend d'eux.

Certaines organisations ne sont pas conscientes du rôle que peut et doit jouer un directeur des ventes. Ainsi, à la fin de l'année 2009, j'ai entrepris un mandat de coaching dans une entreprise où les vendeurs étaient complètement laissés à eux-mêmes. Ils avaient bien un rapport hebdomadaire à remettre, mais c'était plutôt un type de rapport que je qualifie de simple description d'activités. Aucun objectif pour la semaine, et aucune mention des résultats ou des suivis n'apparaissaient dans ce rapport. Vous allez me dire : « Mais que faisait donc le directeur des ventes ? »

Hé bien justement, parce qu'il n'arrivait pas à mobiliser ses vendeurs, on l'avait remercié quelques mois plus tôt et on avait tout simplement décidé de ne pas le remplacer. Les vendeurs se rapportaient maintenant au directeur des opérations qui, n'ayant ni les compétences, ni l'envie, ni le temps de s'en occuper, n'exigeait d'eux qu'un simple compte-rendu des activités de la semaine. Comme les résultats de l'entreprise étaient déjà en chute libre, vous imaginez ce qui allait arriver !

Une entreprise ne peut survivre dans ces conditions. C'est bien de créer, de concevoir et de fabriquer de nouveaux produits, c'est l'essence même d'une entreprise, MAIS IL FAUT VENDRE !... La vente, c'est la locomotive de l'entreprise. Aux commandes, il faut un gestionnaire de vente compétent, possédant une bonne compréhension du marché, de la clientèle et de la concurrence, capable de mettre en place une structure de vente bien adaptée au marché et aux types de clients que l'entreprise dessert, de concevoir un *Projet de Vente Stratégique* définissant les objectifs de l'organisation et d'élaborer un *Plan de Match* qui saura rallier tous les vendeurs, et permettra à l'entreprise de se démarquer et d'atteindre les résultats qu'elle souhaite.

C'est votre rôle de directeur des ventes d'organiser votre département pour que celui-ci soit efficace et performant. Ce que souhaite vraiment votre supérieur, C'EST QUE VOUS PRENIEZ LA CHARGE DES VENTES, que vous acceptiez l'entière responsabilité du succès ou de l'échec de ce département vital pour la croissance et l'avenir de l'entreprise.

Le message que l'on vous envoie ressemble à peu de chose près à celui-ci : « On vous a confié une tâche, on vous a donné une direction, à vous de prendre les moyens nécessaires pour que chacun de vos vendeurs apporte sa contribution. À vous d'amener toute votre équipe à bon port ! »

Accrochez-vous à votre tâche avec passion et enthousiasme. Évaluez la situation et prenez les moyens nécessaires pour atteindre et même dépasser vos objectifs. Faites-vous confiance ! Si l'on vous a choisi, c'est qu'on est persuadé que vous avez la capacité de réussir. Dans les pages qui suivent, je vous présente 5 outils qui faciliteront grandement votre tâche.

1. *Le Constat*
2. *Le Projet de Vente Stratégique*
3. *La Structure de Vente*
4. *Le Plan de Match*
5. *Le Rapport Mensuel du Directeur des Ventes*

Le Constat

Lorsque j'accepte un mandat de coaching pour une entreprise, la première chose que je fais, c'est une réflexion stratégique en compagnie du PDG, du Vice-Président ou du Directeur Général des Ventes. Pour cela, j'utilise un questionnaire que j'ai élaboré et constamment amélioré au fil des ans.

Ce questionnaire, je l'ai conçu dans une optique très large car je m'en sers pour des entreprises de tous les secteurs d'activités, mais il vous

sera facile de l'adapter à votre organisation en enlevant tout simplement les questions non pertinentes. Vous en trouverez une copie à la fin de ce chapitre. Faites l'exercice. Absolument ! C'est la meilleure façon de connaître votre propre entreprise, d'analyser chacun des points de votre stratégie de vente, de faire ressortir vos forces et vos faiblesses ainsi que de relever tous les défis et les opportunités que présente votre stratégie de vente actuelle.

Ce constat est essentiel car avant de décider où vous voulez aller, il importe à tout prix de savoir d'où vous partez. Quel est actuellement l'état de ce département des ventes que vous vous apprêtez à prendre en charge ? Quels sont les défis que vous devrez relever ? Quelles sont les possibilités qui s'offrent à vous ? Où devrez-vous mettre vos priorités ? Quelle est la situation actuelle des ventes ? D'où proviennent les insatisfactions ? Quels sont les éléments en cause ? Les vendeurs sont-ils heureux dans cette entreprise ? Sont-ils aussi productifs qu'ils devraient l'être ?

