



LE COLLECTIF COMMERCIAL COMMENT AMMELIORER SON EFFICACITE ?

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
LA COMPOSITION D'UNE VISION CLAIRE ET PARTAGEE.....	4
Choisir la bonne partition.....	4
Partager la même vision et la même mission de l'entreprise.....	4
Se connaître.....	4
Savoir se remettre en question	5
Définir, diffuser et incarner la stratégie commerciale.....	5
Transmettre les valeurs et la culture d'entreprise.....	5
Mesurer les résultats quantitatifs et qualitatifs	6
DES COLLABORATEURS ALIGNES ET RESPECTUEUX.....	7
Favoriser la diversité dans la composition	7
Adapter les profils aux clients.....	7
Assurer diversité et équité	7
Définir les contributions et les apports respectifs	8
Clairement établir les rôles et les responsabilités.....	8
Le cas particulier du traitement des leads	8
Choisir les bons éléments de mesure	8
Accepter la diversité d'opinion.....	9
Adapter la diversité externe à la diversité interne.....	9
Accepter que l'équipe commerciale ne vive pas en autarcie.....	9
Organiser la mise en commun des compétences.....	9
ADAPTER LES MODES DE FONCTIONNEMENT A LA CULTURE DE L'ENTREPRISE	10
Structurer l'organisation	10
Définir les processus nécessaires	11
Mettre en place les bons outils.....	11
Mesurer la performance	11
Analyser les compétences.....	12
DES COMPORTEMENTS ET ATTITUDES EXEMPLAIRES	13
Instaurer la confiance et le respect	13
Gérer les conflits (pas les fuir).....	13
Favoriser l'expression	14
Encourager la saine confrontation	14
Favoriser la solidarité et l'engagement	15
Des commerciaux solidaires.....	15
Des commerciaux engagés	15
Des commerciaux imaginatifs	16
CONCLUSION	17

*

INTRODUCTION

Pour atteindre ses objectifs, la plupart des entreprises arrivent à se doter d'une force commerciale à la hauteur de leurs enjeux en recrutant les meilleures commerciaux. Mais disposer des meilleurs talents du marché ne suffit pas à ramener la coupe à la maison. Ou plutôt, pour poursuivre sur une autre image : si un orchestre n'est composé que de solistes, l'interprétation ne fonctionne pas non plus. Il est en effet des éléments nécessaires à la composition de ce collectif qui vont au-delà des musiciens - des commerciaux, pour que les résultats soient au rendez-vous et de façon durable.

Pour que l'équipe joue justement en équipe, ses membres doivent aussi accepter les règles du jeu : des valeurs et une stratégie sur lesquels les individus doivent être alignés.

D'autre part, la diversité du collectif doit répondre à celle des clients et pour que cette diversité fonctionne, tant du point de vue des expertises que des dispositions de chacun, les rôles, les responsabilités et les process doivent

être clairement définis pour que l'on puisse, in fine, mesurer la performance de l'équipe.

D'autre part, pour que les objectifs commerciaux puissent être atteints et pour que la stratégie de l'entreprise soit gagnante, les commerciaux et l'ensemble des collaborateurs doivent disposer de process et d'outils au sein d'une organisation claire où les dirigeants sont capable de mesurer les performances de chacun comme celle des services (et savoir quelle performance mesurer).

Enfin, la cohésion d'une équipe commerciale et sa progression comme la progression de l'entreprise tout entière dans le sens des objectifs fixés dépend fortement des comportements adoptés par chacun

Pour permettre à chacun de participer à la construction de l'édifice, que ce soit au travers de ses résultats, de ses décisions ou de la façon de gérer les conflits, l'entreprise doit avoir mis en place trois piliers essentiels : la confiance et le respect, une saine confrontation et la solidarité et l'engagement.

Ce livre blanc a pour objectif de passer en revue toutes les bonnes questions à se poser (et les réponses à trouver) avant pour que votre collectif commercial soit le plus performant possible.



LA COMPOSITION D'UNE VISION CLAIRE ET PARTAGEE

Disposer des meilleurs talents du marché ne suffit pas à ramener la coupe à la maison. Ou plutôt, pour poursuivre sur une autre image : si un orchestre n'est composé que de solistes, l'interprétation ne fonctionne pas non plus.

Il est en effet des éléments nécessaires à la composition de ce collectif qui vont au-delà des musiciens - des commerciaux, pour que les résultats soient au rendez-vous et de façon durable. Nous insistons sur l'adjectif durable.

Pour que l'orchestre fonctionne, il a besoin d'une œuvre à interpréter, d'un chef d'orchestre et de musiciens qui ont tous leur rôle à jouer, qu'il soit de premier plan ou plus mineur.



