



# Diriger votre équipe de vente: comment améliorer son efficacité?

Par M. Georges Poulin, Associé  
22 et 23 novembre 2012

# La différence Altitude

## STRATÉGIE

### Revoir la situation actuelle

#### **ANALYSE INTERNE Forces & Faiblesses**

- Analyse des ventes
- Analyse du cycle de vente
- Évaluation des outils de vente
- Évaluation des vendeurs

#### **ANALYSE EXTERNE Opportunités & Menaces**

- Analyse du marché
- Portrait de la concurrence
- Besoins clients : Sondage
- Opportunités de croissance

### Formaliser le positionnement

- Segments à viser
- L'offre
- Proposition de valeur
- Différenciation avec la compétition

### Définir le plan commercial

- Objectifs marketing
- Plan d'action
- Phases du plan d'action
- Estimation du budget

## ACTION

### Processus et outils

- Processus vente et marketing
- Gestion de la relation client (CRM)
- Outils de vente
- Indicateurs de performance
- Site Web
- Positionnement dans les moteurs de recherche
- Publicité Web
- Infolettres
- Médias sociaux

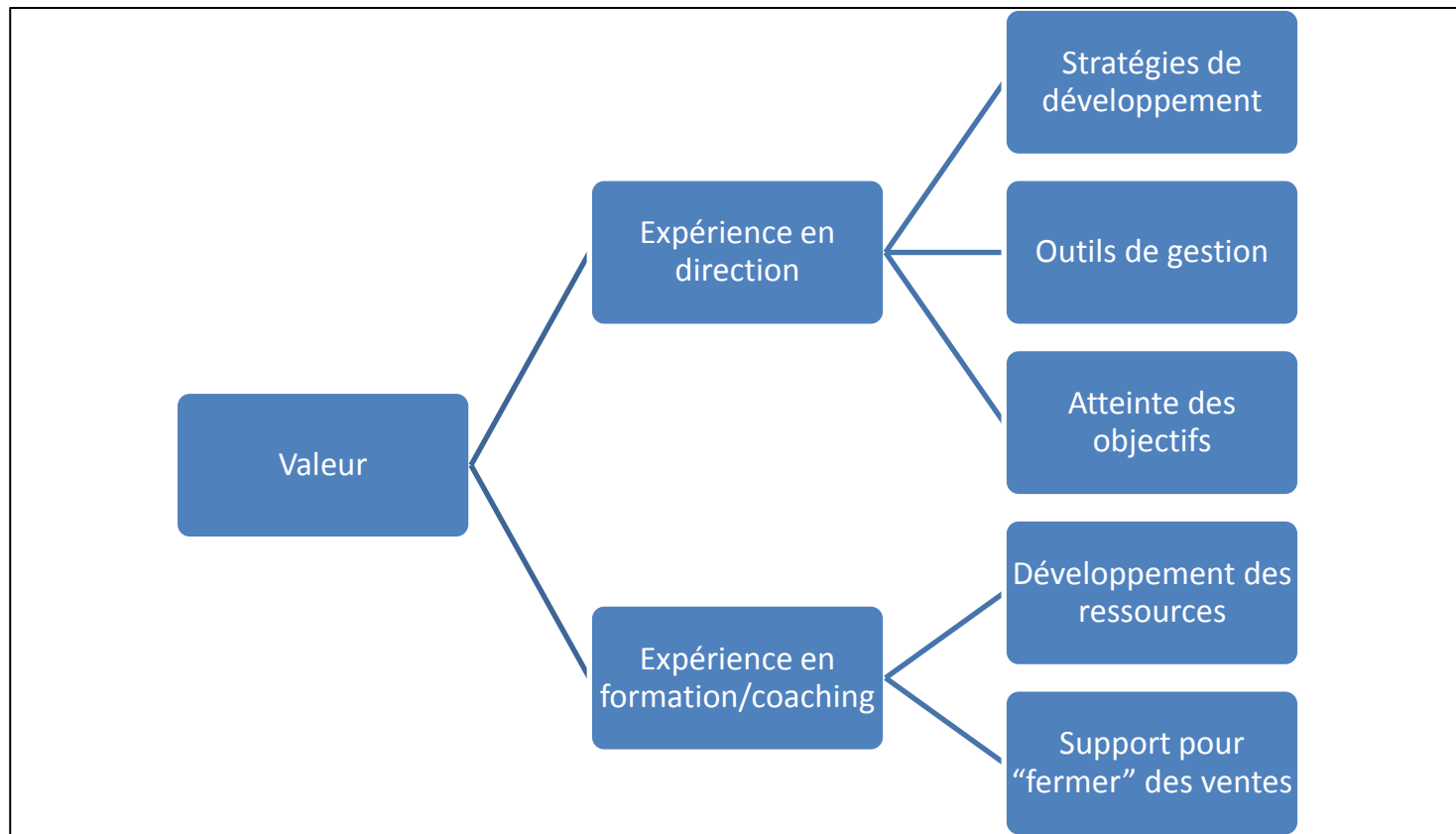
### Support à la réalisation & Suivi

- Coaching direction des ventes
- Coaching vendeurs
- Lead generation
- Impartition des ventes
- Direction des ventes et marketing intérimaire

# Les objectifs de cette présentation

- Donner de la valeur à la partie direction de la fonction “direction des ventes”
  - Déterminer le rôle du directeur des ventes: diriger vs vendre
  - Temps alloué/requis à la direction vs à la vente
  - L’impact sur les résultats de la fonction direction

# La direction des ventes



# Les fonctions globales du directeur des ventes dans une PME

# Les différentes responsabilités du directeur des ventes

- Avec la direction de l'entreprise
- Responsabilité commerciale
- Embauche, formation et encadrement

# Avec la direction de l'entreprise

- Participer à l'élaboration de la stratégie commerciale
- Occasionnellement, challenger la direction sur certaines croyances
- Préparer un budget accepté par la direction
- Livrer le budget validé par la direction
- Participe souvent au comité de gestion

# Responsabilité commerciale

- De concert avec son équipe :
  - Élaborer des stratégies pour augmenter la pénétration chez les clients actuels: ventes additionnelles (produits stratégiques) – créneaux additionnels