Ce ne sont là que quelques questions parmi plusieurs autres auxquelles ce questionnaire vous permettra de répondre. Si vous y attaquez sérieusement, il vous indiquera la vraie mesure du défi que vous vous apprêtez à relever : **PRENDRE LA CHARGE DES VENTES**. Il vous permettra de soulever tous les problèmes, tous les obstacles, toutes les menaces qui guettent votre entreprise, de définir les zones d'amélioration possibles, et de réfléchir à l'aspect qu'auront les ventes dans l'avenir, aux résultats que vous visez et comment y parvenir.

Si vous débutez dans une entreprise, c'est évidemment la première chose à faire. Si vous êtes déjà là depuis quelques temps, considérez tout de même cet exercice comme une façon de faire le point et de donner un nouvel élan à votre stratégie de vente.

Le Projet de Vente Stratégique

Vous avez maintenant une bien meilleure idée de la situation des ventes dans votre entreprise. Vous savez où vous en êtes, il vous faut maintenant décider où vous voulez aller et les moyens qui vous y mèneront. Ce sera votre *Projet de Vente Stratégique*.

Quand le nouveau coach des Giants de New-York a été nommé en janvier 2004, voici ce qu'il a déclaré : « Ce que nous devons rechercher avant tout, c'est à regagner notre fierté personnelle et celle de l'équipe des Giants, retrouver notre professionnalisme, notre énergie, et la passion des Giants de New York ! » Il s'est donné une mission, il a mis son projet sur papier et l'a communiqué à tous ses collaborateurs, et il a pris les moyens de le réaliser. En 2008, les Giants de New York ont remporté le Super Bowl !

Vous aussi, vous avez le pouvoir de donner une nouvelle vigueur à votre force de vente, de stimuler le désir de se surpasser chez vos vendeurs, d'utiliser l'inestimable potentiel que chacun d'eux possède et de canaliser leur énergie vers l'atteinte d'objectifs motivants et réalisables. Votre premier travail, le voici : créer un *Projet de Vente Stratégique* qui saura stimuler le désir d'agir de vos vendeurs et les convaincre de vous faire confiance et de vous suivre !

Mais attention ! Pour stimuler vos vendeurs vous n'allez tout de même pas vous contenter de leur fixer des objectifs et des quotas ? Vos vendeurs dépendent de votre inspiration et de votre engagement. Votre acharnement à réussir se reflète sur chacun d'eux. Votre passion est contagieuse. Qu'allez-vous leur proposer pour tirer le meilleur parti d'eux-mêmes ?

Ceux qui gagnent sont des visionnaires et surtout, ils savent communiquer leur vision : « Voici où l'on va. Voilà ce que nous allons faire. Voilà l'équipe, la succursale ou l'entreprise que nous aurons dans 3 ans. Voilà les clients que nous recherchons ainsi que la qualité de service que nous allons leur offrir ».

C'est cela un *Projet de Vente Stratégique* : une vision claire de ce que vous désirez pour votre équipe. Rien de tel pour motiver votre force de vente. Le *Projet de Vente Stratégique* donne la direction. Sans un

Projet de Vente motivant, les gens se sentent coupés de ce qui arrive. Vides !... Inutiles !... Un *Projet de Vente* leur donne des ailes et de la puissance à revendre. Il les oblige à puiser au fond d'eux-mêmes et à investir toutes leurs ressources dans ce projet.

Demander plus de rendement ne sert à rien. Il faut que vous donniez d'abord un sens au travail de vos vendeurs et que vous leur communiquiez de façon claire ce que vous souhaitez réaliser et ce que vous attendez de chacun d'entre eux. Il faut absolument que les gens puissent voir où leurs actions vont les mener et qu'ils aient totalement confiance en vous.

Un projet ambitieux

Un *Projet de Vente Stratégique*, c'est beaucoup plus que la définition des objectifs de l'année qui commence. Définir ses objectifs cela veut dire : indiquer ses limites. Les limites minimum et maximum que l'on désire atteindre. Allez-y pour le maximum ! Un *Projet de Vente Stratégique*, c'est un énoncé clair des objectifs quantitatifs et qualitatifs que vous visez et des chiffres que vous entendez réaliser.

Il est évident que si vous venez tout juste de prendre la direction d'une équipe de ventes et que celles-ci ont diminué au cours des dernières années, votre premier objectif sera de ramener le volume des ventes et le chiffre d'affaires de l'entreprise à leur niveau antérieur. Ce sera la première étape de votre *Projet de Vente Stratégique*. D'abord sauver votre peau ! C'est certain.

