
Rapport de développement Leadership en matière de ventes

Responsable
commercial(le)

- 1** Introduction

- 2** Modèle de transformation des ventes de SHL

- 3** Résultats des compétences Leadership en matière de ventes

- 4** Autres résultats

1. Introduction



La vente d'entreprise à entreprise (B2B) est une activité qui connaît une transformation complète et rapide. De nombreuses structures de vente déclarent avoir du mal à gérer cette expérience transformatrice, les deux défis les plus mentionnés étant la baisse de la productivité des ventes et le manque de talents.

En travaillant avec nos clients d'évaluation des ventes, SHL a déterminé trois principes communs dont les organisations de vente devront tenir compte dans le segment des ventes modernes et numériques :

1 L'environnement extérieur est radicalement différent

Les données et l'analyse sont au cœur de la transformation des ventes mondiales. Les organisations de vente les plus performantes témoignent de plus en plus d'une utilisation pertinente des outils d'analyse dans leurs processus de vente. Parallèlement, une majorité de services commerciaux B2B ont modifié leur modèle en abandonnant les interactions commerciales traditionnelles au profit d'interactions numériques, et 89 % des responsables commerciaux de ces services s'attendent à ce que la transition numérique s'accélère.

2 Le comportement des clients a changé

En raison de l'augmentation sensible des interactions commerciales numériques, le rôle du professionnel de la vente est en train de changer. Plus de la moitié du processus de vente est réalisée avant qu'un vendeur n'intervienne, et plus de 70 % des acheteurs B2B déclarent préférer le libre-service numérique et les interactions à distance. En contrepartie, les acheteurs ont besoin que les vendeurs collaborent avec eux de manière inédite, ce qui permet de personnaliser l'offre et de simplifier le processus de décision.

3 Les exigences fondamentales pour le succès des ventes ont évolué

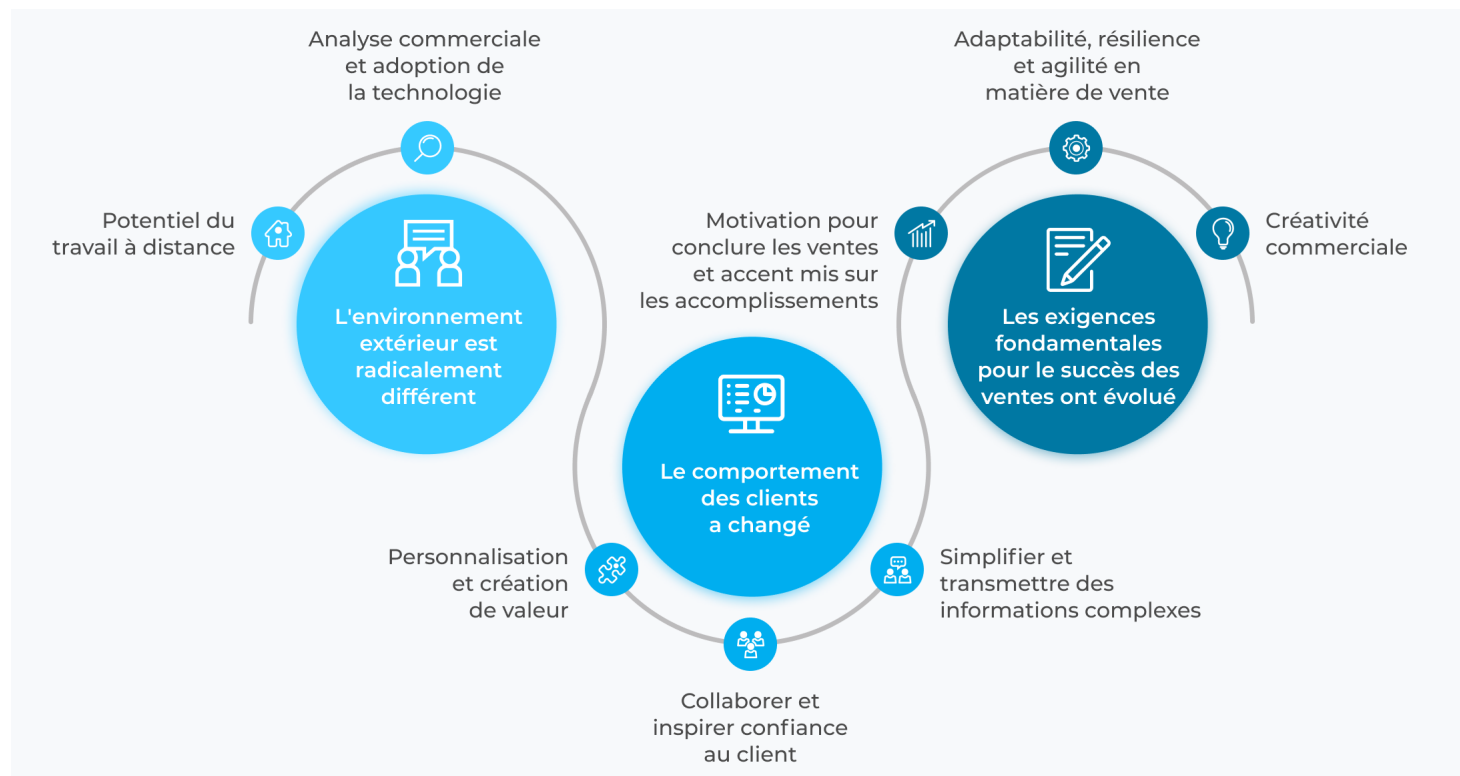
Dans cet environnement en évolution rapide, il n'est pas surprenant que les compétences requises pour être un vendeur performant changent également. SHL a évalué plus de 11 000 professionnels de la vente B2B, et en a tiré deux conclusions principales :