  - Élaborer des stratégies pour augmenter le nombre de nouveaux clients
- Assigner des objectifs spécifiques à chacun des membres de son équipe
- Mesurer la performance de chacun des membres de son équipe à l'aide d'outils performants

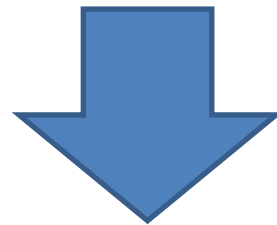


# Embauche et encadrement de l'équipe de ventes

- Embauche des représentants: fermiers ou chasseurs
- Embauche du personnel de soutien : service à la clientèle, administratif, etc...
- Support aux représentants sur des projets spéciaux ou la négociation d'ententes plus importantes avec les comptes majeurs
- **Formation et encadrement**

# La fonction essentielle du directeur des ventes

# Formation et encadrement



**Il s'agit de l'activité qui a le plus d'impact  
sur la performance de l'équipe de  
ventes**

# Responsabilités principales avec les représentants

- Modifier les comportements
- Instaurer des processus
- Former les ressources de son équipe

# Modifier les comportements

- Diminuer/éliminer la résistance aux changements
- Aller sur la route vs rester au bureau
- Travailler en équipe vs travailler seul

# Instaurer des processus

- Classifier les clients A, B et C (20% des clients font 80%...)
- Déterminer une fréquence de visites en fonction de l'importance relative de chacun
- Documentation et suivis (CRM)

# Formation sur la route

- Établir des objectifs pour chaque client: spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et délimités dans le temps (SMART)
- Étapes de la vente : Écouter, présenter le bon produit/service, répondre aux objections et fermer la vente)
- Suivis client

# Impact de ces activités sur les résultats

## Activités

- + grand # de rencontres clients
- Fréquence de visites établie en fonction de l'opportunité
- Rencontres mieux préparées et + ciblées
- Suivis systématiques et structurés
- Activités documentées

## Résultats

- **+ de ventes/rep**
- **+ de ventes totales**
- **Coût des ventes + faible par \$ de vente**



# Questions

- Est-ce que je veux un bon vendeur ou un bon directeur des ventes ou les deux ?
- Est-ce que votre meilleur vendeur ferait votre meilleur directeur des ventes ?
- Est-ce-que la direction des ventes est une responsabilité principale ou secondaire dans votre entreprise (vendre en 1er et diriger en second ou vice versa) ?