Choisir la bonne partition

Partager la même vision et la même mission de l'entreprise

Un orchestre symphonique a une vision et une mission claires : offrir des performances musicales exceptionnelles qui inspirent et touchent le public, tout en respectant les œuvres. De la même façon, un collectif commercial doit avoir une vision et une mission claires, qui guident les actions et décisions des collaborateurs pour atteindre les objectifs commerciaux tout en respectant les valeurs et la culture de l'entreprise.

Il est bien évident que jouer le Vaisseau Fantôme de Wagner n'implique pas les mêmes sensibilités et les mêmes musiciens qu'un Carmen de Bizet.

Se connaître

D'autre part, pour savoir comment remplir les objectifs, il faut se connaître et connaître ses clients : avoir une bonne compréhension du marché, comprendre ses besoins et les comportements du client, surtout dans des périodes compliquées, comprendre aussi qui sont

Mais est-ce vraiment clair pour tout le monde ? Et comment cette vision et cette mission sont diffusées au sein des équipes de vente. Car la culture commerciale descend directement de la culture d'entreprise. Ca paraît évident, et pourtant nombreuses sont les entreprises qui héritent d'un syndrome Miss France ("je veux la paix dans le monde" - bien, et donc ?) : la vision peut être claire pour tout le monde, mais ne jamais être concrètement incarnée dans la stratégie commerciale.

les concurrents. Pour ce faire, les outils existent : analyse de marché, analyse de concurrence, positionnement, nouveaux modèles économiques éventuels, tout est bon pour connaître son agilité, ses capacités à changer ou se remettre en question, y compris dans des périodes où cela ne semble pas nécessaire.

Savoir se remettre en question

Certaines entreprises, comme Apple par exemple, savent parfaitement remettre en cause leur status quo par rapport au business en s'obligeant à tout remettre à plat tous les 18/24 mois afin d'apprendre à évoluer rapidement et à s'adapter au marché (voire l'anticiper). Elles

entraînent ainsi leur capacité à anticiper les menaces internes et externes et, donc, en fonction de l'évolution du marché. Car savoir si une entreprise est capable de suivre l'évolution en interne est primordial.



Définir, diffuser et incarner la stratégie commerciale

De la même manière que le chef d'orchestre élabore une interprétation de la partition en fonction des forces et des talents de ses musiciens, tout en tenant compte du style de la musique et des attentes du public, la Direction définit et communique une stratégie commerciale fondée sur la connaissance de ses membres, du marché et de la concurrence.

Cette interprétation, ou cette stratégie commerciale, est ensuite répétée et affinée avec les musiciens - ou les commerciaux, pour que chacun l'incarne.

Partant du principe que cette stratégie commerciale est claire pour tout le monde, est-elle suffisamment diversifiée pour limiter les risques ? Certaines entreprises ne se concentrent que sur un secteur : si la stratégie a le mérite de limiter les efforts commerciaux et les ressources, elle devient risquée si le secteur subit des perturbations. C'est sans doute pour éviter cet écueil que la plupart des startup adressent un maximum de marchés ... et finissent par manquer de focus.

Plus une entreprise se développe, plus elle doit diversifier son business. Mais comment y arriver

? Par la distribution ? Par le développement à l'international ? Par la diversification d'offres ? De canaux ? Et à quel moment ces changements doivent-ils intervenir (si tant est qu'il soit opportun qu'ils interviennent...).

Pour être porteur de développement et afficher de réels différenciants, l'entreprise doit donc définir une stratégie commerciale claire : quels clients, quels segments, quels prix et pour quelle satisfaction client ?

Elle doit aussi faire preuve d'agilité : être dans une attitude écoute permanente du marché, de ce qui se passe (pourquoi telle affaire a été perdue, pourquoi tel produit fonctionne) et savoir répercuter ces remontées en décisions stratégiques. Une stratégie efficiente doit être en évolution permanente.

Enfin, il faut être vigilant sur toute perte de communication dans la chaîne de management et faire en sorte que la façon dont les opérations fonctionnent soit alignée avec la vision de la Direction. Des outils de type OKR (Objective Key Results) ont été créés pour éviter ce type de dérives.



Transmettre les valeurs et la culture d'entreprise

Les valeurs et la culture doivent transpirer dans le discours commercial, et c'est malheureusement souvent oublié : pour que deux partenaires, ou un client et un partenaire, travaillent ensemble, il faut que le produit soit intéressant (réponde à un besoin). Mais ce qui va faire durer la relation dans le temps, ce sont des valeurs et une culture proches. Un trop grand

décalage n'empêche pas une affaire de se conclure. Mais il y a peu de chances qu'elle s'inscrive dans le temps. Après tout, une relation commerciale n'est ni plus ni moins qu'une forme de relation amoureuse : plus la proximité est réelle, plus c'est facile d'avancer ensemble.