- Certaines compétences « traditionnelles » restent essentielles : par exemple, la motivation pour conclure les ventes, la fibre commerciale et l'accent mis sur les accomplissements.
- Un nouvel ensemble de compétences émergentes permet de différencier les personnes très performantes, comme par exemple l'adaptabilité et la résilience.

2. Modèle Leadership en matière de ventes de SHL



En s'appuyant sur nos connaissances et nos recherches, SHL a développé un modèle comportemental trifactoriel centré sur les facteurs de compétence clés pour le succès de chacun de ces trois segments clés.



- **L'analyse commerciale et l'adoption de la technologie** : développer, évaluer et exploiter les outils et dispositifs techniques pour améliorer la performance commerciale, un engagement envers les systèmes technologiques et les logiciels de gestion des relations avec la clientèle (GRC), et l'utilisation de données pour identifier les modèles et les tendances afin de faciliter la définition des prix, la recherche et l'obtention de nouvelles opportunités commerciales, et l'établissement de partenariats stratégiques à long terme avec les clients.
- **Potentiel du travail à distance** : capacité à rester concentré sur les principales habitudes de travail, à persister pour acquérir un client potentiel, à gérer les ressources en ligne, à suivre les directives organisationnelles relatives au travail à distance, à conserver son enthousiasme et à travailler efficacement de manière autonome.
- **Personnalisation et création de valeur** : établir et utiliser une socialisation efficace, la capacité à créer un rapport, donner aux clients des informations ciblées de manière proactive, et créer des messages et des solutions sur mesure qui correspondent aux besoins et aux défis des clients.
- **Simplifier et transmettre des informations complexes** : capacité à simplifier des concepts et des idées complexes tout en veillant à ce que les informations soient transmises aux clients en temps utile et de manière qualitative. Les vendeurs compétents dans ce domaine se tiennent à la disposition des clients pour les aider à synthétiser les informations provenant de sources multiples et à déterminer les principales informations nécessaires à la prise de décision relative à l'achat.
- **Collaborer et inspirer confiance au client** : créer un sentiment de partenariat avec le client, établir un consensus entre plusieurs parties prenantes et aider les clients à avoir confiance en leur capacité à prendre des décisions d'achat intelligentes, tous ces éléments favorisent une relation de confiance permettant d'établir un environnement positif pour de futures opportunités de vente.
- **Adaptabilité, résilience et agilité en matière de vente** : s'adapter rapidement à des situations ambiguës, gérer les changements internes et externes, contrôler les émotions négatives, rester productif sous pression et envisager les opportunités futures avec un état d'esprit positif.
- **Motivation pour conclure les ventes et accent mis sur les accomplissements** : enthousiasme pour identifier et obtenir de nouveaux clients, recherche et atteinte de quotas de vente exigeants, et implication d'efforts pour dépasser les ventes de ses collègues.
- **Créativité commerciale** : prendre en compte le paysage concurrentiel, les revenus, les coûts et les risques lors du choix des stratégies de vente, identifier et agir de manière proactive face aux opportunités stratégiques, et être ouvert aux méthodes innovantes pour décrocher des opportunités commerciales.
- **Leadership en matière de vente** : diriger des groupes de professionnels de la vente aux entreprises et déléguer le travail en fonction des compétences et du potentiel, motiver les membres de l'équipe pour qu'ils atteignent des objectifs de vente ambitieux, définir des attentes et des normes de performance claires, superviser le travail et encadrer les autres pour qu'ils développent leur plein potentiel.