# Autres questions

- Selon vous, combien de temps votre directeur des ventes doit-il allouer à la fonction direction des ventes ?
  - 1 journée par semaine
  - 2 journées par semaine
  - 5 journées par semaine

# Les profils type du directeur des ventes dans une PME

## Deux profils type

- Représentant de carrière souvent dans l'entreprise depuis longtemps
- Jeune cadre dynamique et scolarisé (MBA)

# Représentant de carrière avec beaucoup d'expérience en entreprise

## Forces

- Connaissance du produit, de la concurrence et de l'industrie
- Excellent vendeur – livre des résultats
- Souvent peu de formation mais un talent naturel bien développé
- Habile dans l'action

## Faiblesses

- Formation académique limitée
- Aucune formation en direction de ventes
- Pas toujours le mieux structuré – organisé
- Connaissance limitée des outils technologiques
- Souvent un complice de la direction

# Jeune cadre dynamique - MBA

## Forces

- Scolarisé
- Familier avec les outils technologiques
- Ambitieux
- Énergique
- Hâbiletés naturelles
- Souvent entrepreneur

## Faiblesses

- Souvent peu d'expérience en vente
- Souvent peu de formation de ventes en grande entreprise
- Souvent un premier poste en direction de ventes
- N'a pas appris dans les meilleures organisations et des meilleurs coach/programmes (n'est pas resté assez longtemps)

# Autre option

# Directeur des ventes à temps partiel ou en impartition

## Forces

- Individu scolarisé et formé
- Expérience dans la grande entreprise et dans les PME, beaucoup de vécu (connait les processus)
- Souvent un semi-retraité (flexible)
- Capable de challenger la direction
- Connait les systèmes performants de gestion des ventes
- Sait quoi faire pour atteindre les objectifs
- Bon coach pour les plus jeunes
- N'a rien à prouver
- **Donc, il offre un ratio qualité/prix beaucoup plus élevé (plus de valeur)**

## Faiblesses

- Connaissance spécifique limitée de votre industrie
- N'est pas disponible en tout temps (la direction doit apprendre à composer avec cette réalité)
- **Coûte plus cher par jour qu'un employé à temps plein mais pas plus cher en bout de ligne**

