

Générer des résultats commerciaux grâce à Excellence des ventes

par **Greg Long & Butler Newman**

O Les organisations peuvent-elles engendrer des vendeurs performants? son article Winning Formula publié dans Selling Power, octobre 2007, souligne trois points clés à l'aide des recherches du Sales Executive Council. Il décrit le sujet comme «une lentille résolument nouvelle» pour concentrer notre temps et nos investissements afin d'améliorer les résultats des ventes. Cet article décrit une approche structurée de la mise en œuvre de cette nouvelle lentille.

La SEC préconise une approche de base pour déterminer ce que font les plus performants qui les rendent les meilleurs. Quelles actions exportables entreprennent-ils que le reste de la force de vente peut reproduire?

Gschwandtner soulève trois points clés à ce sujet: Modéliser un comportement hautement performant comme modèle pour améliorer le noyau s'avère difficile pour trois raisons. Premièrement, les meilleurs élèves ignorent souvent les comportements qui mènent à leur succès. . . . Deuxièmement, isoler les véritables moteurs de réussite est une tâche difficile et longue. . . . Enfin, même si les disciplines identifiées sont correctes, leur transfert significatif nécessite une approche très différente de l'amélioration des compétences et du processus de vente qui existe dans la plupart des entreprises.

Les chefs de vente savent tous qu'il existe une différence significative entre les meilleurs vendeurs et les vendeurs moyens. D'après notre expérience, cette différence peut être décuplée! Cela signifie que les vendeurs les plus performants assument la majeure partie de la responsabilité des résultats de l'ensemble de l'organisation. En fait, cette distribution des performances existe depuis si longtemps que la plupart des gens l'acceptent comme elle est toujours. Mais il n'y a aucune raison pour que les responsables commerciaux acceptent cette situation comme normale. Tant que certaines personnes se produisent à des niveaux élevés, il est possible de combler l'écart entre les meilleurs et les plus performants. En fait, ce n'est pas seulement possible, mais c'est facile à faire si les organisations suivent une approche structurée. La modélisation de la haute performance par les meilleurs vendeurs est un processus en trois étapes.

Étape 1: Entrevues et observations pour comprendre les plus performants

Dans son livre «Bl ink», Malcolm Gladwell soutient de façon convaincante que les meilleurs interprètes regardent une situation de manière holistique et émettent des jugements pour sauter des étapes et arriver plus rapidement à la réponse correcte à la situation. Mais comme Gschwandtner l'a correctement identifié, les plus performants ignorent souvent ce qui les rend performants. Donc, simplement les interroger ou mener des entretiens ne donnera probablement pas suffisamment de données pour comprendre ce qui les distingue. Mais les approches et les processus de réflexion suivis par les plus performants lorsqu'ils choisissent cette réponse correcte peuvent être compris à travers une combinaison d'entretiens et d'observations. Regarder les plus performants est toujours très révélateur, car cela capture ce qu'ils font dans le contexte de diverses situations. Par exemple, dans quelles circonstances

ils suivent un processus de vente approuvé et quand sautent-ils les étapes? Ou comment réagissent-ils aux objections soulevées lors d'une visite commerciale? Adhèrent-ils à un script pré-approuvé ou ajustent-ils leurs réponses en fonction des situations particulières?

Étape 2: analyser les données pour développer un modèle de performances optimales

En règle générale, les performances peuvent être mappées dans un ensemble de cinq à sept résultats produits par les meilleurs interprètes. Les résultats sont tangibles et ont une valeur pour l'organisation. Voici quelques exemples de résultats de vente

- ***Relations privilégiées avec les membres clés des organisations clientes.***
- ***Une feuille de calcul de planification et de prévision à jour.***
- ***Un modèle mental actuel de la situation concurrentielle du client.***

Les résultats produits par les plus performants ont tendance à être des indicateurs avancés de réussite plutôt que des indicateurs tardifs de ce qui s'est déjà produit. Un rapport de quota détaillant les performances de chaque vendeur par rapport au quota du trimestre précédent serait un exemple d'indicateur de retard. Il est en retard car il suit les performances réelles. Le facteur significatif est que même les meilleurs formateurs ne peuvent rien faire pour avoir un impact sur les indicateurs en retard - ces facteurs sont déjà passés. Les indicateurs avancés peuvent toujours avoir un impact sur les résultats. Donc, bien faire sur les indicateurs avancés finira par apparaître dans les indicateurs en retard.