Analyse commerciale et adoption de la technologie



Il s'agit d'une mesure de la capacité à adopter et à utiliser des technologies innovantes, associée à la tendance à avoir une perspective axée sur les données pour faciliter les ventes. Cette mesure se caractérise par : le développement, l'évaluation et l'utilisation d'outils et de dispositifs techniques pour améliorer l'exécution commerciale, un engagement envers les systèmes technologiques et les logiciels de gestion de la relation client (GRC) et l'utilisation de données pour identifier les modèles et les tendances afin de faciliter la définition des prix, la recherche et l'obtention de nouvelles affaires et l'établissement de partenariats stratégiques à long terme avec les clients.

Vous êtes susceptible d'être quelque peu mal à l'aise avec l'utilisation d'outils techniques pour atteindre des objectifs commerciaux. Vous êtes susceptible de repousser ou d'éviter l'apprentissage de nouveaux systèmes logiciels (par exemple outils de gestion des relations clients) pouvant vous aider dans vos activités de vente. Vous êtes susceptible de préférer les méthodes traditionnelles pour effectuer des tâches qui ne dépendent pas des avancées et des changements numériques sur le lieu commercial, et vous pouvez vous sentir mal à l'aise quand il s'agit de communiquer par le biais de systèmes technologiques. Vous êtes susceptible de vous fier à votre instinct pour atteindre vos objectifs de vente plutôt que d'évaluer de manière critique les informations à l'aide d'analyses de données commerciales, de faits/chiffres et de recherches.

- Identifiez les collègues qui ont réussi à mettre à profit les données pour atteindre leurs objectifs de revenus. Travaillez avec eux pour comprendre quelles analyses de données sont utiles à leurs clients et comment effectuer vous-même ces opérations.
- Identifiez les domaines dans lesquels vous pouvez améliorer vos compétences en matière de systèmes technologiques et d'analyse de données et inscrivez-vous à un cours en ligne gratuit relatif à vos besoins les plus importants pour parfaire votre formation et vous perfectionner dans ces programmes.
- Lorsque vous travaillez avec un nouveau client avec lequel vous privilégieriez des méthodes traditionnelles, élaborer un plan alternatif consistant en une approche non conventionnelle et innovante pour remporter ce contrat.
- Organisez une réunion avec votre responsable pour discuter des possibilités de formation aux systèmes technologiques et à l'utilisation des données.

Il s'agit d'une mesure de l'aptitude commerciale dans un environnement de vente virtuel et du potentiel de réussite commerciale en cas de travail à distance sur une longue période. Cela se caractérise par : la capacité à rester concentré sur les principales habitudes de travail, à persister pour acquérir des clients potentiels, à gérer les ressources en ligne, à suivre les directives organisationnelles relatives au travail à distance, à conserver son enthousiasme et à travailler efficacement de manière autonome.

