

Comment vendre de nouveaux produits Mag

Le 16/05/2019

Le magazine

Marketing

6,90€ / article [Acheter](#)



© MARCEL CEUPPENS

Concentrez-vous sur la formation, pas sur la performance.

Quand on discute avec les entreprises des plus grands défis auxquels elles sont confrontées en termes de croissance de revenus, le même regret est exprimé de façon récurrente : les dirigeants ont une grande confiance en leur aptitude à développer des innovations, mais pas en leur capacité à les commercialiser. Nos recherches suggèrent que cette difficulté résulte de l'absence de processus formels et de stratégies efficaces en matière de gestion des talents. C'est un gros problème, car cela limite le bénéfice que les entreprises retirent de leurs dépenses de R & D. En termes simples, les organisations qui ont investi des millions de dollars pour concevoir de réelles innovations doivent apprendre à mieux les vendre aux clients.

Pour comprendre pourquoi c'est si difficile, nous avons passé au crible la littérature académique, réalisé de nombreux entretiens individuels avec des directeurs commerciaux aguerris, et mené plusieurs études de notre côté. Nous avons constaté que les entreprises prospères reconnaissent que la vente de nouveaux produits passe par différentes phases temporelles et nécessite de surmonter des objections et des obstacles de natures variées, par rapport à l'approche classique. Nous avons également constaté que les personnes excellent dans la vente de nouveaux produits ont des caractéristiques et des comportements différents des personnes qui parviennent à vendre avec succès les gammes de produits existantes. Nous avons enfin remarqué que les entreprises les plus performantes développent des organisations et des cultures pour aider les commerciaux à relever ce défi.

Un nouveau processus de vente

Pour mieux comprendre en quoi le processus de vente de nouveaux produits est différent, nous avons interrogé 500 commerciaux d'entreprises B to B présents dans une grande variété de secteurs, allant de la technologie aux produits industriels en passant par les services financiers. Nous voulions comprendre comment ils organisent leur temps pendant ce processus et comment les problèmes auxquels ils sont confrontés varient tout au long de ce processus.

Un exercice chronophage. Nous avons constaté que commercialiser de nouveaux produits exige une plus grande implication et une attention nettement renforcée. En moyenne, les commerciaux passent 35% de temps en plus en réunion avec les clients tout au long du cycle de vente par rapport à des services et des produits déjà établis. Comme une grande partie de ce temps est consacrée à informer les clients sur la manière dont le produit modifiera leurs pratiques actuelles, ils participent généralement en personne à ces réunions, 32% de temps supplémentaire étant consacré aux réunions en face-à-face. Et, comme parier sur un tout nouveau produit nécessite d'obtenir un consensus plus large au sein d'une entreprise cible, les commerciaux consacrent 30% de

plus de temps à rencontrer les équipes pluridisciplinaires de leurs clients. Etant donné que le temps est la ressource la plus précieuse d'un commercial, il s'agit d'un investissement coûteux.

Des obstacles à la vente. Nous avons demandé aux commerciaux de nous signaler quand ils rencontraient une résistance et quels étaient les plus grands challenges à relever lors des six étapes communes à la plupart des processus de vente : (1) la demande d'offre commerciale, lorsque l'appel initial est effectué ; (2) la définition des besoins, lorsque le commercial aide le client à mieux comprendre ses besoins ; (3) l'évaluation, lorsque le client commence à réfléchir à différents produits ; (4) l'élaboration d'une solution, quand le client rencontre un nombre limité de fournisseurs et réfléchit à des solutions potentielles ; (5) la décision, quand le client décide d'acheter ou pas ; et (6) le service après-vente, qui a lieu lors de l'utilisation du produit.

Une de nos plus importantes découvertes est que la résistance à la vente se développe généralement plus tard dans le processus pour des innovations que dans celui pour des produits existants. En effet, les clients sont souvent curieux face à la nouveauté et sont nombreux à accepter de participer à un premier rendez-vous. Un acheteur qui accepte rarement les rencontres avec des représentants commerciaux a ainsi expliqué : « J'écoute toujours quelqu'un qui prétend m'apporter une nouvelle idée. Je veux m'assurer que nous faisons une veille active de ce qui se fait de mieux dans notre secteur. » Mais, au fur et à mesure du processus, les clients hésitent de plus en plus à abandonner le statu quo.

