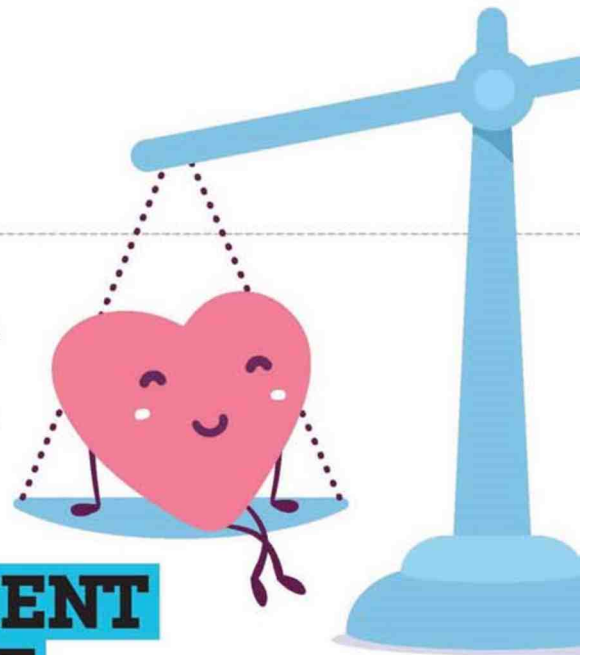


BUSINESS

GRAND ANGLE

SAVOIR
REBONDIR EN
CAS DE BAISSÉ
DES VENTES

Management Facteur-clé du rebond en cas de baisse du CA, l'équipe commerciale doit adhérer aux changements qui s'imposent, regagner confiance et motivation. Sous la houlette bienveillante et stimulante du management

ADOPTÉZ
UN MANAGEMENT
BIENVEILLANT

→ Période déstabilisante pour les commerciaux, population plus encline à gagner qu'à perdre, le recul des ventes nécessite une réaction managériale forte et rapide. « La première chose à faire est de donner un cadre, un suivi, avec des points réguliers, pour éviter que l'équipe vive un sentiment d'abandon », explique **Arnaud Hautesserres**, directeur associé de **Meltis**, cabinet conseil en accompagnement du changement. Au directeur commercial d'adopter une attitude rassurante, et surtout transparente et authentique. « Il ne sert à rien de masquer les difficultés, mais il ne faut pas toutefois tomber dans l'excès, la mise en accusation et la dramatisation. Une analyse et une communication objective s'imposent », estime Olivier Forner, fondateur de la société de conseil b-flower. Les commerciaux doivent être impliqués dans l'analyse de la situation, en délivrant leur

LE SENTIMENT D'APPARTENANCE À L'ÉQUIPE PERMET DE SURMONTER LES DIFFICULTÉS ET DE SE DÉPASSER

Arnaud Hautesserres, directeur associé chez Meltis

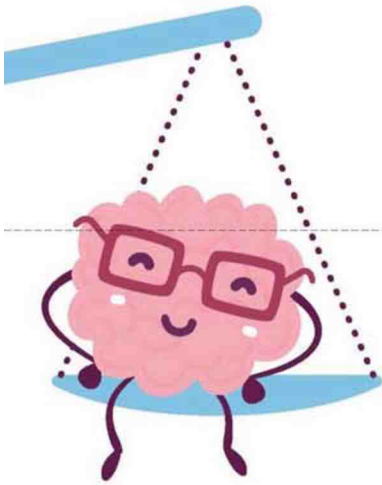


point de vue sur les raisons des difficultés, et en préconisant des actions correctives. C'est une manière de responsabiliser l'équipe et d'encourager la prospective, qu'il s'agisse du découpage des portefeuilles, du service clients, etc. « Trois leviers guident la performance d'un commercial, rappelle, de son côté, Gaëlle Menin-Urien, manager des offres vente et négociation chez Cégos. La motivation, la compé-

tence et les moyens qui lui sont donnés. Il faudra jouer sur ce trépied pour renouer avec la croissance. »

Donner du sens

→ La motivation, tout d'abord, repose beaucoup sur l'attitude positive du management et la reconnaissance dont il saura faire preuve face aux efforts réalisés. La crise doit donner l'occasion de resserrer les liens, par exemple en accompagnant de nouveau les commerciaux sur le terrain, en créant des occasions d'échange (pots, événements divers, team building...). « Le sentiment d'appartenance à l'équipe permet de surmonter les difficultés et de se dépasser », constate **Arnaud Hautesserres**. Il s'agit de dédramatiser la situation et de pointer les victoires, même modestes : clients gagnés, contrats sauvés... « La notion de sens prend une grande importance en période délicate. Les commerciaux seront plus enclins à se surpasser s'ils trouvent du sens dans l'action qu'ils déploient », estime pour sa part Francis Boyer, fondateur du cabinet conseil en management Dynesens-Innovation Managériale. Pour doper la motivation, ce consultant préconise de se pencher sur ce qui fait avancer chaque vendeur, au plan individuel : le fait de persuader ses clients, de relever des défis, de rendre service à ses clients, etc. « Il faut alors donner au commercial de quoi retrouver le plaisir au travail, en faisant ce qu'il aime : piloter un projet novateur s'il aime relever des défis, accentuer les visites terrain s'il se plaît



