

ATELIER :

Créer un guide stratégique de vente



www.ubity.com

4200 boul. St-Laurent, bureau 1210, Montréal, QC, Canada, H2W 2R2

Dans le cadre de la 16e édition du Big Bang de l'Association Québécoise des Technologies, rendez-vous annuel des entreprises technos, notre vice-président des ventes Marc Trudel a donné un atelier sur l'importance d'un guide stratégique de vente au sein d'une entreprise avec des ambitions de croissance, et comment le mettre en oeuvre.

Cet atelier ayant reçu la deuxième meilleure cote attribuée par les participants des tables de travail qui ont eu lieu à l'événement, Ubity a décidé de partager son contenu exclusif!

BIGBANG 



allons-y!



SOMMAIRE

1	PRÉSENTATION	4
2	INTRODUCTION AUX GUIDES STRATÉGIQUES	6
3	QU'EST-CE QU'UN GUIDE STRATÉGIQUE DE VENTE ?	7
4	QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE Y GAGNE ?	8
	1 Faciliter la formation.....	8
	2 Améliorer la productivité	8
	3 Maîtriser les méthodes efficaces	9
5	METTRE EN OEUVRE UN GUIDE STRATÉGIQUE DE VENTE	10
	1 Déterminer qui est impliqué	10
	2 Identifier les objectifs opérationnels	11
	3 Évaluer le contenu existant	11
6	PROPOSITION DE CONTENU D'UN GUIDE STRATÉGIQUE DE VENTE.....	12
	1 Présentation de l'entreprise	12
	2 Processus de vente.....	13
	3 Offres de service	14
	4 Clients types (« Personas »)	15
	5 Cadence multicontact.....	16
	6 Communication.....	17
	7 Consignes concernant le logiciel de gestion de la relation client (« CRM »).....	18
	8 Mesures clés (« KPI »)	19
	9 Plan de rémunération.....	20
	10 Ressources	20
	11 Prototype d'une table des matières.....	21
7	CONCLUSION.....	22

PRÉSENTATION

Lorsqu'une entreprise démarre, les choses se font souvent par **intuition**. Il n'y a **pas de bonne réponse** à toute question, et il n'y a **pas de meilleure façon** de faire les choses. C'est-à-dire, jusqu'à ce qu'il y ait une aspiration à la faire croître.

Pour croître, une entreprise a besoin d'**instructions claires**. Il faut trouver un moyen de **faire en sorte que toute l'équipe soit en phase** avec la façon dont les choses doivent être faites. En d'autres termes, un **processus doit être établi**.



VS



Démarrer :

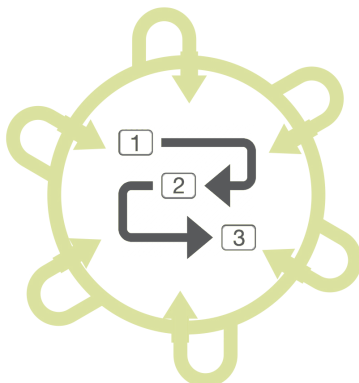
- ~ Intuition
- ~ Pas de bonne réponse
- ~ Pas de meilleure façon

Grandir :

- ✓ Instructions claires
- ✓ Toute l'équipe est en phase
- ✓ Un processus est établi

Le processus est le fondement d'une **croissance prévisible et durable**. C'est ce qui **distingue une entreprise d'un simple groupe de personnes** qui travaillent dans le même bureau.

Toute grande entreprise gravite autour d'un **système de processus de base**. Prenons l'exemple de notre marque préférée Apple, et imaginons les processus évolutifs et reproductibles auxquels ils se réfèrent pour concevoir, construire, distribuer et vendre un nouveau iPhone. Sans processus clairs à suivre, la situation serait un cauchemar !



Toute grande entreprise gravite autour d'un **système de processus de base**.

Par conséquent, si une expansion est basée sur un ensemble d'actions et de décisions non réfléchies, celles-ci commenceront à dévoiler des failles au fur et à mesure que l'entreprise prend de l'ampleur. Les petites lacunes deviennent des gouffres, et les divergences deviennent le chaos. Si les employés procèdent selon leurs propres stratégies, il n'y a aucun moyen d'offrir un **produit et une expérience uniformes**.