Les défis rencontrés dans le processus de vente changent avec le temps. Au cours des deux premières étapes, le principal obstacle réside dans le fait que les clients pensent qu'ils ne disposent que d'informations limitées sur le produit, car le commercial ne révèle rien d'important à son sujet. De même, à l'étape suivante, celle de l'évaluation, ils craignent souvent de ne pas avoir encore bien saisi toutes les caractéristiques du produit.

La situation change radicalement lors de l'étape d'élaboration d'une

solution. A ce stade, les clients s'intéressent à la manière dont leurs pratiques commerciales changeraient s'ils décidaient d'adopter le produit. Deux problèmes majeurs se posent alors : les clients n'apprécient pas les situations ouvertes, qui créent de l'incertitude et des doutes, et ils craignent que leur façon de faire soit perturbée. En outre, c'est généralement à ce stade que les acheteurs entrent en scène, et certains de ceux qui se joignent à ce moment-là au processus se demandent : Que va-t-il m'arriver ? Des préoccupations similaires sont exprimées à l'étape de la décision, car les clients continuent de se concentrer sur les risques et sur la manière dont les salariés seront affectés – craignant de regretter une décision d'achat et se demandant s'ils peuvent prédire avec précision le coût d'un changement.

Du point de vue de l'organisation commerciale, ce scénario est problématique et difficile à résoudre. Comme les commerciaux ayant de nouveaux produits à vendre peuvent programmer plusieurs premiers rendez-vous, ils ressentent un sentiment d'accomplissement : ils se retrouvent en face-à-face avec des clients et créent des relations avec des prospects qui n'auraient pas forcément répondu à leurs sollicitations par téléphone auparavant. L'enthousiasme initial des clients est séduisant et persuade le commercial que son temps est utilisé à bon escient. Mais, au fur et à mesure du processus, il devient évident que beaucoup de ces rendez-vous guidés par la curiosité ne constituent jamais de véritables opportunités, et les efforts des commerciaux restent dépourvus de résultats tangibles à montrer en retour.

La formation nécessaire. En général, les entreprises ne font pas assez pour aider les commerciaux à naviguer dans ce processus complexe. Notre recherche indique que ce qui passe habituellement pour de la formation lors du lancement d'un produit n'est en réalité qu'une démonstration produit déguisée. Les principales difficultés qui se présenteront au cours du processus de vente ne sont pas abordées. Lors de la réunion de lancement, les équipes en charge du développement des produits accordent généralement trop d'attention aux attractivités du produit, estimant que leur objectif principal est d'attiser suffisamment la

curiosité des commerciaux pour que l'innovation puisse être transmise à tous leurs clients. Au début du cycle de vente, non seulement le commercial doit fournir les informations correctes sur le produit, mais les clients doivent aussi sentir qu'on leur donne les bonnes informations. Cela nécessite d'instaurer un rapport de confiance et de montrer une compréhension approfondie des challenges auxquels le client est confronté. Plus tard, le commercial doit aider le client à comprendre, évaluer et gérer les risques, ainsi que les aspects RH associés à ce changement. Trop peu d'entreprises forment les commerciaux à le faire.

Les équipes de vente feraient mieux de prendre le temps de définir le profil psychologique du client idéal. Quelles sont les caractéristiques qui laissent penser qu'un prospect pourrait être disposé à modifier la façon dont il mène son activité ? Quels sont les indices comportementaux qui montrent qu'il est déterminé à réaliser un achat et non qu'il se renseigne simplement sur une nouvelle technologie ? La culture d'entreprise du prospect favorise-t-elle l'apprentissage et le changement ? Pour ceux qui correspondent le mieux à ce profil, l'équipe commerciale devrait répertorier toutes les actions à mener, ainsi que toutes les personnes à rencontrer. Cet exercice est de nature créative, car le but est d'envisager ce qui devrait être nouveau et différent dans le processus de vente. L'équipe devrait se demander : « L'acheteur devra-t-il créer de nouveaux critères d'évaluation avant de pouvoir conclure une vente ? Quels groupes, côté acheteur, risquent de perdre de leur pouvoir et comment peut-on les rassurer ? Connaissons-nous tous ceux qui seront impactés par le changement ? Sinon, comment pouvons-nous développer le réseau dont nous avons besoin ? »

Bien que l'équipe commerciale ne dispose pas de toutes les informations nécessaires pour répondre à ces questions du premier coup, cette opération permettra d'éviter les principaux écueils et de se concentrer sur la recherche des bons profils de clients.