→ au contact des clients, retravailler ses propositions et ses arguments s'il aime la réflexion marketing... » Les leviers classiques d'incentive sont bien sûr toujours valables pour sortir de la crise : organiser un challenge pour pousser les ventes d'une nouvelle offre prometteuse, par exemple.

Former pour performer

→ « De façon générale, le curseur doit être placé sur le qualitatif, car il est gage de performance dans la durée. On s'attachera donc à des indicateurs sur la créativité des commerciaux, leur suivi de clientèle, leur comportement... », indique [Arnaud Hautesserres](#). Mettre les chiffres et le quantitatif de côté pendant un laps de temps permet aussi de faire retomber la pression et de libérer la motivation. Quels types de clients le commercial visite-t-il ? S'attache-t-il aux habitués, ou prend-il le temps de se rappeler au bon souvenir des clients dormants ou des prospects chauds qu'il a peut-être négligés ? La crise est aussi une opportunité pour développer les compétences des collaborateurs, qui ont pu être émoussées au fil du temps et conduire aux difficultés. « C'est le moment de vérifier le niveau de connaissances, de proposer des formations aussi bien techniques que spécialisées selon les besoins de chacun, de faire intervenir des personnes

En pratique

Communiquer pour couper court aux rumeurs

→ Une entreprise en perte de vitesse peut vite alimenter "radio moquette" : « Le manager commercial doit prendre les devants et organiser une communication régulière et multi-canal autour du travail de son équipe », explique Olivier Forner (b-flower). Newsletter, réunions, dialogues informels, événements conviviaux, buzz interne autour des réussites commerciales : autant de moyens de montrer l'implication de l'équipe dans la sortie de crise.

Expertise

Ne touchez pas aux objectifs !

→ En période de crise, quelle attitude tenir face aux objectifs des commerciaux ? Les consultants interrogés sont unanimes : il ne faut pas y toucher. « Face à la perte de sens, au besoin de reconnaissance des vendeurs en période difficile, ce serait envoyer un mauvais message que de modifier leurs objectifs chiffrés, que ce soit à la hausse alors qu'ils peinent déjà à les atteindre, ou à la baisse, ce serait déstabilisant », estime Gaëlle Menin-Urien (Cégos). Thierry Gordillo (Demos) confirme : « Plutôt que de se comporter en "releveur de compteur", le manager doit plus que jamais s'investir pour remotiver et épauler son équipe, l'accompagner en clientèle, travailler la cohésion ». Et déplacer son discours sur le terrain des objectifs qualitatifs plutôt que quantitatifs. En revanche, rien n'empêche le manager de négocier un budget pour des primes exceptionnelles, à accorder lorsque les premières réussites feront leur apparition de nouveau, individuellement ou collectivement.

extérieures qui apportent un regard neuf », rappelle Bertrand Décultot, fondateur du cabinet de conseil BD Consulting. Voir d'organiser des échanges avec des pairs, faisant émerger les bonnes pratiques (par exemple, avec les commerciaux d'une autre région ou division). Tous les moyens sont bons pour remettre « de l'huile dans les rouages » : formations en ligne, quizz, mooc, séminaires avec ateliers, web-conférences... Bien sûr, il faudra s'attacher à vérifier l'acquisition des nouvelles compétences à l'issue de la formation.

Recueillir adhésion et engagement

Pour Gaëlle Menin-Urien, les moyens de la force de vente sont le troisième levier de sa performance. En période de crise, il est donc d'autant plus nécessaire de s'assurer de l'efficacité des outils de travail, qu'il s'agisse des équipements informatiques (tablettes, applications diverses) ou d'autres types d'outils d'aide à la vente (catalogues en ligne, documents print, programmes de fidélisation...). « De bons outils de pilotage permettent notamment de mieux gérer les ventes longues et de mettre en place une logique de "pipe", lorsqu'une vente nécessite de solliciter un grand nombre de personnes, avec des pouvoirs de décision divers, sur une période étendue, et qu'il faut pouvoir vérifier à tout moment les actions qui restent à effectuer », estime la consultante. Enfin, la sortie de crise repose sur la volonté commune : les commerciaux doivent donc s'engager, signifier leur pleine adhésion et participation au changement. // OLGA STANCEVIC