Processus reproductibles
et prévisibles

Assurer la croissance

Pour **assurer la croissance**, il faut un système de **processus reproductibles et prévisibles**. C'est en perfectionnant et en développant ces processus que les entreprises peuvent aller d'une dizaine de clients à des centaines, voire des milliers.

INTRODUCTION AUX GUIDES STRATÉGIQUES

Lorsqu'une entreprise recrute des vendeurs possédant des compétences qui correspondent à celles d'un expert en la matière ou d'un consultant plutôt qu'à celles d'un vendeur traditionnel, on dit qu'il s'agit d'une structure de vente complexe.

La croissance d'une organisation dont la structure de vente est complexe exige que tous les efforts visent à améliorer la productivité, normaliser les meilleures pratiques, réduire le temps de montée en charge et rendre les employés plus autonomes.

La création, l'utilisation et l'optimisation d'un guide stratégique peuvent grandement contribuer à atteindre ces objectifs.

Dans une **structure de vente complexe** :

- ✓ Améliorer la productivité
- ✓ Standardiser les meilleures pratiques
- ✓ Réduire le temps de mise en action
- ✓ Rendre votre équipe plus autonome



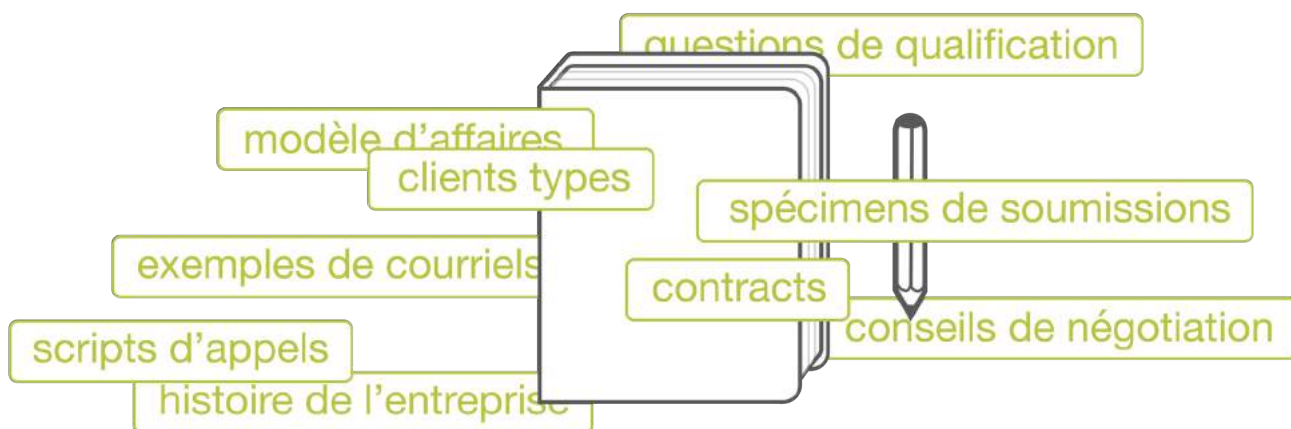
Ubody a fait ses débuts comptant une seule personne à son équipe, et compte 30 employés aujourd'hui. Par conséquent, nous avons travaillé à la réalisation de guides stratégiques à travers notre organisation pour documenter les différents processus qui concernent l'équipe de vente, l'équipe de projet, le support client, le marketing, notre programme de partenariat et la gestion de crise.

Certains sont en place, d'autres sont en cours d'élaboration. En fait, même une fois qu'ils sont terminés, ces guides doivent être **continuellement mis à jour afin de s'adapter à l'évolution des processus**.

Bien que les guides stratégiques soient avant tout un outil interne, certains ont tout intérêt à être partagés. Par exemple, notre guide pratique sur le service à la clientèle a été mis en ligne sur notre site de soutien technique dans le but de faire en sorte que nos objectifs de niveau de service (« SLO ») soient clairement définis et compris. Notre idée derrière ce guide particulier est que plus nous sommes transparents, plus les attentes s'alignent et, en fin de compte, plus nos clients seront satisfaits.