Quelle est donc votre culture ? Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Et surtout, comment sont-elles diffusées et transmises dans Malheureusement, dans le milieu des startups, seules quelques-unes ont réfléchi à cette notion de culture et de valeurs. La plupart d'entre elles sont davantage focalisées sur le business que sur les valeurs. Les autres ont tendance à en faire des listes à la Prévert.

Faire l'impasse sur les valeurs, c'est limiter sa croissance et pénaliser sa marque employeur

la stratégie commerciale, dans le management, dans les pitch, dans les actions marketing, dans l'organisation ? donc la recrutabilité de l'entreprise, dans des temps où le recrutement est de plus en plus compliqué : comment attirer les talents ? Comment développer l'engagement des collaborateurs pour les retenir ? Comment devenir une entreprise où il fait bon travailler ?

Mesurer les résultats quantitatifs et qualitatifs



Les objectifs sont-ils d'ailleurs clairs et mesurables pour tout le monde mais sont-ils partagés ? Et surtout, les rôles de chacune des entités sont-ils bien définis, aussi bien que les interactions entre ces entités ? Equipe commerciale, marketing, équipe avant-vente, support client, sans même parler du département juridique, se partagent la création et le maintien de la relation client : c'est dire si chacun doit être clair sur son propre rôle et ses responsabilités.

D'autre part, quels sont les moyens (et donc les budgets) attribués pour permettre aux équipes d'atteindre ces objectifs ? Ont-elles d'ailleurs toutes besoin des mêmes moyens / budgets ?

Quelle que soit la réponse, il est nécessaire de trouver le bon équilibre pour lier les besoins au business et mesurer l'impact à tous les niveaux : génération de leads (marketing), conversions (commerce), cycles vente (avant-vente), marge (managers) ... afin de déterminer le nombre de

personnes nécessaire au support, les ventes par produits, les progressions, les secteurs qui fonctionnent... Et surtout : cela permet d'avoir les éléments nécessaires à faire un retour au équipe. Et pour bien piloter les parties prenantes, les priorités stratégiques doivent correspondre à la vision globale de l'entreprise.

Enfin, si une entreprise veut continuer d'être innovante notamment au sein de son équipe commerciale, elle doit réfléchir différemment et mesurer aussi les résultats qualitatifs : les équipes doivent avoir suffisamment de liberté pour permettre à leur curiosité et leur intuition d'explorer de nouveaux domaines, de nouveaux clients... Et c'est toute l'ambiguïté de mettre en place des OKR : trouver le bon équilibre entre l'atteinte des objectifs dans le respect des valeurs et de la stratégie d'une part, et la possibilité de s'ouvrir à de nouvelles opportunités d'autre part.



DES COLLABORATEURS ALIGNES ET RESPECTUEUX

Une équipe commerciale est un collectif composé d'individualités. Pour que cette équipe joue justement en équipe, ses membres doivent accepter les règles du jeu : des valeurs et une stratégie sur lesquels les individus doivent être alignés.

Ce n'est cependant pas suffisant : la diversité du collectif doit répondre à celle des clients et pour que cette diversité fonctionne, tant du point de vue des expertises que des dispositions de chacun, les rôles, les responsabilités et les process doivent être clairement définis pour que l'on puisse, in fine, mesurer la performance de l'équipe.

Comment faire ?



Favoriser la diversité dans la composition

Adapter les profils aux clients

La composition d'une équipe commerciale doit répondre à deux questions :

- de quelle fonction avons-nous vraiment besoin pour qu'elle reflète vraiment la typologie des clients ?
- quel est le canal que l'entreprise adresse en regard de cette typologie ?

Evidemment, dans les très grands comptes, la question des persona se rajoute : car selon qu'on s'adresse au DSI, aux métiers, au CEO, ou aux Achats ce ne sont pas les mêmes profils qui doivent être alignés en face. Il faut donc se

demander quelle est réellement la cible, son niveau dans la hiérarchie et choisir le bon profil senior ou junior. Voir les deux, dans certains cas, ce qui nécessite que les deux sachent fonctionner ensemble. Ou trouver celui qui saura s'adresser à TOUS ces profils dans les petites structures.

En synthèse, il faut bien connaître ses clients et leurs process de décision. Une règle simple peut être établie : "follow the money" (qui paye ?)

Assurer diversité et équité

Comment créer un équilibre de diversité dans son équipe commerciale ? Une vraie politique interne doit être mise en place pour gérer cette intégration sans créer de biais inverses (embaucher pour faire partie des quotas), et surtout répondre à la question : à compétence égale, qui choisit-on ?