Qu'est-ce-qui fait la force des commerciaux ?

Pour connaître les caractéristiques et les compétences de ceux qui excellent à vendre de nouveaux produits, nous avons commencé par analyser les comportements d'un peu plus de 2 500 commerciaux de cinq grandes entreprises des secteurs des médias numériques, des produits pharmaceutiques, ainsi que des produits et services industriels.

Ils privilégient le long terme. Notre premier constat : les commerciaux les plus performants gèrent leur temps de manière plus réfléchie que les autres. En moyenne, ils détournent leur attention des produits et services existants et consacrent moins de temps aux tâches administratives pour consacrer 4,5 heures de plus par semaine à la vente d'innovations. Ils passent plus de temps à identifier les bons prospects, ils ciblent en priorité quelques clients susceptibles d'adopter ces innovations et ne les lâchent pas, plutôt que de se disperser entre une multitude de clients. Nous avons également constaté que le succès était étroitement lié au fait de se concentrer sur l'obtention de résultats à long terme avec les clients. Voici d'ailleurs comment un client a décrit son commercial favori : « Sa philosophie était la suivante : s'il pouvait nous aider à faire mieux, nous dépenserions donc plus d'argent avec sa société et, à long terme, cela serait bénéfique pour les résultats de nos deux sociétés. »

Ils ont des préoccupations différentes. Les commerciaux les plus talentueux perçoivent les difficultés différemment des autres commerciaux. Ils se préoccupent des personnes et des problèmes que pose le processus côté acheteur ; ils s'inquiètent de savoir si la vente sera bloquée si l'acheteur n'a pas les critères d'évaluation pour effectuer l'achat. Ils se soucient de savoir si le client considère les coûts de changement de fournisseur comme trop élevés ou si trop de personnes privilégient de façon excessive le statu quo. En revanche, les autres commerciaux se concentrent sur la connaissance de leurs produits, craignant de ne pas avoir d'informations descriptives ou de ne disposer que de données peu précises.

Ils sont plus déterminés. Bien que la ténacité soit déterminante dans la plupart des ventes, elle est encore plus importante quand on parle de

nouveaux produits. Les déconvenues surviennent souvent tard dans le processus, donnant l'impression aux commerciaux qu'on les a laissé tomber. Comme l'a expliqué un directeur des ventes, « les commerciaux ne refuseront jamais l'occasion de vendre de nouveaux produits. Ils les voient comme une nouvelle corde à leur arc et la clé de futurs succès. Mais savoir s'ils déploient des efforts soutenus pour les vendre, ça, c'est une autre question. » Ceux qui privilégient le long terme se concentrent sur les gains à venir et développent des stratégies d'adaptation pour surmonter les obstacles qu'ils rencontrent en cours de route.

Ils ont des aptitudes à l'apprentissage. Etre motivé par des objectifs joue également un rôle dans le succès de la vente de nouveaux produits. Certains commerciaux ont des dispositions pour apprendre : ils ont la volonté d'améliorer leurs capacités et de venir à bout des tâches difficiles. Ils attachent une grande importance au développement personnel. D'autres recherchent davantage la performance, ils éprouvent un grand besoin de reconnaissance vis-à-vis de la qualité de leur travail ou craignent les mauvaises évaluations. Annie Chen, de la Westminster Business School, et ses collègues ont récemment mené une étude sur la manière dont les différences de motivation affectaient les certitudes que les commerciaux avaient quant à leurs capacités et leur envie de vendre de nouveaux produits. Ils ont constaté que ceux qui avaient de grandes aptitudes à l'apprentissage étaient confiants et désireux de relever le défi. Les commerciaux centrés sur la performance se répartissaient en deux groupes : ceux qui considéraient le challenge comme la promesse de futurs éloges avaient le même ressenti que les personnes douées pour l'apprentissage, mais ceux qui redoutaient les mauvaises évaluations avaient peur d'échouer et ils étaient donc moins à même de se démermer pour vendre le produit.