QU'EST-CE QU'UN GUIDE STRATÉGIQUE DE VENTE?

Un guide stratégique de vente est **un document qui présente les parties intégrantes du processus de vente**, telle que l'histoire et la structure d'une entreprise, son modèle d'affaires, les habitudes de l'acheteur, les scripts d'appels, les exemples de courriels, les questions de découverte et de qualification, les conseils de démonstration et de négociation, les lignes directrices pour les soumissions et tout autre élément pertinent pour l'entreprise.



- Donnez à vos représentants tout
- ✓ le contenu nécessaire pour conclure une entente

En d'autres termes, un guide stratégique offre aux représentants de ventes tout le **contenu et les stratégies nécessaires pour conclure une entente**.

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE Y GAGNE ?

L'élaboration d'un guide stratégique de vente peut prendre du temps, mais les résultats se manifestent presque **instantanément**.



**Faciliter
la formation**



**Améliorer
la productivité**



**Maîtriser les
méthodes efficaces**

1 FACILITER LA FORMATION

Premièrement, procéder à **la formation des nouveaux vendeurs est beaucoup plus rapide et facile** lorsqu'il y a des explications claires et explicites sur les clients types, la façon dont ils magasinent leurs produits, quels sont leurs défis et la meilleure façon de les aborder.

Sans guide, les représentants des ventes sont forcés d'apprendre ces stratégies spontanément sur le terrain, habituellement en apprenant d'autres représentants qui commettent peut-être des erreurs.

2 AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ

Deuxièmement, un guide de vente permet de libérer du temps pour vendre. Lorsque nous sommes engagés et proactifs, nous passons près du tiers de notre journée à créer du contenu ou à envoyer des messages de relance souvent inefficaces et redondants.

Plutôt que de laisser chaque représentant préparer ses propres messages, questions et ressources à communiquer aux prospects, un guide stratégique leur fournit du contenu prédéfini et prêt à utiliser, ce qui leur permet de **concentrer les efforts sur la vente**.

3 MAÎTRISER LES MÉTHODES EFFICACES

Troisièmement, un guide stratégique de vente aide à **diffuser les techniques les plus efficaces**. Par exemple, si un représentant a du succès avec une méthode de vente spécifique, il peut facilement être partagé avec toute l'équipe en l'incorporant au guide.

METTRE EN OEUVRE UN GUIDE STRATÉGIQUE DE VENTE



Déterminer qui est impliqué



Identifier les objectifs opérationnels



Évaluer le contenu existant

1 La première étape consiste à **déterminer qui est impliqué**.

De toute évidence, la représentation de l'**équipe de vente** est essentielle. Idéalement, elle comprend le dirigeant de l'équipe des ventes (c'est-à-dire le vice-président ou le directeur), ainsi qu'un ou plusieurs vendeur(s) avec le plus de succès.

L'**équipe de marketing** a elle aussi besoin d'une place à table. Elle connaît bien les profils types du client idéal, les messages à véhiculer sur les produits, le positionnement sur le marché et bien d'autres informations utiles.

Des **experts en la matière** devraient également participer à l'apport des connaissances nécessaires à la génération de stratégies de vente gagnantes.

Enfin, toute autre personne impliquée dans le processus de vente et susceptible d'apporter une contribution précieuse devrait être prise en considération.

Désigner un gestionnaire de projet pour l'élaboration du guide stratégique afin de gérer ses échéanciers ainsi que l'approbation des propositions de contenu peut être très utile.

2 Ensuite, **identifier les objectifs opérationnels** recherchés aidera à identifier le contenu à rédiger, que le projet consiste à créer un tout nouveau guide stratégique ou mettre à jour un guide existant.

Par exemple, les représentants des ventes ont peut-être de la difficulté à cibler des prospects qualifiés. Dans ce cas, l'approche logique consiste à commencer par un guide stratégique sur la qualification, qui comprendrait un plan facile à suivre, des questions de qualification et des indicateurs communs d'un prospect qui correspond au profil type.