Pour une répartition équilibrée des profils, genres, personnalités... et pour clarifier les critères de performances de chacun, les profils doivent être variés, l'équilibre entre les compétences commerciales et techniques, réel et l'équilibre junior / senior, avéré.

Définir les contributions et les apports respectifs



Clairement établir les rôles et les responsabilités

Souvent les rôles et responsabilités de chacun ne sont pas assez clairement définis. Ce qui augmente la difficulté à s'organiser pour que la structure permette une communication fluide et une collaboration efficace.

En effet, selon les organisations, la frontière entre un business developer, un commercial ou un account manager est assez ténue. C'est certes une tâche pénible à effectuer de se poser de telles questions mais il en va de l'efficacité globale du processus : sans savoir qui fait quoi

exactement, comment savoir quand l'un doit transmettre un dossier à l'autre ?

Et quand un avant-vente n'est pas dans l'équipe commerciale, comment s'organise-t-on pour passer le bébé ? A quel moment doit intervenir l'équipe technique et quand est-ce que son rôle s'arrête ? Au-delà de l'efficacité (voire l'efficience) de l'équipe, il s'agit aussi d'éviter que certains fassent le travail des autres (ou ne fassent pas le leur).

Le cas particulier du traitement des leads

Le traitement des leads est typiquement le genre de sujet à rapidement mettre en place : qui fait quoi ? Qui définit la cible ? Qui qualifie le niveau marketing, au niveau des ventes ? Quand renvoyer ? Qui fait la démo ? Qui assure le suivi commercial ? Qui assure l'onboarding client ? Ce processus est relativement bien défini dans les startups puisqu'elles ont récemment démarré et, surtout, sont beaucoup plus agiles : Sales Development Representative, Business Development Representative, Account executive, Account manager, Key Account Managers, Inside sales... Dans les autres structures, c'est un processus à rapidement mettre en place : non seulement il permet un suivi plus efficace mais aussi d'avoir des rôles ultra structurés pour une structure d'équipe hyper diversifiée.

C'est aussi la possibilité pour chacun de créer un parcours d'évolution pour passer par tous les postes de l'équipe avant de passer responsable d'un "pod". Accessoirement, en cas de départ, cela permet de trouver un nouveau profil plus rapidement...

Choisir les bons éléments de mesure

Les rôles et responsabilités de chacun sont définis. C'est bien. Encore faut-il savoir si l'organisation fonctionne comme escompté. Il est important d'avoir un feedback régulier comme en lean management pour ajuster les organisations et les process (voire les hommes) si besoin.

Le lean management est en effet une démarche productive d'amélioration continue : sans remontée terrain, comment savoir si ce qu'on fait

est bien ou pas ? Est-ce que le pitch est adapté aux clients ?

D'autre part, la mesure est aussi ce qui permet de valoriser la contribution individuelle et collective pour la réussite de l'entreprise : quand les gens font du bon travail, il faut aussi le leur dire. Encore faut-il le savoir. Et encore faut-il mettre en place un critère de performance collective ou individuelle qui s'inscrit dans la culture de l'entreprise...

Accepter la diversité d'opinion

AdAPTER LA DIVERSITÉ EXTERNE À LA DIVERSITÉ INTERNE

Dans une entreprise, les idées peuvent venir de tout le monde : savoir encourager une communication ouverte pour que chacun puisse s'exprimer librement est important. Pour cela, il faut accepter la diversité culturelle et adapter les bonnes personnes aux cultures des



clients, sans même parler de la culture des pays qu'on adresse. A la diversité des clients correspond une diversité des profils en interne : l'organisation de l'entreprise doit permettre de gérer cette diversité.

Accepter que l'équipe commerciale ne vive pas en autarcie

L'équipe commerciale ne peut avancer seule et doit interagir avec d'autres équipes au sein de l'entreprise. Il est donc important de créer un relationnel qui fonctionne pour que chacun joue son rôle : le marketing doit, entre autres, générer des leads, les avant-vente, aider les commerciaux, l'administration des ventes,

accélérer les dossiers, la capacité de production être alignée avec les ventes...

Vous l'avez compris : aligner tout le monde dans la même direction est un impératif pour une efficacité et une collaboration optimale.

Organiser la mise en commun des compétences

La faiblesse de l'un doit devenir la force de l'autre. C'est possible si une bonne intelligence et une performance collective fonctionnent bien. Comment ? En mettant en commun les expertises et les forces dans un premier temps. Mais aussi savoir se comprendre et se connaître. C'est avec une meilleure connaissance de l'environnement et des talents que l'équipe peut travailler sur les talents du collectif : un éléphant pourra déraciner un arbre grâce à sa force. Le

singe, avec son agilité, pourra y monter. Sachons valoriser au mieux les qualités de chacun !