Nous avons examiné comment la motivation par des objectifs impacte les ventes dans l'une des cinq sociétés retenues dans le cadre de notre étude et avons constaté que la performance baisse initialement lors du lancement d'un produit, quelles que soient les dispositions du commercial concerné. Ceux qui ont des aptitudes pour l'apprentissage

passent plus de temps à acquérir de nouvelles sources d'information, à expérimenter différentes stratégies et ils consacrent moins de temps à la vente ; leurs résultats ont tendance à en pâtir plus au début que ceux des commerciaux centrés sur la performance. En fait, ils font consciemment un compromis et le temps qu'ils consacrent à un apprentissage actif porte ses fruits à long terme. Une fois qu'ils ont compris le marché et trouvé des stratégies efficaces, leur performance finit par se stabiliser à un niveau supérieur à celui de leurs pairs concentrés sur la performance. Pour les managers, cela prouve que laisser aux commerciaux le temps nécessaire d'expérimenter et d'en apprendre plus sur le marché sera bénéfique à long terme, mais il faut avoir le courage d'accepter une baisse des performances lors de la phase de lancement.

Ils sont bien informés, centrés sur le client et flexibles. Nous avons identifié plusieurs autres caractéristiques associées au succès de la vente de nouveaux produits. Les commerciaux ont besoin de connaître les produits mais aussi le marché, ils doivent comprendre les tendances du marché ainsi que les habitudes d'achat des clients. Compte tenu des changements entraînés chez le client par l'adoption d'une offre, ils doivent se concentrer sur le client, montrer une prédisposition à répondre à ses besoins, au-delà de ce qui est nécessaire. Et le rythme du changement signifie qu'ils ont besoin d'adaptabilité pour ajuster rapidement leurs processus internes et leur style en fonction des réactions de l'équipe, des autres responsables et des influences du marché.

Pour évaluer si tous les commerciaux – ceux qui ont plus ou moins de succès – reconnaissent qu'ils ont les caractéristiques requises, nous avons comparé la manière dont eux-mêmes et leurs clients évaluaient leurs capacités concernant les compétences évoquées précédemment. La tendance était frappante : confiants en leurs aptitudes individuelles, la plupart des commerciaux se sont attribué des notes élevées sur l'ensemble de ces compétences. En revanche, les clients ne leur ont décerné une note élevée qu'en matière de connaissance des produits – dans la plupart des cas, leurs évaluations étaient environ d'un tiers

inférieures à celles que s'attribuaient les commerciaux et elles étaient dix fois moins élevées pour la capacité d'adaptation. Les commerciaux ont pensé qu'ils s'adaptaient assez bien aux influences extérieures, mais les clients les considéraient comme accrochés à leurs habitudes. Il ressort clairement de cette analyse que les équipes commerciales doivent fournir conseils et assistance, si elles veulent que les membres qui les constituent s'améliorent.

Une culture qui soutient les ventes de nouveaux produits

Les directeurs commerciaux qui sont en première ligne sur le terrain jouent un rôle central dans la mise en oeuvre de stratégies de croissance organique, car ils traitent quotidiennement les décisions les plus difficiles en matière de ressources humaines. Pendant la phase de lancement du produit, ils aident les commerciaux en place à adopter de nouvelles méthodes et à garder le moral, quand les résultats ne sont pas au rendez-vous. Si l'entreprise crée une force de vente en partant de zéro pour soutenir un nouveau produit, ces managers doivent embaucher des personnes disposant des compétences et des capacités appropriées. Si la société se lance dans une nouvelle stratégie de croissance, ils doivent la traduire en actions qui fonctionneront sur le terrain. C'est une tâche difficile, car ils sont obligés de prendre des décisions sans savoir exactement ce qui marchera ou pas.

Nous avons constaté que les meilleures entreprises utilisaient des programmes d'évaluation des compétences et de formation pour aider les directeurs commerciaux qui sont en première ligne à relever avec succès ces défis. Grâce aux évaluations de compétences, on peut identifier les forces et les faiblesses des commerciaux en mesurant leur savoir-être et leur savoir-faire ; la sophistication de ces méthodes varie grandement d'une entreprise à l'autre. De nombreuses sociétés ne répertorient pas et n'évaluent pas les compétences – ou, si c'est le cas, elles le font de façon générale et non en ayant à l'esprit la vente de nouveaux produits. Les entreprises peuvent élaborer des programmes de

formation à l'échelle de leur groupe pour remédier aux carences des forces de vente, mais l'objectif principal de ces programmes est d'aider les salariés à évaluer leurs propres capacités.