D'autre part, si une plus grande priorité est l'amélioration de la démonstration du service, le guide peut plutôt focaliser sur les stratégies et la structure de présentation, diverses propositions de valeur liées aux fonctionnalités des produits et des spécimens de messages.

Lorsqu'un guide doit être rédigé de toutes pièces, **choisir une seule partie du processus de vente pour commencer** peut alléger la charge. De plus, les représentants des ventes sont plus susceptibles d'adopter un guide court et précis plutôt qu'un guide long, complexe et aux volets multiples. En outre, il est beaucoup moins intimidant d'entamer l'élaboration d'un guide stratégique par sections plutôt qu'en un seul bloc.

3 La troisième étape consiste à **évaluer le contenu existant**.

Les vendeurs utilisent sûrement déjà des modèles et des séquences de courriels, des scripts d'appels et de messages vocaux, des agendas de réunions, des présentations et plus encore. Procéder à l'audit de ce contenu existant permet de mettre ces ressources à profit! L'**adaptation du contenu existant** exigera non seulement moins de travail que la création de contenu à partir de zéro, mais les représentants sont également beaucoup plus susceptibles d'adopter un contenu adapté à partir de celui avec lequel ils sont déjà familiers.

Au fur et à mesure que le contenu est rédigé, il est important de le **catégoriser en fonction du processus de vente** et de l'étape à laquelle il appartient. Par exemple, un témoignage aurait sa place à l'étape d'« opportunité », tandis qu'un spécimen de contrat aurait sa place à une étape ultérieure, l'étape « qualifiée ».

PROPOSITION DE CONTENU D'UN GUIDE STRATÉGIQUE DE VENTE

1 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Cette section présente un **sommaire de l'entreprise** : son histoire, sa philosophie, ses objectifs d'affaires, sa structure organisationnelle, sa hiérarchie et son modèle de vente.



- ✓ Histoire
- ✓ Philosophie
- ✓ Objectifs d'affaires
- ✓ Structure et hiérarchie
- ✓ Structure organisationnelle
- ✓ etc.

Contrairement à la majorité du guide, qui devrait orienter les interactions des représentants des ventes avec les acheteurs potentiels, l'objectif de la présentation de l'entreprise est de **mettre les nouveaux employés à niveau** et de **les familiariser avec les caractéristiques essentielles** de l'organisation.

2 PROCESSUS DE VENTE

Cette section est absolument essentielle. Elle dissèque toutes **les activités clés qui définissent chaque étape du processus de vente** depuis le premier contact jusqu'à la conclusion de l'entente.

Qui est impliqué dans chaque étape (représentant, gestionnaires, prospects, autorité d'achat, etc.)?

Comment les ventes sont-elles réparties et comment les territoires sont-ils attribués ?

À quel objectif chaque équipe est-elle rattachée ?

Qui répond aux questions et demandes ?

Quels sont les livrables ?

La plupart des entreprises utilisent au moins une méthode de vente ; celle-ci devrait également être décrite ici, y compris comment les vendeurs devraient la mettre en pratique et comment ils peuvent se renseigner pour en savoir plus.

- ✓ Méthodes de vente
- ✓ Premier contact
- ✓ Qui est impliqué ?
- ✓ Livrables
- ✓ Conclusion de l'entente
- ✓ etc.



3 OFFRES DE SERVICE

Cette section devrait couvrir **tous les produits et/ou services que vos représentants sont chargés de vendre**, ainsi que leurs prix, leurs cas d'utilisation, leurs propositions de valeur de base, les acheteurs potentiels, les utilisateurs directs, et les industries et secteurs connexes.



- ✓ Produits
- ✓ Services
- ✓ Prix
- ✓ Cas d'utilisation
- ✓ Propositions de valeur
- ✓ Acheteurs et utilisateurs
- ✓ etc.