Le TMA (Talent Management Analysis) est le premier pilier à mettre en place pour bien comprendre les modes de fonctionnement individuels de l'équipe et rendre cette équipe performante en mettant le collectif à contribution



ADAPTER LES MODES DE FONCTIONNEMENT A LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

Avoir une culture d'entreprise et afficher des valeurs c'est bien. Se donner les moyens de la mettre en pratique, c'est mieux : tout ne repose pas sur le seul collaborateur. En effet, pour que les objectifs commerciaux puissent être atteints et pour que la stratégie de l'entreprise soit gagnante, les commerciaux et l'ensemble des collaborateurs doivent disposer de process et d'outils au sein d'une organisation claire où les dirigeants sont capable de mesurer les performances de chacun comme celle des services (et savoir quelle performance mesurer).

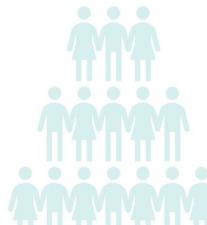
Petit état des lieux de ces moyens.

Structurer l'organisation

L'organisation doit être visible et lisible en interne comme en externe. Ce qui implique d'avoir clarifié l'interface de l'équipe commerciale avec les autres équipes nécessaires au développement du business et des rôles et responsabilités clairement définis, ainsi que la façon de communiquer avec la hiérarchie ou la direction commerciale.

Atteindre ses objectifs, c'est aussi **disposer des bonnes informations** et pouvoir partager ses bonnes pratiques : une culture de collaboration est donc indispensable pour atteindre les objectifs fixés. Sinon, l'entreprise fonctionne selon un mode "chacun pour soi" ultra individualiste, qui va sans doute réussir à certains, mais ne fera en rien progresser le groupe.

D'autre part, est-ce que la **culture à l'innovation et la prise de risque** sont mises en avant ?



Souvent il n'y a plus de créativité au sein des équipes et il n'y a plus guère de collaborateurs curieux de faire mieux, des collaborateurs qui iraient voir ailleurs pour aller trouver un deal qu'on n'aurait jamais imaginé sans cette volonté d'aller plus loin.

Enfin, une organisation efficace est une **organisation qui se remet en question** régulièrement pour évoluer avec le business et son marché ? Chez certains constructeurs informatiques, par exemple, l'organigramme est complètement modifié tous les 18 mois ou deux ans : il en va de la capacité de l'entreprise à s'adapter au changement de l'environnement (extérieur, intérieur, marché etc..) et disposer de l'organisation optimale. Encore faut-il que la structuration de l'organisation interne permette à l'entreprise d'évoluer et de changer les organigrammes sans faire de révolution systématique.

Définir les processus nécessaires

Les processus de la direction commerciale incluent la stratégie, le prix, l'acquisition des clients, la gestion des grands comptes, des partenaires, la ventilation direct/indirect, la gestion des leads, l'onboarding clients / commerciaux, la gestion des objections et des réclamations clients, la rédaction et la gestion des contrats, la gestion des commandes, le support client, la politique de retours et annulations des commandes, les outils de communication auprès des clients, la coordination entre le marketing et les commerciaux dans le cadre d'événements...

D'autre part, y a-t-il un processus de décision au sein de l'équipe commerciale lorsqu'il y a des choix à faire ? L'idée c'est de savoir qui décide de quoi au sein de l'équipe, notamment pour déterminer les nouvelles cibles client, une nouvelle offre, une politique tarifaire, sur quels événements aller (ou quels événements organiser), les priorités, le budget alloué, le processus de recrutement etc...

Tous ces processus doivent être clairement définis pour que le collectif commercial et l'entreprise en général soient performants et atteignent leurs objectifs.

Mettre en place les bons outils

Adapter le fonctionnement de l'équipe à la culture de l'entreprise, c'est aussi mettre en place différents types d'outils, internes comme externes : ceux que le commercial et le collaborateur vont utiliser pour faire leur travail, et ceux qui vont permettre de piloter l'activité.

Gérer une relation dans son ensemble nécessite en effet un système de gestion des contacts, de rédaction des contrats, de suivi des leads, de supervision des campagnes marketing sur les réseaux sociaux qui impliquent la collaboration de l'équipe commerciale. Ces outils, internes, s'accompagnent aussi d'un outil de partage de connaissance de type base de connaissance qui

permet de partager les bonnes pratiques et mieux gérer la relation client pour le support. Le client ne doit pas être en reste et doit pouvoir, au travers d'un extranet ou via des canaux de messageries, accéder aux formations en ligne, aux vidéos, à une FAQ, à des tutos, à son contrat, voire au support directement.