Evaluer les compétences systématiquement. Les meilleures sociétés vont encore plus loin en personnalisant la formation pour répondre à des besoins individuels et en liant évaluations et performance. Des indicateurs tels que la productivité des ventes de nouveaux produits et la part de portefeuille de nouveaux produits permettent de déterminer qui excelle sur le marché. Les managers se servent des évaluations pour élaborer des plans d'apprentissage ciblés ainsi que pour organiser des séances de coaching individuelles centrées sur des comportements spécifiques susceptibles d'améliorer les performances. Lors du lancement d'un nouveau produit, les entreprises ne savent pas exactement quelles compétences seront indispensables pour réussir. Aussi formulent-elles une hypothèse recevable. Elles adaptent leurs cartographies de compétences au fur et à mesure qu'elles voient qui réussit sur le marché et révisent leurs programmes de formation en conséquence, afin de combler les carences existantes. Elles créent une culture dans laquelle les commerciaux aspirent à se développer.

La formation requise dans ces programmes a tendance à être large, englobant à la fois l'enrichissement des compétences et le développement personnel, car les nouveaux produits mettent à l'épreuve la confiance en soi des commerciaux. Par exemple, une société de médias nous a expliqué que ses commerciaux étaient tellement submergés par le rythme des changements sur le marché numérique qu'ils ne pouvaient plus intervenir auprès de leurs clients. Ils pouvaient poser les bonnes questions pour évaluer les besoins des clients et ils avaient une connaissance suffisante du produit, mais ils ne pouvaient pas se résoudre à discuter des solutions. Un flux constant de disruptions digitales a ébranlé la confiance qu'ils avaient dans leur compréhension du marché et ils ne voulaient pas paraître ignorants vis-à-vis de leurs clients.

Former pour améliorer les connaissances et la résilience. La société

de médias a abordé ce problème sous deux angles. Pour résoudre les problèmes de connaissances, elle a créé un programme de formation portant sur la sensibilisation aux enjeux du marché. Au terme de celui-ci, la société a continué à fournir des mises à jour régulières sur les tendances en matière de médias numériques, afin que les commerciaux puissent aider leurs clients à comprendre le sens de l'évolution du marché. Mais, plus important encore, elle a fourni à ses salariés des mécanismes d'adaptation leur permettant de se sentir plus à l'aise avec le rythme du changement. Les freins émotionnels à la conclusion d'une vente étaient plus grands que les barrières de la connaissance. Un cadre supérieur a décrit le défi de la manière suivante : « Nos commerciaux étaient en mesure d'évaluer les besoins du client et de proposer des solutions appropriées. Mais la disruption sur le marché numérique était si impressionnante qu'ils ne savaient pas vraiment ce qu'ils étaient censés faire. Ils sont restés paralysés jusqu'à ce que nous puissions les aider à surmonter l'obstacle. Pour les aider à faire face, nous leur avons demandé de réfléchir à ce qu'ils étaient supposés faire et ne pas faire dans leur rôle. Nous avons constaté qu'il était utile pour eux d'écrire leurs pensées dans un journal. Nous avons besoin qu'ils reconnaissent qu'ils n'avaient pas besoin d'être experts en tout. »

Les commerciaux (comme tant d'autres) refusent souvent de voir que le monde change et il est nécessaire de les aiguillonner un peu pour qu'ils changent leurs comportements. Les évaluations de compétences encouragent ces mutations, car elles fournissent des données issues de sources extérieures concernant les domaines dans lesquels les compétences des commerciaux doivent être améliorées.

Ces diagnostics sont plus efficaces quand les questions portent sur des attitudes spécifiques, telles que « Lors de la vente de nouveaux produits, est-ce que vous vous adressez d'abord aux clients existants pour jauger leurs réactions ? » – et les personnes interrogées ne peuvent pas deviner les bonnes réponses. Etablir des comparaisons qui les obligent à venir à bout de paramètres complexes peut favoriser un changement de comportement. Par exemple, les compétences et les réactions d'un

individu peuvent être comparées à celles des meilleurs commerciaux d'entreprises innovantes du secteur ou à celles des meilleurs commerciaux de son entreprise ou bien encore aux évaluations faites par ses clients. L'objectif est de fournir au manager suffisamment de données pour mener toutes les discussions qui doivent avoir lieu.