Mais vos préoccupations à court terme ne doivent pas vous faire oublier vos objectifs à plus long terme et surtout le fait qu'il n'est pas très motivant pour une équipe de n'avoir comme seul objectif que de reprendre les ventes perdues. Pour la motiver et pour favoriser un rendement exceptionnel, vous devez lui présenter un *Projet de Vente* ambitieux. Un *Projet* qui demandera le meilleur de chacun, leur rappellera constamment le pourquoi de leurs efforts mais aussi, nous y reviendrons un peu plus tard, un projet qui leur permettra de se réaliser individuellement et de gagner collectivement.

Rattraper le terrain perdu, certes, mais plus encore : intensifier nos actions et travailler sans relâche pour devenir les numéros 1 dans l'industrie, le fournisseur préféré de nos clients, l'équipe de vente la plus respectée de son secteur d'activités, la référence dans son marché, celle qui offre une qualité de services que tous les autres envient.

Si votre entreprise compte de jeunes vendeurs qui en sont à leurs débuts, vous pouvez sûrement les motiver avec des objectifs de production ou de volume. Mais qu'en est-il de tous ceux qui sont avec l'entreprise depuis 15 ou 20 ans ? Pour aller chercher le meilleur de d'eux-mêmes, vous devrez leur proposer un *Projet de Vente* beaucoup plus ambitieux. Si tous les ans, vous revenez avec les mêmes objectifs plus 10%, cela devient ennuyant pour les vendeurs. Rien de plus stimulant qu'un *Projet de Vente* pour leur redonner le désir de se surpasser et de gagner et de devenir des champions !.

La durée idéale

On peut sûrement concevoir un *Projet de Vente* pour les 5 ou 10 prochaines années, mais compte tenu de la rapidité des changements technologiques que nous connaissons actuellement, je suis d'avis qu'un horizon de 3 ans est plus réaliste. Assez court pour vous permettre d'ajuster votre tir et suffisamment long pour vous laisser le temps d'expérimenter, de tester de nouveaux produits, de nouvelles approches et de solliciter des marchés que vous avez négligés jusqu'à présent ou que vous avez tout simplement ignorés.

Trois ans vous donnent assez de temps également pour voir si votre *Plan de Match* est efficace et si toutes les actions que vous allez entreprendre porteront leurs fruits. Dans tous les cas, ce sera suffisant pour donner un nouvel élan à votre équipe de vente et pour offrir la chance à tous ceux qui en font partie d'apprécier les progrès réalisés et d'en jouir !

Si vous avez de la difficulté à définir les objectifs de votre *Projet de Vente*, demandez à votre supérieur immédiat de vous venir en aide. Analysez avec lui les chiffres de vente des trois dernières années, constatez la progression de ces chiffres et, tout en tenant compte de vos parts de marché actuelles et de celles que vous souhaitez atteindre, tentez d'évaluer le montant maximum de vente que vous pourriez viser dans un contexte idéal.

Ne pensez pas aux moyens d'atteindre ces chiffres. Vous vous occuperez des moyens lorsque vous réfléchirez à votre *Plan de Match*. Pour le moment, ce qui importe, c'est de laisser aller votre imagination et de penser intensément à un objectif motivant pour les trois prochaines années, un objectif ambitieux, qui exigera le meilleur de vous-même et de toute votre équipe, et que vous pourrez réaliser si vous prenez réellement la charge des ventes.

Mettez votre *Projet de Vente* par écrit

C'est primordial !... Mettez votre projet par écrit et partagez celui-ci avec tous les membres de votre équipe, avec les membres de la direction et avec les responsables des autres départements de votre entreprise. Rien de tel pour aligner tout le monde sur les ventes ! Quand tous regardent dans la même direction, le principe de synergie entre en action et la force de l'entreprise est surmultipliée.

Ce qui motive les gens à faire plus, c'est la vision d'une réussite possible, d'un objectif sur lequel toute l'équipe peut s'aligner et qui laisse entrevoir un avenir grandiose, rempli de promesses, de réalisations et de satisfaction. Et cela, les gens qui font partie de votre équipe veulent le lire dans vos yeux, le sentir dans votre attitude et par-dessus tout, ils veulent l'observer dans vos actions.