D'autres tableaux de bord doivent être implantés, notamment pour analyser les tâches des commerciaux par activité, les résultats, lesquels reprennent les KPIs essentiels pour mesurer la performance commerciale dans son ensemble.

Mesurer la performance

Si les tableaux de bords et reporting ne sont pas ce qui enchantent le plus les commerciaux, c'est tout de même ce qui permet de mesurer la performance. Encore faut-il savoir la définir : parle-t-on de satisfaction client (CX), de productivité, de marge, de l'efficacité du marketing ?

Mesurer c'est disposer des indicateurs nécessaires, si possible actualisés en temps réel. De plus, ces indicateurs doivent permettre de benchmarker la performance avec celle des concurrents. Attention toutefois à l'abondance d'informations et de mesure : la bonne mesure c'est celle qui est constamment disponible (donc automatisée) et qui permet une action à suivre. Elle doit prendre en compte les informations clés pour l'activité de l'entreprise.

Encore faut-il les connaître. La mesure pour la mesure n'a aucun intérêt. De même, une action (marketing ou commerciale) qui n'est pas

mesurable ne doit pas être engagée car elle n'a alors aucune valeur...

Analyser les compétences

Au-delà de mesurer les performances individuelles ou collectives, il s'agit d'évaluer les niveaux de compétences des collaborateurs : sont-ils tous au même niveau (et doivent-ils l'être) ? L'idée étant de savoir si les bonnes personnes sont au bon endroit : encore faut-il avoir conscience des forces et faiblesses des collaborateurs pour capitaliser sur les forces et favoriser la performance. Comme nous l'avons mentionné dans un précédent article : demandons à un singe de monter à l'arbre et à l'éléphant de le déraciner. Pas l'inverse.

Connaître ses collaborateurs permet aussi d'organiser l'équipe en fonction des talents de chacun : c'est une force pour l'équipe que de faire travailler ses commerciaux sur les thématiques sur lesquelles ils sont naturellement disposés. Typiquement, un commercial chasseur ouvre les portes, détecte de nouvelles opportunités et a régulièrement besoin de nouveauté. Un éleveur préfère faire grandir la relation pour l'inscrire dans la durée.

C'est cette complémentarité des rôles qui permet la performance globale.



D'autre part, quelles sont les possibilités d'évolution et via quel programme de formation ? Avoir une véritable politique de gestion des talents permet de développer les futurs leaders de la direction commerciale et mettre en place les plans successions nécessaires qui permettent de remplacer en interne un départ ou une promotion sans bouleverser l'équilibre de l'équipe. Mettre en place un système de mentoring senior/junior dans l'équipe peut être une bonne piste pour démarrer.

Enfin, la satisfaction collaborateurs (EX) ne doit pas être négligée : existe-t-il un indicateur ou tout au moins un système de reconnaissance des compétences des collaborateurs impliqués ou un système feedback régulier ?

Tout cela dépend étroitement de la façon de manager les équipes en général et de la possibilité d'un système de leadership qui permette à ceux qui le désirent de monter en compétence. Mettre en place une école de vente, interne ou externe, est une réponse possible. (lien vers article).





DES COMPORTEMENTS ET ATTITUDES EXEMPLAIRES

La cohésion d'une équipe commerciale et sa progression comme la progression de l'entreprise tout entière dans le sens des objectifs fixés dépend fortement des comportements adoptés par chacun. Sauf que ces comportements ne sont pas du seul fait des personnes : ils sont aussi le résultat d'un climat, d'un management, de processus ou d'une organisation qui favorisent, ou non, la cohésion. En clair : si certains sont exécrables, c'est simplement parce qu'ils le peuvent.

Pour permettre à chacun de participer à la construction de l'édifice, que ce soit au travers de ses résultats, de ses décisions ou de la façon de gérer les conflits, l'entreprise doit avoir mis en place trois piliers essentiels : la confiance et le respect, une saine confrontation et la solidarité et l'engagement.

Instaurer la confiance et le respect

Enfonçons une porte ouverte : l'équipe commerciale doit fonctionner en confiance et dans le respect. Et pour savoir si c'est vraiment le cas, il suffit de regarder les pratiques de communication en interne comme en externe : est-ce qu'elles reflètent les valeurs de



l'entreprise ? Est-ce que les commerciaux sont honnêtes avec leurs clients, avec leurs partenaires, avec les autres équipes ou même entre eux ?

Gérer les conflits (pas les fuir)

La gestion des conflits en interne et en externe est aussi un véritable enjeu : il s'agit de réellement vouloir comprendre ce qui se passe dans le respect de tous. A ce titre, la bienveillance et l'empathie sont à favoriser : un commercial qui joue un jeu individuel ("c'est mon compte, c'est mon objectif") va peut-être réussir à court terme mais clairement finir seul dans la mesure où personne ne voudra plus travailler avec lui (ou faire sa part quand il sera en vacances).