Vous êtes susceptible de réussir aussi bien que d'autres dans un rôle de vente à distance. Vous êtes susceptible de rester énergique et concentré(e) pour conclure des ventes dans un environnement virtuel. Vous êtes susceptible de vous conformer aux politiques organisationnelles relatives aux pratiques de travail à distance. Vous pouvez parfois être légèrement moins organisé(e) ou systématique que lorsque vous travaillez dans un bureau. Vous êtes susceptible d'être à l'aise avec l'autonomie que confère un environnement virtuel et de persévérer dans les tâches difficiles, quel que soit l'effort requis.

- Élaborez un emploi du temps détaillé de votre semaine de travail et comparez régulièrement ce que vous avez accompli avec ce que vous aviez planifié. Identifiez tout écart afin de mieux planifier le travail des semaines suivantes.
- Dressez une liste des distractions courantes qui vous perturbent à la maison et autorisez-vous à ne prêter attention à tout ce qui n'est pas professionnel que pendant les temps de pause établis.
- Établissez une routine qui vous permet de commencer et de terminer votre travail aux horaires les plus opportuns pour une communication optimale avec vos clients.
- Commencez chaque journée de travail en donnant la priorité aux tâches qui auront le plus d'impact sur vos objectifs.

Il s'agit d'une mesure de la capacité à établir un partenariat étroit avec les clients et les prospects en établissant des réseaux et des relations de confiance qui génèrent de la valeur pour l'acheteur. Cette mesure se caractérise par : l'établissement et utilisation d'une socialisation efficace, la capacité à créer un rapport, la fourniture aux clients des informations ciblées de manière proactive, et la création de messages et de solutions sur mesure qui correspondent aux besoins et aux défis des clients.

Vous êtes aussi susceptible que les autres de chercher à obtenir la meilleure valeur pour les clients en proposant des solutions pratiques, rentables et/ou personnalisées. Vous êtes susceptible de chercher à nouer des liens et établir une relation de confiance avec vos clients potentiels et existants afin de créer des partenariats « gagnant-gagnant » pour vos deux entreprises. Dans certains cas, vous êtes susceptible de contrôler les opportunités de vente et d'orienter les clients vers la meilleure solution pour leurs besoins. Vous pouvez paraître humble et sociable afin de favoriser une relation positive et professionnelle avec vos clients, tout en vous montrant sincèrement soucieux(se) de répondre à leurs besoins.

- Soyez explicite et honnête avec vos clients sur ce que vous et votre entreprise pouvez et ne pouvez pas faire pour répondre à leurs besoins.
- Orientez les clients de manière proactive vers les solutions qui créeront le plus de valeur pour eux et insistez sur les avantages qu'elles leur apporteront.
- Pour votre prochain client potentiel, créez un dossier détaillé qui indique clairement les avantages de votre solution dans le langage et le contexte commerciaux propres au client. Partagez cette analyse de cas avec le client et convenez des paramètres de réussite qui sous-tendront votre partenariat.
- Faites preuve de créativité lorsque vous préparez l'entretien suivant avec le client. Prévoyez de parler le moins possible tout en apportant de la valeur uniquement à ce qui intéresse le plus votre client. Soumettez votre plan à vos collègues les plus performants pour obtenir leur avis sur votre approche.



Simplifier et transmettre des informations complexes



Il s'agit d'une mesure d'identification, de catégorisation et de communication d'informations complexes de manière à ce qu'elles soient faciles à comprendre pour les entreprises clientes. Cela se caractérise par la capacité à simplifier des concepts et des idées complexes tout en veillant à ce que les informations soient transmises aux clients en temps utile et de manière qualitative. Les vendeurs compétents dans ce domaine se tiennent à la disposition des clients pour les aider à synthétiser les informations provenant de sources multiples et à déterminer les principales informations nécessaires à la prise de décision relative à l'achat.