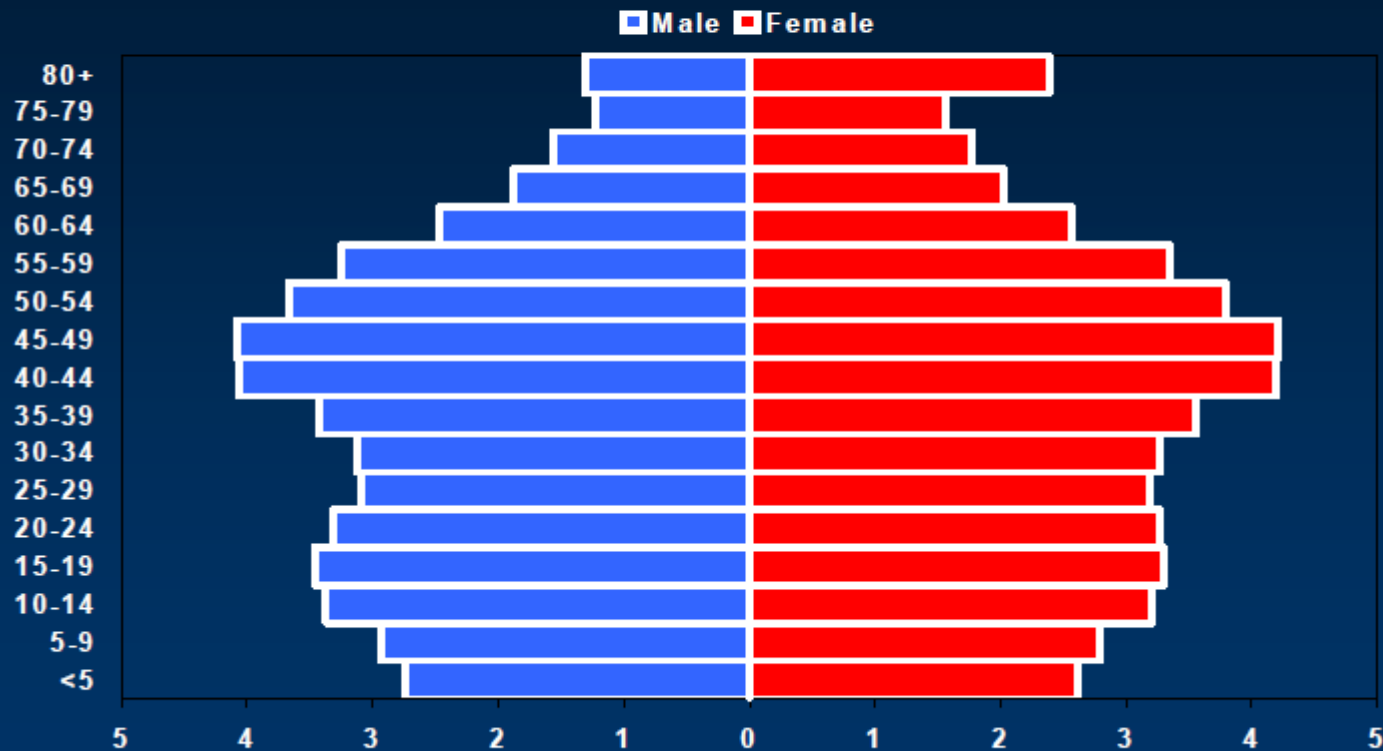


# La démographie

- Les “baby boomers” arrivent à la retraite. Il y aura donc de la disponibilité.
- Ils veulent ralentir mais pas arrêter totalement.
- Ils ont souvent une expérience dans toutes les tailles d’entreprises, la grande en particulier donc :
  - Fonction structurée (gestion des processus)
  - Maîtrise des outils de gestion performants
  - Processus de recrutement et de rétention des ressources

# Canada

## Population Pyramid, 2006 (%)



[www.footwork.com](http://www.footwork.com)

Source: Statistics Canada

# Vieillesse de la population

- Opportunité pour les dirigeants de PME de recruter des compétences
- Main d'oeuvre qualifiée disponible provenant de la grande entreprise
- Main d'oeuvre prête à travailler seulement quelques jours/sem

# Quelques exemples pertinents

## Notre client: Leader mondial en environnement établi au Québec

<b>Industrie</b>	Environnement
<b>Chiffre d'affaires - Québec</b>	± 25 MM\$
<b># de représentants</b>	8
<b>Notre mandat</b>	Mandat de 8 mois Redressement et optimisation des processus avant l'embauche d'un nouveau directeur des ventes
<b>Durée</b>	Avril - Décembre 2011
<b>Actions réalisées</b>	Audit ventes et marketing
	Plan d'action
	Coaching pour la réalisation du plan
<b>Durée de l'intervention en jours</b>	67,5

# Résultats obtenus

- Mandat qui s'est déroulé sur 8 mois à raison de 3 Jours/sem au début et 1 jour/sem à la fin.
- Les représentants sont sortis du bureau et ont appris à :
  - Évaluer le potentiel de leur territoire et mettre les efforts au bon endroit ;
  - Maîtriser les différentes étapes du cycle de ventes: écouter, identifier le besoin, proposer une solution, répondre aux objections et fermer la vente ;
  - Utiliser les outils technologiques pour assurer le suivi systématique des dossiers.
- **Nous avons contribué à la mise en place de processus favorables au développement des ventes.**

## Notre client: Spécialiste québécois en conception de systèmes HVAC

<b>Industrie</b>	Manufacturier
<b>Chiffre d'affaires - Québec</b>	5,5MM\$
<b>Nombre de représentants</b>	6
<b>Notre mandat</b>	Optimisation de la fonction vente Remplacement d'un directeur des ventes
<b>Durée</b>	Octobre 2011 à Décembre 2012
<b>Actions réalisées</b>	Audit ventes et marketing
	Mise en place des mesures proposées dans nos recommandations
	Gestion de l'équipe de vente du Québec
	Formation en vente
<b>Durée de l'intervention en jours</b>	106,5

# Résultats obtenus

- Mandat qui s'est déroulé sur 1 an à raison de 2 Jours/sem au début et 1 jour/sem à la fin.
- Les représentants sont sortis du bureau et ont appris à :
  - Évaluer le potentiel de leur territoire et à mettre les efforts au bon endroit ;
  - Vendre (ingénieurs qu'on a sortis de l'usine) ;
  - Utiliser les outils technologiques.
- **Nous avons contribué à augmenter les ventes de 29%, dépassé l'objectif de 16% et mérité un boni de >30,000\$.**



## En conclusion

- La qualité de la direction des ventes influence grandement la performance de l'équipe de ventes et les résultats de l'entreprise.
- La direction des ventes n'est pas nécessairement un emploi à temps dans les PME de < 15MM\$/an.
- Pour augmenter ses profits, la direction doit augmenter les ventes/représentant et réduire par le fait même, le coût des ventes par \$ de vente.

## Conseil pour 2013

**Pour augmenter vos profits rapidement,  
entourez-vous d'un directeur des ventes  
qui connaît le métier....**

Pour en savoir davantage, venez-nous  
rencontrer au Kiosque # 527