Éviter ce genre de profils est tout-à-fait possible, encore faut-il mettre en place les bons modes de fonctionnement dès le départ, car il suffit d'un seul élément pour gâcher l'ambiance globale d'une équipe.

La gestion des conflits externes est aussi importante. Cela implique de gérer efficacement

les défis et les problèmes qui peuvent survenir avec les clients. Prix, problèmes de disponibilité de produits, bugs techniques, ou difficultés de support... les conflits peuvent être nombreux et la capacité à gérer ces situations de manière professionnelle et respectueuse est essentielle.

Dans ces situations, le commercial doit avoir la capacité de comprendre les problèmes du client, de communiquer clairement et de trouver des solutions qui satisfont à la fois le client et l'entreprise. L'empathie et l'écoute active sont des compétences clés dans ces situations.

Il est également important de noter que la gestion des conflits n'est pas seulement une question de résolution des problèmes. Il s'agit aussi de transformer ces défis en opportunités d'améliorer les relations avec les clients, de



renforcer leur confiance en l'entreprise et, finalement, de stimuler les ventes.

Pour y parvenir, il est nécessaire de mettre en place des processus et des formations appropriés

afin d'aider les équipes commerciales à gérer efficacement les conflits. En fin de compte, une bonne gestion des conflits peut contribuer à renforcer la cohésion de l'équipe commerciale et à améliorer l'efficacité du collectif commercial.

Favoriser l'expression

Le respect et la confiance s'instaurent aussi lorsque l'expression d'idées et d'opinions sont encouragées au sein de l'équipe, sans critique, ni discrimination, ni jugement. Souvent les gens sont mis dans des cases selon leurs origines, leurs études ou la couleur de leur chaussures (tout est bon pour mettre les gens dans des cases). Mais ne pas avoir de diplômes ne signifie pas ne pas avoir d'idées sur une question : après tout, si les personnes ont été embauchées, c'est que le sujet n'était pas là.

Le respect se doit aussi entre partenaires, internes ou externes : les partenaires apportent aussi des éléments essentiels à l'équipe commerciale : du support, du contenu... Et si les apports ne sont pas à la hauteur des attentes ou des objectifs à réaliser, les personnes concernées doivent être capables de s'expliquer sans confrontation houleuse pour partir sur de nouvelles bases.

Encourager la saine confrontation

Car la confrontation est bien au centre du management : les désaccords et les oppositions existeront toujours. Etre capable de les traiter, et donc ne pas les enterrer, est une des conditions pour que le collectif (commercial ou l'entreprise tout entière) progresse et atteigne ses objectifs.



Encore faut-il que les conditions soient réunies pour ce type d'échange. Une règle existe, celle des 3 P : Protection, Permission, Puissance d'expliquer et exprimer un désaccord.

- Chacun a le droit (la permission) de s'exprimer de façon objective (évitons les émotions à tout prix) pour entrer dans une confrontation constructive.
- Chacun est protégé : exprimer un désaccord n'est pas source de mise à l'écart, renvoi ou considération à la baisse.
- Chacun a la puissance de le faire : l'équipe commerciale doit être encouragée à se remettre en question, à faire émerger les idées neuves pour challenger le status quo et éviter de tomber dans le sempiternel "on a toujours fait comme ça".

Certaines entreprises comme AirBnB, Facebook, Intel, Google, Tesla (généralement américaine et très orientées technologie)... en ont fait un leitmotiv. Ne pas l'intégrer, c'est risquer de perdre pied sur le marché. Se demander régulièrement si un produit, une solution, un

service tient toujours ses promesses, est toujours source de satisfaction client permet de rester connecté au marché et aux changements de comportements éventuels. L'innovation et la créativité sont les piliers de nouvelles opportunités.

Favoriser la solidarité et l'engagement



Des commerciaux solidaires

Encourager les membres de l'équipe à s'exprimer librement sur la direction commerciale doit devenir le nouveau mode de fonctionnement, quelles que soient les origines, les études ... : tout le monde peut participer et donner son avis.

Dans de nombreuses Directions commerciales, ce sont les objectifs individuels qui priment. Favoriser la solidarité et l'engagement nécessite de revenir à un objectif commun pour que l'équipe soit performante. Ce qui n'empêche d'ailleurs pas de garder des objectifs individuels compatibles avec l'objectif global.

Des commerciaux engagés

Favoriser l'engagement c'est se demander si chacun peut se mettre au service du collectif pour résoudre un problème ou prendre une décision ou si c'est la chasse gardée de la Direction Commerciale en COMEX. Il s'agit d'être inclusif dans cette prise de décisions (donc de responsabilité).