Certaines entreprises créent un guide de vente par produit. Cette approche est idéale pour les entreprises dont les produits sont assez différents les uns des autres ou suffisamment complexes, de sorte qu'ils nécessitent des processus d'achat radicalement différents ou peuvent même être vendus par différents membres de l'équipe de vente.

4 CLIENTS TYPES (« PERSONAS »)

Qu'on emploie le terme « Personas » ou profil du client type (« ICP »), dresser un portrait du client idéal aidera les vendeurs à **identifier rapidement et efficacement les prospects les plus qualifiés**.

- ✓ Titres des acheteurs potentiels
- ✓ De qui ils relèvent
- ✓ Défis communs
- ✓ Critères de qualification
- ✓ Délai d'achat
- ✓ Budget requis
- ✓ etc.



Ce profil type devrait inclure les titres possibles des acheteurs potentiels, de qui ils relèvent habituellement, leurs mesures clés (« KPI »), les défis communs et l'autorité qu'ils ont. De plus, précisez où ces pistes entrent en jeu dans le processus d'achat. Par exemple, le chef de l'équipe technique peut communiquer avec le représentant des ventes dès le premier jour, tandis que le chef de la technologie n'entrera probablement pas en jeu tant que son équipe n'aura pas réduit la liste à deux fournisseurs.

C'est également un bon endroit pour inclure des **critères de qualification**, tels que le délai d'achat ou le budget requis.

5 CADENCE MULTICONTACT

Les ventes complexes exigent le même **dévouement à la sensibilisation structurée des prospects** que la vente transactionnelle. Plus les transactions commerciales sont importantes et complexes, plus les vendeurs ont d'autonomie. Cette section, basée sur un flot idéal, indique le nombre, le moment et le médium des communications.

Exemple :

Jour 1 : Courriel/Courrier

Jour 5 : Courriel le matin, appel en après-midi

Jour 10 : Appel le matin, appel avec un message vocal en après-midi

Jour 20 : Courriel le matin, appel avec un message vocal en après-midi

Jour 30 : Courriel et appel le matin



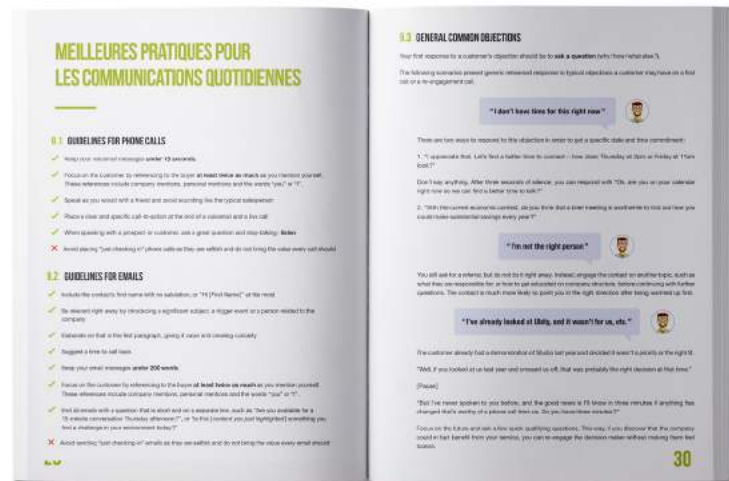
- ✓ Structure de sensibilisation
- ✓ Chronologie et calendrier
- ✓ Médium des communications
- ✓ Courriel de rupture
- ✓ etc.

Cette cadence donne de bons indices des **occasions à saisir et celles à abandonner**. Par exemple, si le prospect a ouvert les courriels du représentant des ventes, celui-ci devrait continuer à poursuivre cette piste. Mais si le prospect n'a pas regardé les quatre derniers messages, le représentant devrait envoyer un courriel de rupture et passer à un prospect de meilleure qualité.

6 COMMUNICATION

Cette section, généralement l'une des plus exhaustives et importantes, présente tous les **spécimens de communication**. Cela comprend des modèles de courriels, des énoncés de positionnement, des scripts d'appels téléphoniques et de messages vocaux, des objections typiques et la façon de les adresser, des ordres du jour de réunions, des présentations et toute autre ressource existante utilisée par l'équipe des ventes.