Lorsqu'un vendeur comprend les enjeux, qu'il perçoit le rôle qu'il peut jouer, ce qu'on attend de lui et l'importance de sa contribution aux objectifs de l'entreprise, et si en plus, il se sent bien appuyé et veut prouver ce dont il est capable, il apprendra de lui-même à mieux gérer ses priorités, à cesser de gaspiller du temps dans des activités non rentables pour les réorienter vers des objectifs précis d'accroissement des ventes.

Voici quelques questions auxquelles vous devrez réfléchir lorsque vous mettrez votre projet par écrit :

- Comment voyez-vous votre équipe de vente dans trois ans ?
- Qu'aimeriez-vous avoir construit dans trois ans ? Pour vos clients ? Pour vos vendeurs ? Pour l'entreprise ?
- Est-ce que votre entreprise dispose d'un énoncé de mission ?
- Depuis combien de temps celui-ci n'a-t-il pas été révisé ?
- Vos vendeurs le connaissent-ils ?
- Correspond-il à vos ambitions ?
- Comment pourriez-vous le modifier de façon à ce qu'il devienne votre mot d'ordre ou votre slogan pour les 3 prochaines années ?
- Votre entreprise a-t-elle défini ses valeurs ?
- Vos vendeurs les connaissent-ils ?
- Ne faudrait-il pas les réviser ?

- Quel genre de service désirez-vous donner à vos clients ?
- Quels sont les délais minimums de production ou de livraison que vous désirez atteindre ?
- Quelle qualité de production désirez-vous offrir ?
- Quelle garantie inconditionnelle désirez-vous donner par rapport aux exigences des clients ?
- Qu'aimeriez-vous que vos clients disent de vous ?
- Qu'en est-il de vos promesses et de vos engagements actuels ?
- Quel est le plus grand défi de vos clients par rapport à votre secteur d'activité ?
- Comment pouvez-vous les aider à solutionner ces défis ?
- Que pouvez-vous faire de plus ?
- Qu'est-ce qui vous en empêche ?
- Quel chiffre d'affaire souhaiteriez-vous réaliser aux cours des 3 prochaines années ? Par marché ? Par produit ? Par client ? Par territoire ?
- Avez-vous fait une analyse détaillée de vos ventes des 3 dernières années ?
- Existe-t-il des possibilités d'augmentation dans chaque marché ? Pour chaque produit ? Dans chaque territoire ?
- Qu'en est-il de vos parts de marché ?
- À quel pourcentage de leur capacité vos vendeurs produisent-ils actuellement ?
- Quels sont vos produits les plus rentables ?
- Leur accorde-t-on suffisamment d'attention et d'effort ?
- Quels sont les produits dont les marges sont trop basses et que vous devriez laisser aller ?
- Y a-t-il des marchés qui sont devenus moins intéressants et d'autres qui commencent à émerger ?
- Avez-vous des clients que vous devriez abandonner parce que non rentables et d'autres que vous devriez plus particulièrement rechercher ?

N'hésitez pas à demander également à vos clients ce qu'ils pensent de votre entreprise, de vos services, de la qualité de vos produits, de vos délais de livraison. Comment voient-ils l'évolution de votre relation sur une période de trois ans ? Demandez-leur également ce que vous pourriez faire de plus et quelle valeur ajoutée vous pourriez leur offrir pour devenir leur fournisseur favori.

La Structure de Vente

Comme tout autre département de l'entreprise, le service des ventes possède une structure. Il est fort probable que l'entreprise pour laquelle vous travaillez l'ait déjà choisi. Mais il est toujours bon de se questionner à son propos, étant donné l'influence considérable qu'elle peut avoir sur le rendement des vendeurs et sur la satisfaction des clients.

La *Structure de Vente* concerne la façon dont une entreprise subdivise son marché pour le répartir entre ses vendeurs, et comment elle distribue entre eux ses clients actuels et potentiels. Elle concerne également la taille de l'équipe de vente ainsi que le nombre optimal de vendeurs qu'un directeur peut avoir à sa charge. Finalement, elle sert à soutenir les vendeurs dans l'exercice de leurs différentes fonctions afin de leur permettre d'être le plus souvent possible sur le terrain pour développer davantage les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients.

J'ai effectué des mandats de consultation dans plusieurs entreprises où les vendeurs manquaient totalement de soutien. Ils devaient tout faire par eux-mêmes : concevoir les soumissions et les offres de service, les rédiger, les faire parvenir aux clients, offrir seuls le service qu'ils avaient promis et s'assurer que les délais soient respectés. D'après vous, est-ce qu'il leur restait suffisamment de temps pour solliciter et pour vendre?... Nous assistons présentement à une véritable révolution technologique. Le métier de vendeur a progressé d'une façon incroyable. Pourtant, certaines entreprises ont toujours la même structure de vente qu'il y a 20 ans.