Cela peut se faire à travers une revue régulière des performances de l'équipe comme des performances individuelles qui vont permettre de valoriser en interne attitudes et comportements qui contribuent à l'évolution de l'équipe commerciale. Sans parler de garder une attitude positive au quotidien (en interne ou en externe) qui diffuse au sein des équipes.

Il reste à savoir comment le développement des compétences de chaque membre et du collectif est envisagé : qui organise ? Comment ? De quoi les gens et l'équipe ont-ils besoin ? Le Directeur Commercial doit plus que jamais être à l'écoute et s'impliquer dans la mise en place de telles pratiques. Encore faut-il bien comprendre les besoins et les attentes des membres de l'équipe

C'est généralement le type de relation client que l'entreprise souhaite développer qui va fournir des éléments d'objectifs globaux : il est des engagements (24h réponse pour un devis, 48h pour une réponse ...) qui peuvent générer une réponse collective, donc une action collective, même si quelqu'un manque. Par exemple : comment sont gérés les retours clients ? Est-ce partagé au sein de l'équipe ? Comment ce retour est-il traité et comment le client est-il assuré de la prise en compte de sa demande ?

pour maintenir un niveau de motivation et d'engagement, surtout quand les individus ont des attentes et motivations différentes : maintenir la cohésion n'est pas simple.

Pour renforcer encore cet engagement, il peut être bénéfique d'introduire des sujets innovants et de stimuler l'envie de développer de nouveaux projets au sein de l'équipe commerciale. Cela peut impliquer l'exploration de nouveaux marchés, le développement commercial de nouveaux produits, la mise en place de pilotes auprès de nouveaux clients, la création de programmes d'animation des ventes, l'introduction de nouveaux processus, et plus encore.

Ces initiatives offrent aux membres de l'équipe l'opportunité de sortir de leur zone de confort, de prendre des responsabilités et de contribuer de manière significative à l'évolution de l'équipe comme de l'entreprise. En outre, elles permettent de maintenir un haut niveau d'engagement en permettant un sentiment d'appartenance et de réalisation personnelle.



Des commerciaux imaginatifs

La clé est d'encourager l'ouverture d'esprit, la créativité et la proactivité. Cela nécessite une culture d'entreprise qui valorise l'innovation et l'expérimentation, où les idées et les suggestions de tous les membres de l'équipe sont accueillies et prises en compte.

Le rôle du Directeur Commercial est crucial dans ce processus. Il doit non seulement promouvoir

et soutenir ces initiatives, mais aussi s'assurer que chaque membre de l'équipe a les ressources et le soutien nécessaires pour les mener à bien. Cela implique une compréhension profonde des besoins et des attentes de chacun, ainsi qu'une capacité à favoriser la cohésion et la collaboration dans un environnement dynamique et en constante évolution.





CONCLUSION

Avoir une vision partagée, des collaborateurs alignés et des comportements et attitudes exemplaires est primordial : l'analyse de la marge ou du chiffre d'affaires ne suffit pas, tant la présence de nuisibles au sein d'un collectif peut rapidement compromettre les résultats. Si tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. Et plus longtemps.

La culture de commerciale efficace c'est celle qui permet de structurer les outils et l'organisation, disposer des process qui permettent d'évaluer compétences dans cette dynamique pour impliquer et valoriser tout le monde, encourager l'innovation, la prise de risque et la créativité qui sont cruciales pour sortir du cadre et regarder ce qui se passe ailleurs. C'est ce qui permet à l'entreprise d'adapter son organisation aux changements du marché.

D'autre part, la direction commerciale doit s'assurer que son équipe est toujours sur la ligne fixée en analysant les progrès au jour le jour pour mieux piloter l'équipe.
Enfin, optimiser l'équipe et créer une réelle complémentarité va favoriser une stratégie de recrutement réellement adaptée aux besoins.

Enfin, favoriser des comportements exemplaires nécessite un audit interne des processus et de l'organisation, des échanges avec les commerciaux, individuellement et en groupe afin de prendre les décisions qui permettront un terreau positif aux équipes.

Keep Growing dispose d'outils pour les directions commerciales qui permettent d'analyser la situation grâce à un diagnostic de l'efficacité commerciale et d'analyser les talents, les outils et les contextes pour savoir quoi mesurer. Ce diagnostic est d'ailleurs disponible (lien : diagnostic.keepgrowing.fr) pour découvrir la puissance (et la nécessité) de tels outils.





**KEEP
GROWING**
powered by **issho**

www.keepgrowing.fr

15, avenue Victor Hugo
75016 PARIS
contact@keepgrowing.fr