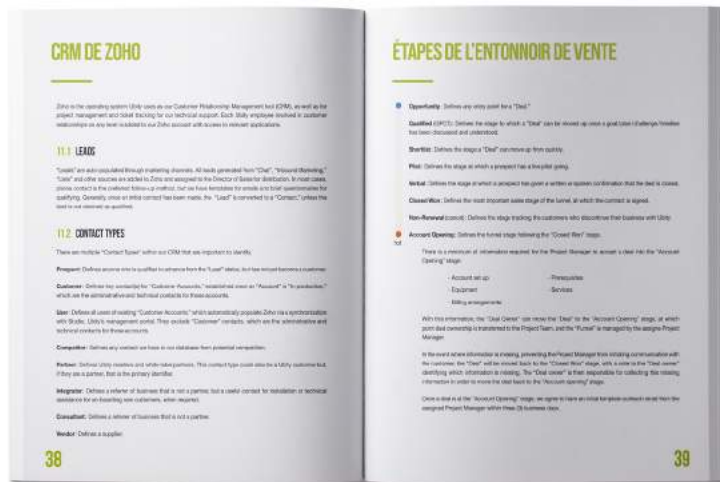
- ✓ Modèles de courriels
- ✓ Énoncés de positionnement
- ✓ Scripts d'appels
- ✓ Objections typiques
- ✓ Ordres du jour des réunions
- ✓ Présentations
- ✓ etc.



Cette section peut aller jusqu'à transmettre à quoi ressemble un appel réussi en présentant des enregistrements pour que les vendeurs intègrent certains éléments dans leur propre processus. Idéalement, au moins un exemple pour chaque étape est documenté, tel qu'un enregistrement d'appel d'introduction, un enregistrement d'appel de découverte générale, un enregistrement de démonstration, et ainsi de suite.

7 CONSIGNES CONCERNANT LE LOGICIEL DE GESTION DE LA RELATION CLIENT (« CRM »)

Le but de cette section est de **standardiser ce que chaque étape signifie par rapport au CRM** de l'entreprise, en assurant une utilisation uniforme du logiciel. Ceci inclut le moment propice pour faire avancer une opportunité de vente d'une étape à l'autre, quels champs sont optionnels et lesquels sont obligatoires, comment générer et analyser les rapports, comment maîtriser le tableau de bord, comment gérer les tâches et activités, comment personnaliser le portail de gestion, quelles autorisations existent, quels représentants devraient faire quelle tâche dans le CRM sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle et les fonctionnalités à utiliser.



- ✓ Étapes
- ✓ Champs à remplir
- ✓ Analyses des rapports
- ✓ Tableau de bord
- ✓ Permissions
- ✓ Fonctionnalités
- ✓ etc.

8 MESURES CLÉS (« KPIS »)

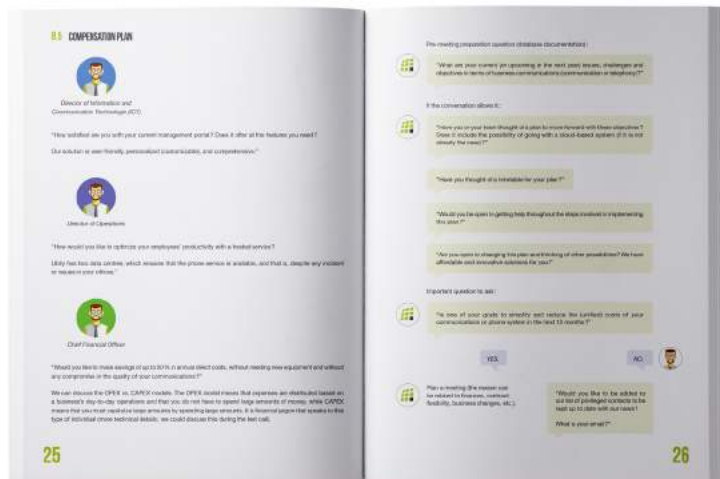
Cette section met en perspective les **mesures clés de performance** relatives aux activités d'une entreprise. Quels **indicateurs** sont suivis de près par les directeurs des ventes ? À quoi le vendeur doit-il faire attention ? Y a-t-il des chiffres de base auxquels ils devraient se référer ?