Vous êtes susceptible de chercher à comprendre les besoins des clients et de déployer des efforts modérés pour partager les sources d'information pertinentes pour leurs besoins. Vous êtes susceptible de vous exprimer lorsque vous estimez qu'un client utilise des informations inexactes ou trompeuses, mais vous pouvez parfois ne pas corriger complètement les informations inexactes. Vous pouvez fournir aux clients la documentation demandée à partir d'une ou deux sources et serez susceptible de diriger les clients vers les informations les plus pertinentes quant à leurs besoins. Il vous arrive d'analyser des informations complexes ou longues et de les convertir en concepts faciles à comprendre et succincts pour les clients.

- Entraînez-vous à prendre la parole lors de réunions internes pour soumettre une idée ou une stratégie susceptible d'apporter de la valeur à votre entreprise. Perfectionnez votre style de sorte à communiquer aux clients les éléments qu'ils doivent prendre en compte lors de leur prise de décision et ceux qui peuvent être ignorés.
- Assistez aux séances de formation sur les produits et services de votre entreprise et essayez de rédiger de courts résumés récapitulant les principaux éléments d'information susceptibles d'inciter un client à acheter les solutions qui répondront le mieux à ses besoins.
- Une fois l'affaire conclue avec le client, demandez-lui un feedback sur les informations qu'il a jugées les plus utiles et qui ont influé sur sa décision de traiter avec vous et votre entreprise.
- Saisissez l'occasion d'exploiter les outils et stratégies de « leadership éclairé » pour présenter aux clients les éléments dont ils devraient tenir compte. Orientez ensuite le client vers ce que vous savez être la meilleure pratique, compte tenu des expériences antérieures et des résultats obtenus.

Il s'agit d'une mesure de la tendance à créer le sentiment que le processus de vente a été collaboratif, laissant le client avec un sentiment de confiance. Celle-ci se caractérise par : la création d'un sentiment de partenariat avec le client, l'établissement d'un consensus entre plusieurs parties prenantes et le support aux clients à avoir confiance en leur capacité à prendre des décisions d'achat intelligentes. Tous ces éléments favorisent une relation de confiance qui établit un environnement positif pour de futures opportunités de vente.

Vous êtes moins susceptible que les autres de réussir à travailler avec vos clients. Vous êtes susceptible d'avoir des difficultés à développer des relations de collaboration avec les clients et pouvez avoir du mal à travailler de manière cohérente avec un client. Il se peut que vous ne parveniez pas à encourager et à soutenir le client dans son processus de prise de décision et que vous ne vous préoccupez pas suffisamment de ses besoins.

- Trouvez une méthode qui vous permettra de toujours répondre rapidement et précisément à toutes les demandes du client. Par exemple, vous pouvez décider de répondre à toutes les correspondances des clients dans les 24 heures pour fournir des solutions ou donner une estimation de la date à laquelle les solutions seront prêtes.
- Si un client doit avoir recours à d'autres services de votre entreprise, assurez-vous d'effectuer un suivi en temps opportun pour être sûr(e) que ses préoccupations ont été prises en compte par les autres services. Dans le cas contraire, faites remonter le problème à qui de droit pour vous assurer qu'il soit résolu rapidement.
- Renseignez-vous sur les coutumes et les normes culturelles de vos clients vivant dans des régions autres que la vôtre et tenez compte de ces normes sociales pour démontrer votre sensibilité culturelle.
- Faites la promotion des solutions proposées par votre entreprise tout en évitant de vous attribuer ces succès afin de ne pas paraître trop confiant(e) ou présomptueux(se) aux yeux de vos clients.
- Demandez à un collègue de confiance d'étudier une proposition/correspondance que vous allez soumettre à un client et de réagir du point de vue du client tout en vérifiant le ton, le langage, etc. afin de mieux comprendre la perspective du client.