Le premier objectif d'une *Structure de Vente*, c'est de s'assurer que l'entreprise dispose d'un nombre optimal de vendeurs pour couvrir son territoire et que ceux-ci ont suffisamment de temps à leur disposition pour effectuer toutes les tâches qu'on attend d'eux, à commencer par la visite de tous leurs clients et par la sollicitation de nouveaux clients potentiels. Comme nous le verrons bientôt, le *Plan de Match* nous indique les actions à faire. La *Structure de Vente* nous assure que ces actions seront faites.

Quel type de structure devez-vous choisir ?

Comment allouez-vous vos comptes entre vos vendeurs ? Par territoire, par gamme de produits, par marché, par type de clientèle ou encore, selon l'importance des comptes ou selon les tâches à accomplir ? Devez-vous laisser entière liberté de sollicitation aux vendeurs, comme cela se fait dans le domaine des assurances ou des services financiers ?

Votre structure dépend évidemment du genre de produits que vous offrez, du niveau de spécialisation que vous exigez de vos vendeurs, des tâches à accomplir et des distances à parcourir. Voici quelques questions à vous poser afin de déterminer si la structure de vente actuelle correspond exactement aux besoins de votre entreprise et de quelle façon vous pourriez l'améliorer.

- Combien de vendeurs et de gestionnaires votre équipe de vente compte-t-elle actuellement ?
- Ces chiffres permettent-ils un rendement optimal ?
- Combien de comptes sont alloués à chaque vendeur ?
- Pourrait-on lui en donner plus ? Moins ?
- Quelles sont les principales responsabilités du vendeur ?
- Quels types de services doit-il apporter à ses clients ?
- Quelle est la fréquence de ses visites ?
- Les vendeurs font-ils surtout de la maintenance ou du développement de marché ?
- Effectuent-ils l'ensemble des tâches à accomplir ou sont-ils soutenus par d'autres employés ou par des vendeurs internes ?
- Votre structure actuelle facilite-t-elle le travail des vendeurs ?
- Est-elle toujours adaptée à l'évolution récente du marché et de la concurrence ?
- Est-elle toujours motivante ?
- Est-ce qu'elle aide les vendeurs à être plus souvent sur la route ?
- Est-ce qu'elle contribue à augmenter le temps effectif de vente des vendeurs ?
- Combien les payez-vous pour faire le travail qu'un coordonnateur aux ventes pourrait faire ?
- Votre structure actuelle favorise-t-elle la collaboration entre les vendeurs et les autres départements de l'entreprise ?
- Vous offre-t-elle un avantage concurrentiel ?
- Contribue-t-elle à la satisfaction des clients ?
- Est-ce la meilleure structure possible ?
- La moins coûteuse, la plus facile à gérer et aussi la plus rentable ?

Le Plan de Match

Vos vendeurs conduisent-ils toujours les mêmes actions sur les mêmes comptes ? Depuis combien d'années ont-ils le même plan d'action ? Depuis combien de temps offrent-ils les mêmes produits aux mêmes clients ? Le danger qui les menace, c'est qu'ils tombent dans la routine, la résignation, et qu'ils perdent toute leur motivation. Peut-être l'ont-ils d'ailleurs déjà perdue depuis longtemps !

Votre *Projet de Vente*, s'il est bien fait et bien communiqué leur redonnera l'envie de réussir et de gagner. Mais ce qui ravivera par-dessus tout la flamme de vos vendeurs, c'est de se rendre compte que non seulement vous avez un *Projet de Vente Stratégique* pour eux mais aussi, un *Plan de Match* rigoureux pour réaliser vos objectifs de la première année.

Car c'est bien de cela qu'il s'agit : vous avez conçu un *Projet de Vente Stratégique* pour les 3 prochaines années mais ce projet, c'est une année à la fois que vous allez le réaliser. Définissez d'abord les objectifs de la première année et attaquez-vous à la façon de les atteindre en présentant à vos vendeurs un *Plan de Match* exhaustif, où chaque activité susceptible de générer des ventes sera bien détaillée.

En d'autres mots, vous devez traduire votre projet en chiffres, le vrai langage des affaires. Vous devez définir vos objectifs de vente pour l'année et diviser ceux-ci par territoires, par clients, par marchés et par produits. Car en théorie, il n'y a que deux façons d'accroître vos ventes : vendre plus à vos clients actuels (en accroissant vos parts de marché chez chaque client ou en faisant le lancement de nouveaux produits et services) ou bien développer une nouvelle clientèle, de nouveaux territoires ou de nouveaux marchés.