Une fois que les résultats clés des plus performants sont compris et documentés, les tâches utilisées pour produire chacun de ces résultats peuvent être décrites. La combinaison d'une liste des résultats clairement définis avec les tâches d'accompagnement sur la façon de reproduire chaque résultat fournit la base pour vraiment comprendre les meilleures performances. Cela répond au deuxième point clé de Gschwandtner sur la difficulté associée à l'isolement des facteurs de réussite. La clé est de comprendre d'abord les résultats produits par les plus performants.

Étape 3: Développer un programme structuré pour améliorer les performances du reste de la force de vente

Dans son troisième défi, Gschwandtner note certains des problèmes liés à la mise en œuvre de la formation pour transférer les compétences des artistes vedettes au reste de la force de vente. Il a raison; c'est très difficile. Malheureusement, cela est d'autant plus difficile que trop d'organisations tentent de surmonter le défi par des approches de formation uniquement qui se sont révélées inadéquates pour répondre aux environnements de vente exigeants d'aujourd'hui.

Dans bien trop de cas, les programmes de formation à la vente sont réduits à des compétences pédagogiques qui sont en quelque sorte jugées insuffisantes. Le problème avec ces programmes est que les artistes interprètes ou exécutants n'ont pas une idée claire de la façon dont ces compétences devraient être mises à profit pour améliorer leurs performances. Lorsqu'une personne a acquis de meilleures compétences en communication, par exemple, comment et dans quelles circonstances doit-elle appliquer ces compétences pour améliorer ses résultats de vente? Le simple fait d'avoir de meilleures compétences en communication peut ne pas aider à produire de meilleurs résultats. Au lieu de cela, les artistes interprètes ou exécutants doivent savoir comment et quand utiliser ces compétences pour produire des résultats spécifiques. Une chaîne de performances spécifique conduit à des performances améliorées, et cette chaîne de performances fonctionne comme ceci:

- ***Le succès est obtenu en produisant les bons résultats clés.***
- ***Les principaux résultats sont obtenus en exécutant les bonnes tâches au bon moment.***
- ***Les bonnes tâches sont exécutées en ayant et en appliquant les bonnes compétences et connaissances.***
- ***Les bonnes compétences et connaissances sont acquises grâce à un programme structuré de formation, de coaching et de renforcement.***

Ainsi, une carte de performance détaillant les principaux résultats et tâches fournit le point de départ pour aborder le troisième point clé de Gschwandtner. Les programmes de développement de skis droits ne peuvent pas être développés tant que les skis droits ne sont pas identifiés à travers une compréhension approfondie de toute la chaîne de performance. La conception d'un programme de formation réussi commence toujours par une liste concise de résultats spécifiques qui constituent la base des meilleures performances et fournit un modèle de mise en pratique des compétences.

La charge de la mise en œuvre de cette approche en trois étapes incombe aux chefs de vente. Au lieu d'essayer simplement d'améliorer les performances grâce à une volonté et une motivation accrues, ils devraient reconnaître que les meilleurs et les plus performants veulent bien faire et aider leurs organisations à réussir. Les dirigeants doivent se concentrer sur la cartographie de chaque étape de la chaîne de performance dans l'ordre. Ensuite, et seulement à ce moment-là, ils devraient travailler avec chaque artiste pour répondre à des besoins de développement de compétences spécifiques avec la certitude qu'ils contribueront directement à l'amélioration des résultats des ventes de l'organisation.

L'essentiel

La clé pour parvenir à une amélioration des performances ignifuge d'un groupe de travail entier est d'abord d'identifier les facteurs critiques les plus responsables des performances exceptionnelles, puis de concevoir et de mettre en œuvre des programmes de développement des compétences appropriés pour aider à combler l'écart de performance entre les meilleurs le reste de la force de vente. L'identification de ces facteurs critiques est possible en appliquant une approche en trois étapes centrée sur les principaux résultats produits par les plus performants.

Greg Long et Butler Newman fournissent des services de conseil dans le monde entier pour aider les organisations à obtenir de meilleurs résultats commerciaux. Ils sont tous deux vice-présidents de l'excellence organisationnelle de GP Strategies Corporation et co-auteurs de «The New Game Changers: Driving Performance by Focusing on What Matters». Greg et Butler sont joignables à author@longandnewman.com.

Le droit d'auteur d'American Salesman est la propriété du National Research Bureau et son contenu ne peut être copié ou envoyé par courrier électronique à plusieurs sites ou publié sur une liste de diffusion sans l'autorisation écrite expresse du détenteur du droit d'auteur. Cependant, les utilisateurs peuvent imprimer, télécharger ou envoyer par courrier électronique des articles pour un usage individuel.