- ✓ Indicateurs clés (KPI)
- ✓ Suivi
- ✓ Effectifs de base
- ✓ Analyses et rapports
- ✓ etc.



9 PLAN DE RÉMUNÉRATION

Si une entreprise a un **cheminement de carrière** bien documenté et précis pour ses vendeurs, il est très avantageux de le présenter clairement. Cette section décrit les étapes à franchir dans chaque poste pour obtenir une promotion, le temps moyen nécessaire pour passer d'une étape à l'autre, les compétences ou l'expérience requise pour chaque poste, le salaire associé à chaque niveau, etc.



- ✓ Étapes
- ✓ Champs à remplir
- ✓ Analyses des rapports
- ✓ Tableau de bord
- ✓ Permissions
- ✓ Fonctionnalités
- ✓ etc.

Plus les représentants ont une compréhension exhaustive de la structure des salaires et des commissions, plus ils sont susceptibles de performer avec motivation. Cette section décrit le plus brièvement possible les accélérateurs et les décélérateurs qui sont en jeu, les compensations, le processus d'établissement des quotas, les concours de vente, les fonds d'encouragement au rendement des ventes et tout autre élément pouvant aider à qualifier les étapes d'avancement de carrière dans l'entreprise.

10 RESSOURCES

Les représentants des ventes sont toujours à la recherche d'études de cas, de témoignages et de références clients pertinents. En fonction du nombre de ces ressources qui existent et leur degré de spécialisation, les inclure dans le guide stratégique de vente fournit aux représentants des **outils supplémentaires**.

Supposons qu'une entreprise s'adresse à deux clients types bien différents, des ressources distinctes pour les soutenir chacun d'eux devraient être fournies.

Le fait d'avoir du matériel facilement accessible permet aux représentants de l'incorporer simplement dans leur processus de vente, ce qui améliore leur taux de réussite et diminue la probabilité qu'ils improvisent et utilisent leur propre contenu, s'éloignant ainsi des meilleures méthodes.

11 PROTOTYPE D'UNE TABLE DES MATIÈRES

À titre de référence, voici, en exemple, la table des matières actuelle de notre guide stratégique de vente.

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	5
2	NOTRE HISTOIRE.....	7
3	L'ÉQUIPE UBITY	9
	3.1 Administration.....	9
	3.2 Quelques clients.....	10
4	FAITS DIVERS À PROPOS D'UBITY.....	11

CONCLUSION

Un guide stratégique de vente est un ouvrage en perpétuelle élaboration.

Alors que les processus de vente évoluent et s'améliorent, que la gamme de produits s'élargit ou se simplifie, que le profil du client type se transforme, que la stratégie change et que le plan de rémunération des ventes est modifié, le guide stratégique des ventes devrait être constamment mis à jour et, par conséquent, être actualisé.

Il est plus facile de faire en sorte que tous soient sur la même page lorsque le guide est facilement accessible à toute l'équipe, à tout moment. Il est plus facile de faire en sorte que tous soient sur la même page lorsque le guide est facilement accessible à toute l'équipe à tout moment. Lorsqu'un changement majeur y est apporté, par exemple l'ajout d'une section, celui-ci devrait être annoncé dans une réunion d'équipe, une infolettre et/ou un communiqué sur un réseau tel que [Slack](#).



Un guide stratégique est
constamment actualisé



Gardez l'équipe sur la **même page**
en le rendant **accessible à tous**

Pour atteindre des objectifs de croissance, il faut un système de processus reproductibles et prévisibles.

Ces conseils peuvent vous aider à mettre en place un guide stratégique de vente fiable et exécutable. Les représentants des ventes l'apprécieront, et leur volonté de procéder selon un processus évolutif afin d'accroître leur succès sera renforcée.

**Développez, améliorez ou redéfinissez vos guides
stratégiques afin d'aider votre organisation à grandir!**