Avant de regarder ailleurs, il m'apparaît logique pour une entreprise de consolider d'abord ses acquis et de rentabiliser au maximum sa base de clients actuels. Mais connaissez-vous suffisamment bien vos clients ? Avez-vous analysé à fond leurs achats respectifs ? Qu'est-ce

qu'ils achètent le plus ? Qu'est-ce qu'ils achètent peu ou pas du tout ? Quel est leur cycle d'achat ? Est-ce que vous savez pourquoi ils achètent de vous plutôt que de vos concurrents ? Est-ce que vous questionnez leurs besoins ? Leurs déceptions ? Leurs orientations futures ? Qu'est-ce que ça prendrait pour qu'ils soient satisfaits à 100% ? Est-ce que votre entreprise a investi dans un logiciel GRC (Gestion de la Relation Client) qui pourrait lui fournir, pour chacun de ses clients, la réponse à toutes ces questions ?

C'est difficile à imaginer mais l'année dernière, j'ai donné une consultation dans une entreprise qui ne possédait aucune autre information sur ses clients que les copies des factures qu'elle leur avait fait parvenir. Incroyable, n'est-ce pas ? Les nouvelles technologies ont permis l'émergence de logiciels GRC vraiment plus abordables. Il y a tellement de choix parmi tous ceux qui sont actuellement disponibles sur le marché qu'il en existe sûrement un qui s'applique exactement au type de produits que vous offrez et à la clientèle que vous desservez. Si ce n'est déjà fait, n'attendez pas plus longtemps et investissez dans un logiciel GRC.

Maintenant, passons à l'action !

Avec l'aide de vos vendeurs, répartissez vos clients par compte A B C et D. Comme dans plusieurs entreprises, vos comptes A (en général vos 10, 15 ou 20 plus gros comptes) représentent possiblement de 30 à 60 % de votre volume de vente.

Vos comptes B regroupent certainement 15 à 20 % de vos ventes, vos C, les 15 à 20 % qui suivent, et les D représentent généralement un très faible volume de ventes ou bien des comptes occasionnels et sans grand potentiel.

Accordez une attention particulière à vos comptes A. Les avez-vous bien identifiés? Que faites-vous de plus pour votre top 10 ou votre top 20 ? Tant que vous ne faites pas de distinction entre vos comptes, vous semez à tous vents, avec le résultat qu'aucune action n'est prévue pour vous assurer de conserver et même d'accroître vos ventes chez vos comptes majeurs.

Insistez pour que chaque vendeur vous fournisse une liste de ses comptes A. Évaluez le potentiel de chacun, identifiez les écarts entre ce qu'il rapporte et ce qu'il pourrait rapporter, et voyez comment vous

pourriez accroître vos ventes en focalisant votre action sur ces comptes (nous verrons en coaching comment aider chaque représentant à évaluer le potentiel de ses comptes A et B, et comment faire un *Plan d'Action Stratégique* pour accroître le rendement de chacun de ces comptes).

Pour le moment, il s'agit d'estimer le potentiel de vente pour ces comptes pour l'année qui débute et quel est le potentiel maximum de chaque compte en termes de montant et de volume de ventes, de gammes de produits, de parts de marché et de marges de profit. Il s'agit également de déterminer le nombre de visites à effectuer pour chacun de ces comptes, d'abord pour l'année, et ensuite pour chaque trimestre.

Attaquez-vous au développement de nouvelles affaires

Lorsque vous aurez évalué tous les moyens de rentabiliser au maximum votre clientèle actuelle, vous devrez penser aux actions qu'il vous faudra concevoir et mettre en œuvre pour développer de nouveaux marchés et de nouveaux clients. Vous n'avez pas le choix : aucun marché n'est acquis en permanence, aucun client, si fidèle soit-il, ne peut vous garantir qu'il continuera toujours à acheter chez vous !

Pour toutes sortes de raisons, vous perdrez au cours des prochaines années des dizaines et peut-être même des centaines de clients. Certains fermeront leurs portes, d'autres se relocaliseront, tandis que les besoins de certains autres évolueront. Sans oublier deux menaces toujours omniprésentes : une conjoncture qu'on ne peut pas toujours prévoir ainsi que les campagnes stratégiques de la concurrence. Tenez, au moment même où vous lisez ces lignes, je suis convaincu que certains de vos clients – les miens également – sont sollicités par un concurrent.