Il s'agit d'une mesure de la probabilité de s'adapter à un secteur en rapide évolution et de tolérer la pression d'un rôle de vente. Cette mesure se caractérise par : l'adaptation rapide à des situations ambiguës, la gestion des changements internes et externes, le contrôle des émotions négatives, le maintien de la productivité sous pression et d'un état d'esprit positif face à des opportunités futures.

Vous êtes susceptible d'avoir du mal à vous adapter aux changements constants dans un environnement de vente inter-entreprises. Vous êtes susceptible de préférer les méthodes de vente traditionnelles dans votre routine quotidienne établie. Vous êtes susceptible d'être mal à l'aise dans les situations ambiguës et incapable de guider le processus d'achat de vos clients dans l'incertitude. Vous pouvez ressentir plus de stress que les autres lorsque des techniques innovantes sont suggérées ou mises en œuvre pour trouver ou conclure de nouvelles opportunités commerciales. Il peut vous arriver d'être accablé(e) par la pression liée aux objectifs commerciaux et d'exprimer un point de vue négatif à vos clients sur les opportunités ou les changements.

- Après une situation de vente difficile et pour laquelle vous n'avez pas conclu la vente, parlez à un collègue ou votre mentor. Expliquez-lui ce que vous avez fait et ce que vous pourriez faire différemment à l'avenir pour connaître une issue plus positive.
- Lorsque vous êtes confronté(e) à un changement de stratégie ou de processus commercial, commencez par poser des questions sur les objectifs du projet afin de bien comprendre le changement.
- Élaborez un plan pour gérer les clients difficiles ou les changements de processus, de plans et/ou de stratégies. Durant l'exécution du plan, veillez à ce que vos émotions affichent une perspective positive dans votre correspondance avec le client ou la partie prenante interne. Mettez en place un plan d'action d'urgence (par exemple, dialogue interne/assurance, faire une pause, etc.) pour ne pas vous laisser envahir par vos émotions négatives.



Dynamisme des ventes et accent mis sur les accomplissements



Il s'agit d'une mesure de la tendance à être motivé et à rester concentré sur la réalisation des objectifs de vente. Cette mesure se caractérise par : l'enthousiasme quant à identifier et obtenir de nouveaux clients, la recherche et l'atteinte de quotas de vente exigeants, et les efforts impliqués pour dépasser les ventes de ses collègues.

Vous êtes susceptible de faire preuve d'un enthousiasme modéré quant à fixer et poursuivre des objectifs de vente ambitieux. Vous êtes susceptible d'être à l'aise dans une culture de vente très énergique et au rythme soutenu, mais vous pouvez parfois fixer votre propre travail pour suivre un rythme plus décontracté. Vous êtes susceptible d'être à l'aise quant à travailler de manière indépendante afin de vous développer et de répondre à différentes opportunités lorsque cela est nécessaire. Vous pouvez ne pas afficher des niveaux d'énergie élevés en permanence, mais vous êtes susceptible de faire preuve de détermination lorsque vous travaillez sur des tâches importantes ou à forte visibilité. Vous êtes susceptible d'être disposé(e) à rivaliser avec vos collègues mais pouvez ne pas être très motivé(e) dans un environnement compétitif.

- Travaillez avec votre responsable pour améliorer vos performances dans un domaine clé (par exemple, le taux de conversion des clients potentiels en ventes) au cours d'une année et mettez-vous au défi d'être le meilleur/la meilleure de votre équipe.
- Dressez une liste des éléments qui ont un impact sur votre initiative et votre motivation au travail. Trouvez des méthodes capables d'améliorer davantage ces éléments et de stimuler votre volonté spontanée d'atteindre vos objectifs.
- Pour créer une dynamique et booster la motivation, commencez votre journée par des tâches/objectifs considérés comme des réussites « faciles ». Tirez parti de la dynamique ainsi créée pour obtenir de meilleurs résultats en atteignant des objectifs à plus fort impact.
- Définissez ce que serait le trimestre idéal en termes de performances commerciales. Identifiez ensuite les actions et les indicateurs clés de performance nécessaires pour y parvenir. Élaborez une stratégie complémentaire visant à vous rendre responsable de la réalisation de ce trimestre idéal.