Les évaluations de compétences encouragent également les responsables commerciaux à se concentrer sur les choses telles qu'elles devraient être plutôt que sur ce qu'elles sont. Si un produit représente une opportunité de changement de cap pour l'entreprise, mener ces évaluations peut aider à déterminer qui sera opérationnel dans ce nouveau monde et qui aura du mal. Si l'entreprise crée une nouvelle force de vente pour prendre en charge le produit, des évaluations peuvent aider à déterminer les compétences à rechercher parmi les candidats au recrutement et la manière de sélectionner les bonnes aptitudes. Changer de comportement est aussi difficile pour les responsables commerciaux que pour les forces de vente. Les managers qui réussissent pensent parfois « Je sais par expérience ce qui fonctionne, alors pourquoi devrais-je changer ? » Lorsque des problèmes surviennent sur le terrain, ces managers ont tendance à blâmer le produit plutôt que les commerciaux ou eux-mêmes. Si la direction commerciale s'accroche à ces vieilles pratiques, un renouvellement d'envergure des effectifs peut s'avérer nécessaire. Dans un cas extrême, nous avons vu la moitié d'une direction commerciale partir en l'espace d'un an, car ses membres étaient incapables de procéder aux changements nécessaires.

Les avantages de la gestion de clientèle stratégique

Nous avons également constaté que les meilleures entreprises lancent souvent de nouveaux produits en se servant de programmes de gestion des comptes stratégiques. Les responsables de comptes stratégiques (RCS), qui sont affectés aux clients les plus importants, sont autorisés à gérer le développement commercial à plus long terme. Ils sont responsables de la création d'un réseau utile dans tous les services au

sein de l'entreprise du client. Ils aident les commerciaux sur le terrain à surmonter les défis qui se présentent. Les RCS perçoivent en règle générale plus de bonus à long terme dans le cadre de leur rémunération que les commerciaux ordinaires ; les entreprises disposant de RCS ont communément des coûts de vente plus élevés, mais elles en tirent généralement un retour sur investissement. Dans les grandes entreprises, les RCS contribuent à faire disparaître les barrières internes entre divisions qui empêchent les conversations importantes avec les clients. Un membre d'un comité exécutif nous a ainsi confié : « Si je demandais à nos chefs de business units si nous avons besoin d'un programme de gestion des comptes stratégiques, ils me répondraient tous non, car ils s'inquiètent du coût. Mais, de mon point de vue, ces programmes représentent un facteur déterminant pour notre croissance. »

Assurez-vous que quelqu'un garde une vision d'ensemble. Le mieux est que les RCS organisent des réunions de planification régulières avec les clients et qu'ils établissent des objectifs mutuellement bénéfiques pour soutenir la vente de nouveaux produits. Cette forme de planification et de collaboration permet aux RCS de se familiariser avec les pratiques commerciales, la culture et les stratégies des clients. Ils analysent les secteurs d'activité où opèrent leurs clients et identifient les forces et faiblesses de ces derniers par rapport à leurs rivaux sur le marché. Le fait de travailler en étroite collaboration sur des priorités stratégiques réduit les obstacles à l'adoption de nouveaux produits. La confiance est établie, de sorte que les clients ne craignent pas que le commercial fasse de la rétention d'informations au sujet du produit ; ils sont certains que le commercial comprend les défis auxquels ils seront confrontés lors du déploiement du produit auprès des utilisateurs.

Les RCS veillent à ce que les experts communiquent entre eux et à ce que de nouvelles opportunités se créent aux échelons inférieurs des deux sociétés. Décrivant une histoire de réussite typique, l'un d'eux a commenté : « Une business unit m'a dit un jour que le client n'était pas intéressé par les technologies de stockage d'énergie. Ils avaient

demandé aux mauvaises personnes. Je les ai mis en contact avec le centre de R & D du client, où je savais qu'une équipe de huit personnes travaillait sur l'innovation dans le stockage et que cette équipe était en effet intéressée par une coopération avec nous. » Lorsque les bons contacts sont établis, deux entreprises développent souvent conjointement des technologies, permettant d'établir un niveau de confiance toujours plus élevé.