C'est quand les affaires vont bien qu'il faut penser développement. Si vous attendez de vous retrouver dans une situation d'urgence pour semer, vous risquez d'être déçu. Le développement des nouvelles affaires est un processus à long terme : les actions que vous entreprendrez cette année exigeront beaucoup de suivis et de persévérance car elles pourraient bien ne rapporter leurs fruits que dans deux ou trois ans.

Évaluez votre potentiel de développement en réfléchissant à ces quelques questions : existe-t-il de nouveaux débouchés pour vos

produits et services ? Existe-t-il de nouvelles tendances que vous pourriez exploiter ? De nouveaux créneaux que vous pourriez approcher ? Quel type de clients convoitez-vous ? Quel est le profil de votre client idéal ? Il est excessivement important de vous poser ces questions. Il vous faut cibler les meilleurs clients possibles et les plus rentables pour votre entreprise.

En consultation, je suis toujours surpris de constater jusqu'à quel point certains dirigeants ont de la difficulté à définir avec précision le type de clientèle qu'ils recherchent. Il est devenu tellement facile de se procurer des listes de prospects. Mais voilà : il faut savoir ce que vous voulez ! Les résultats de votre démarche seront directement proportionnels à la précision avec laquelle vous évalueriez votre clientèle cible.

Avant d'acheter des listes, réfléchissez davantage. Quel type d'entreprise cherchez-vous ? Manufacturière, industrielle, oeuvrant dans la distribution ou l'exportation ? Dans quel marché ? Alimentation, aéronautique, biotechnologie, construction, finance, services, transport ? De quelle taille ? Petite, moyenne ou grande entreprise ? Dans quelle région ? Europe, USA, Canada, Québec, Montréal ? Est-il primordial que le siège social de celle-ci soit établi dans votre région ? Quelle personne cherchez-vous à joindre dans cette entreprise ? Plus vous serez précis dans votre démarche, plus les listes que l'on vous remettra correspondront exactement au type de clientèle qui vous intéresse.

Lorsque vous aurez obtenu vos listes, il vous faudra les valider et préqualifier chaque entreprise dont le nom apparaît sur la liste en fonction de vos critères de sélection et des services que vous offrez. Sinon, vous risquez de perdre beaucoup de temps et d'énergie à contacter et à rencontrer des entreprises non qualifiées pour vos produits et services.

Voyons maintenant les probabilités que vous réussissiez à vendre vos services à un nouveau client : celles-ci sont en relation directe avec la capacité que vous avez de rencontrer votre client potentiel face à face. Je suis d'avis que lorsqu'un vendeur est en mesure de rencontrer un client potentiel qualifié, ses chances de réussite peuvent varier entre 10 et 50 %. Pour un Champion de la Vente qui maîtrise toutes les étapes du processus de vente et qui s'engage à chacune de ses rencontres à faire gagner son client, ce pourcentage peut augmenter considérablement.

Quelle est la valeur réelle d'un nouveau client ? Pour la calculer, vous ne devez pas mesurer seulement les achats que ce client effectuera au

cours de l'année. Si vous offrez un service impeccable, il n'y a aucune raison pour que vous ne conserviez pas ce client pendant une dizaine d'années. Combien ce client achètera-t-il chez vous au cours de cette période ? Voilà la valeur réelle de ce client.

Voici un autre point sur lequel vous devez réfléchir. Plusieurs entreprises paient très chèrement leurs vendeurs pour faire du développement et très souvent, certains d'entre eux se défilent. Il faut vous rendre à l'évidence, plusieurs vendeurs ont perdu l'habitude de solliciter ou encore, ils n'ont tout simplement plus le temps de le faire et ils préfèrent se concentrer sur le maintien de leur clientèle actuelle. Il y a les chasseurs et il y a ceux qui font de la maintenance. Voici deux idées qui ne manqueront pas de stimuler ceux de vos vendeurs qui aiment aller à la chasse :

1. Bonifiez le développement

J'ai souvent constaté une énorme lacune : un système de rémunération où le développement des affaires n'est absolument pas récompensé. Voyons les choses du point de vue du vendeur : pourquoi celui-ci mettrait-il plus de temps et d'efforts à développer de nouveaux comptes quand on le rémunère exactement de la même manière pour visiter et maintenir ses clients actuels ? Sans compter la possibilité de rejet toujours très présente en situation de développement et que certains vendeurs ne peuvent supporter.