Il s'agit d'une mesure de la tendance à prendre en compte tous les facteurs commerciaux dans le processus de prise de décision. Cette mesure se caractérise par : la prise en compte du paysage concurrentiel, les revenus, les coûts et les risques lors du choix des stratégies de vente, l'identification et les actions proactives pour les opportunités stratégiques, et l'ouverture face aux méthodes innovantes pour décrocher des opportunités commerciales.

Vous êtes aussi susceptible que la plupart des gens d'identifier et d'obtenir de nouvelles opportunités commerciales. Vous êtes susceptible d'être motivé(e) et énergique pour conclure vos nouvelles opportunités commerciales et pouvez faire preuve d'une certaine sensibilité face aux facteurs externes qui peuvent avoir un impact sur les partenariats inter-entreprises. Vous êtes susceptible d'avoir une bonne connaissance de vos produits et services et de comprendre les facteurs qui les différencient de ceux de vos concurrents. Vous êtes susceptible de vous projeter dans l'avenir et d'envisager d'adapter vos stratégies de vente en fonction de leur efficacité.

- Identifiez les produits et services proposés par le plus grand concurrent de votre entreprise et présentez ces informations à votre responsable. Utilisez ces informations pour établir une stratégie qui permettrait à votre entreprise de remporter des contrats au détriment de ce concurrent.
- Réalisez une analyse coûts-avantages de vos deux stratégies de vente préférées et identifiez toute méthode permettant de réduire vos coûts, vos efforts et votre temps, tout en augmentant les revenus tirés de ces stratégies.
- Identifiez 2 ou 3 concurrents que vous rencontrez fréquemment lorsque vous démarchez vos clients et énumérez 2 ou 3 éléments clés qui différencient les produits et services de votre entreprise de ceux de ces concurrents.
- Participez aux grandes conférences de votre secteur d'activité pour connaître les nouvelles tendances qui peuvent avoir un impact sur votre activité et, si l'occasion se présente, élargissez votre réseau de clients et de partenaires potentiels.



Leadership en matière de vente



Il s'agit d'une mesure des traits qui mènent au succès dans un rôle de gestion des ventes ou de leadership. Ces traits de caractère se traduisent souvent par : la direction des groupes de professionnels de la vente aux entreprises et la délégation de tâches en fonction des compétences et du potentiel, la motivation des membres de l'équipe pour qu'ils atteignent des objectifs de vente ambitieux, la définition d'attentes et de normes de performance claires, l'encadrement des autres pour qu'ils développent leur plein potentiel.

Vous êtes susceptible d'apprécier diriger et superviser une équipe de professionnels de la vente. Vous êtes susceptible de rechercher et de comprendre les principales sources de motivation des professionnels de votre équipe. Vous êtes susceptible de connaître les forces et les faiblesses de votre équipe et pouvez généralement déléguer des tâches efficacement sur la base de ces informations. Vous êtes susceptible de montrer un intérêt pour les performances de vos subordonnés directs, de soutenir leurs opportunités de développement si nécessaire, et de témoigner de la reconnaissance et de l'appréciation pour les accomplissements substantiels, au cas par cas. Vous êtes susceptible de fournir du feedback utile et de résoudre les problèmes de performance, le cas échéant.

- Faites une démonstration persuasive des produits, mettez l'accent sur les caractéristiques pertinentes pour les clients.
- Examinez vos objectifs actuels et mettez-vous au défi de dépasser les attentes et d'atteindre un objectif encore plus ambitieux.
- Cherchez du travail à faire durant les périodes calmes. Faites des recherches sur des clients potentiels et leurs besoins.
- Comparez la quantité de travail que vous effectuez par rapport aux autres. Identifiez les domaines dans lesquels vous pouvez vous améliorer.
- Ne vous sentez pas personnellement visé(e) par les rejets. Rebondissez rapidement, même quand on vous rejette à maintes reprises.