Construisez des partenariats avec vos meilleurs clients. Les RCS sont chargés d'organiser des réunions des équipes de direction pour montrer comment les deux entreprises peuvent se développer ensemble. Les patrons des services commerciaux montrent leur implication personnelle dans ces programmes en rendant régulièrement visite aux clients et en organisant des réunions de stratégie avec les RCS. Un haut dirigeant expliquait ainsi : « L'implication du comité de direction montre notre engagement à rester centré sur le client ; cela instaure une relation de confiance entre le comité de direction et le top management du client et offre aux directeurs une vision plus directe de ce que veulent les clients. Ce programme renforce les RCS grâce au top management à la fois dans et en dehors de l'entreprise. »

L'engagement à ce niveau de management de l'entreprise aide les opérationnels à comprendre les défis de ses clients et à anticiper les problèmes inhérents à l'adoption d'un nouveau produit. Et il rassure les clients sur la résolution rapide des problèmes, réduisant ainsi les risques liés à un achat.

Les dirigeants se servent également de la gestion de comptes stratégiques pour équilibrer le besoin de croissance à long terme avec la pression mise pour atteindre les objectifs de chiffre d'affaires à court terme, ce qui peut créer des tensions dans les services commerciaux et compromettre la capacité d'une entreprise à vendre de nouveaux produits. Nos recherches indiquent que le top management réussit à alléger une partie de cette pression en laissant les RCS se concentrer sur des objectifs à long terme et en gérant leurs objectifs en termes de

chiffre d'affaires via des relations non stratégiques. Dans une étude, nous avons constaté que la plupart des entreprises utilisent leurs directions commerciales pour gérer leurs objectifs en termes de résultats : 81% des directeurs commerciaux ont déclaré que leur P-DG leur demandait une gestion des recettes et des charges pour lisser le chiffre d'affaires. Ils étaient 75% à faire la même déclaration concernant leur directeur financier. Mais les dirigeants n'ont pas traité tous les comptes de la même manière : nous avons constaté que le facteur le plus important pour que les clients passent dans la catégorie des comptes stratégiques était leur potentiel de croissance à long terme et que les dirigeants étaient environ deux fois moins susceptibles de demander des mesures à court terme pour les comptes stratégiques que pour les autres comptes. Un RCS a décrit l'objectif poursuivi par son entreprise de la manière suivante : « Nous considérons la cohérence comme un élément moteur des relations stratégiques et nous sommes prêts à supporter des périodes de rentabilité réduite pour continuer à progresser. » Rester concentré sur le long terme est essentiel pour la vente de nouveaux produits.

Pour mener avec succès une stratégie de croissance organique, il est essentiel que tout le top management s'engage de façon approfondie et durable, car lancer sur le marché des produits innovants transforme les directions commerciales autant que celles des achats. Les meilleures entreprises sont stratégiquement alignées, de la force de vente à la direction, lors du lancement de nouveaux produits. Elles sont conscientes que la vente de ces produits implique l'existence d'obstacles de natures variées et elles développent de nouveaux processus pour les surmonter. La DRH crée des cartographies afin d'évaluer les compétences et les comportements nécessaires pour vendre des produits et collaborer avec les directeurs commerciaux, afin de mettre en place les programmes de formation et de coaching nécessaires. Les directeurs commerciaux en première ligne adhèrent à la stratégie de lancement d'un produit et soutiennent le processus d'apprentissage suivi par les commerciaux sur le terrain. Les dirigeants soutiennent une orientation à long terme en entretenant des comptes stratégiques et en veillant à ce que la pression

exercée pour atteindre les objectifs fixés en matière de chiffre d'affaires ne fasse pas obstacle à la croissance future.

Au sein des meilleures entreprises que nous avons visitées pour nos entretiens, le service commercial dans son ensemble s'enorgueillit d'avoir développé une mentalité à long terme en matière de croissance organique. Ces entreprises reconnaissent qu'investir dans la R & D ne suffit pas pour garantir leur réussite ; elles s'engagent de la même manière dans la commercialisation et dans le développement des idées. Les enjeux sont trop importants pour procéder autrement.