Une commission alléchante pour les nouvelles affaires ou un généreux bonus représente toujours un incitatif très puissant. Je connais des vendeurs qui sont passés maîtres dans l'art de développer une nouvelle clientèle et qui adorent le défi, le risque et la possibilité de commissions supplémentaires que représente l'approche d'un nouveau client.

2. Soutenez vos vendeurs

Les coûts additionnels que demande la recherche de nouveaux clients exigent que vous souteniez vos vendeurs au maximum lors des étapes de dépistage, d'identification, de qualification et de prise de rendez-vous des clients potentiels.

La force d'un bon vendeur, c'est de faire du face à face et votre rôle, c'est de faciliter sa tâche en confiant à d'autres employés, aux vendeurs à l'interne ou à une firme spécialisée dans le démarchage, le soin de qualifier vos clients potentiels et de prendre des rendez-vous avec les entreprises ou les personnes qui démontrent de l'intérêt pour vos produits et services.

En résumé, un bon *Plan de Match* consiste d'abord à évaluer les différentes actions que vous pouvez conduire sur vos comptes clients actuels et à en définir la fréquence, selon que ces comptes représentent des clients A B C ou D. Dans un deuxième temps, il s'agit de déterminer les marchés que vous désirez cibler et de décider des actions à faire pour développer de nouveaux comptes dans ces marchés.

En somme, il faut toujours vous rappeler que, comme dans les domaines sportif ou militaire, l'offensive représente la meilleure défensive. S'il vous faut constamment répliquer aux stratégies de vente de la concurrence, votre vitesse d'exécution sera tôt ou tard diminuée.

N'attendez pas que la concurrence bouge en premier. Prenez l'initiative et soyez créatif : pensez à des stratégies de développement qui permettront à votre entreprise de rencontrer de nouveaux clients et de leur faire la démonstration des avantages distinctifs de votre entreprise et de la qualité de votre offre de services.

Le Rapport Mensuel du Directeur des Ventas

Voici un dernier outil. J'ai mentionné au début de ce chapitre l'importance de prendre la charge des ventes et de démontrer à votre supérieur immédiat que vous prenez votre place : que vous êtes responsable des stratégies, des actions et des résultats de vente. Mais vous devez également sentir que la direction vous appuie et soutient vos efforts.

Pour être certain que vous avez sa confiance, n'hésitez pas à demander que votre mandat soit clarifié. Que l'on mette noir sur blanc les objectifs que l'on souhaite vous voir atteindre au cours des trois prochaines années et que l'on vous accorde le choix des stratégies et des plans d'actions.

Pour vous aider à obtenir ce mandat et aussi pour rassurer la direction, voici ce que je vous propose : prenez l'habitude de lui présenter un rapport mensuel sur la croissance des ventes. Dans ce rapport, vous résumerez la situation actuelle du marché et de la concurrence, et vous mettrez en évidence les actions que vous aurez mises en place au cours des 30 derniers jours, les résultats de vente par rapport aux objectifs et aussi les menaces que vous sentez poindre ainsi que les obstacles, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, qui vous empêchent de progresser comme vous l'entendez.

Même si la direction n'exige pas un tel rapport, préparez-le tout de même et présentez-le assidûment à votre supérieur immédiat. Ce rapport lui prouvera de façon sans équivoque que vous avez réellement pris la charge des ventes et qu'il peut définitivement se fier à vous.

Sans compter que c'est avant tout pour vous-même que ce rapport démontrera toute son utilité : il vous permettra, tous les mois, de faire véritablement le point sur la situation des ventes et sur les actions entreprises, et de savoir où vous en êtes par rapport à vos objectifs. Il vous offrira également la réponse à plusieurs questions :

- Progresse-t-on ?

- Notre rythme de croissance est-il convenable ?
- Est-il aligné sur nos objectifs ?
- Qu'en est-il des différents programmes et promotions que nous avons mis en place ?
- Qu'est-ce qui fonctionne ?
- Qu'est-ce qui ne marche pas ?
- Quel vendeur est en arrière ?
- Avec lequel dois-je intensifier mon coaching ?
- Dois-je apporter des correctifs à mon *Plan de Match* ? Hausser la cadence ? Modifier nos promotions ?
- Dois-je penser à une nouvelle stratégie pour le mois qui commence ?

À la page suivante, vous trouverez un modèle du *Rapport Mensuel du Directeur des Ventés*.

ANNEXE

1. Rapport mensuel du Directeur Des Ventés
2. Questionnaire Directeur Général, Vice-Président Vente

(4 à 5 pages de questionnaire : À VENIR !!!)