

EXPERTISES **Méthodologie**

Dix astuces pour concevoir son

La réalisation du plan d'actions commerciales (Pac) est l'une des principales missions du directeur commercial. Si sa conception est très personnelle, voici dix règles pour gagner en temps et en efficacité lors de l'élaboration de votre feuille de route.

Propos recueillis par Laure Tréhorrel

1 Optez pour le bon timing

La plupart des plans d'actions commerciales (Pac) se conçoivent en phase avec l'année civile (en fin d'année pour l'année à venir). Mais cette période est souvent mouvementée (dossiers à boucler, collaborateurs en congés, etc.) et donc guère propice à la conception d'un Pac. Mieux vaut attendre les mois les plus creux de votre activité pour s'y atteler, c'est-à-dire janvier pour la plupart des sociétés. Vous serez en meilleure condition pour réfléchir sur le long terme et vous appuyer sur la présence de l'ensemble des services de l'entreprise.

2 Faites-vous épauler

Par définition vous êtes la personne idéale pour définir, en collaboration avec vos commerciaux, le Pac. Malgré tout, vous pouvez bénéficier du soutien d'un coach, ou d'un prestataire spécialisé, si votre

entreprise prend un virage stratégique dû à une très forte croissance ou à une réorientation d'activité. Dans ces cas-là, mieux vaut multiplier les avis, y compris externes.

3 Communiquez les objectifs à votre équipe

Un premier plan d'actions est établi au niveau de la direction générale. Il s'agit de la feuille de route de la société, qui constitue la base de réflexion de votre propre plan d'actions commerciales. Ces objectifs globaux déterminés par la direction servent de ligne de mire à l'ensemble de l'entreprise et ne sont pas discutables par les commerciaux. Pour autant, ces derniers doivent en être informés. Si cela n'a pas déjà été fait par la direction générale, assurez-vous que vos équipes en ont pris connaissance et surtout compris les objectifs. Ils accepteront d'autant plus facilement votre propre projet.



4 Limitez les actions

Attention, le plan d'actions commerciales n'est pas un annuaire! Multiplier le nombre d'actions à suivre risque de vous noyer et de vous éloigner de vos priorités. Trois ou quatre grandes actions suffisent, elles-mêmes déployées en trois, quatre, cinq ou six objectifs pour les commerciaux. Si l'exercice vous semble trop complexe, commencez par en lister plus qu'il n'en faut, en ayant sous les yeux la feuille de route de l'entreprise pour ne pas la perdre de vue. Après tri et regroupement, conservez celles qui semblent le mieux

correspondre au plan global de la société et à la trajectoire que votre département doit suivre.

5 Veillez à rester concret

Votre feuille de route ne doit pas se limiter à définir les grandes lignes de votre projet. Au contraire. Le plan d'actions commerciales requiert de la précision, des actions concrètes à mener mais également des objectifs ambitieux et atteignables pour vos commerciaux. Voici quelques exemples d'actions commerciales: réaliser des études de marché, revoir l'organisation du système de

Pac

L'expert



Jean-Marc Gandy, gérant de Novasun, cabinet de formation à la vente, au management, et d'accompagnement des entreprises dans l'élaboration de leur plan d'actions commerciales.

7 Établissez un vrai dialogue

Malheureusement, par manque de temps ou de réflexion, les objectifs du Pac sont souvent "parachutés" et ne font pas l'objet d'une réelle discussion en tête-à-tête entre le commercial et son manager. Cette erreur peut être lourde de conséquences car elle provoque des malentendus dans l'assignation des objectifs et des actions commerciales tout au long de l'année. Afin d'instaurer un vrai dialogue entre vous et votre commercial, amenez-le à la réflexion et à l'implication. Pour cela, faites de cette réflexion une véritable mission, à laquelle il devra se consacrer, en bornant son travail dans le temps. Fixez une date de réunion où vous en discuterez en face-à-face. Vous et votre commercial arrivez en entretien avec des propositions d'objectifs concrets en lien avec les actions commerciales définies préalablement. Si chaque action est sujette à discussion, le dernier mot revient bien entendu au responsable commercial.

8 Méfiez-vous des logiciels

Les CRM sont devenus des outils de gestion commerciale indispensables. Beaucoup promettent de réaliser pour vous le Pac. Ne cédez pas à la

tentation! Dans la plupart des cas, ces logiciels ne sont pas adaptés. Même si les données contenues vous aident à y voir clair, elles ne sont pas suffisantes. Certaines tendances se profilent via les chiffres de votre ERP ou de votre CRM, mais ce n'est pas pour autant qu'elles doivent correspondre aux actions prioritaires de votre plan. Celui-ci reste le fruit d'une réflexion. Aucun logiciel ne peut divulguer des conseils d'ordre stratégique, comme de vous développer via un site d'e-commerce ou encore de recruter une équipe de vendeurs d'élite.

9 Planifiez un Pac lisible

Il est fortement conseillé de récapituler le plan d'actions commerciales sous forme de tableau, le plus simplement possible. Il doit être lisible et compréhensible de tous. Le tableau doit contenir les actions commerciales globales, ainsi que les objectifs individuels et collectifs du collaborateur concerné. En effet, vos commerciaux doivent s'en servir comme d'un rappel. En un coup d'œil, ils peuvent ainsi se remémorer les objectifs qui leur sont assignés. Par ailleurs, faites apparaître à chaque point du Pac quelques dates-clés signalant les délais de réalisa-

tion des objectifs et des étapes de mi-parcours. Vous indiquerez également les budgets (prévu et consommé) en face de chaque action. Enfin, n'hésitez pas à ajouter en face de chaque objectif une case à cocher lorsque celui-ci est atteint. Cet acte symbolique est valorisant pour vos commerciaux.

10 Affichez la trame collective

Dans sa version allégée et simplifiée, il est utile de rendre accessible le plan d'actions commerciales à l'ensemble de votre équipe. Un affichage sous forme de tableau est tout indiqué. Bien entendu, assurez-vous que l'endroit choisi ne constitue pas un lieu de passage pour le tout-venant. Les grands axes de votre stratégie commerciale ainsi facilement visualisables par l'équipe commerciale entreront d'autant plus efficacement dans l'esprit de tous. Enfin, prévoyez une version informatique du plan d'actions commerciales en libre accès, pour que chacun puisse le consulter depuis son poste de travail. À noter qu'il est possible de le mettre en ligne sur un extranet en limitant l'accès aux seules personnes concernées : directions générale, administrative et commerciale.



commercialisation, créer de nouveaux supports de présentations commerciales, conquérir des clients...

6 Prévoyez qui va faire quoi

De chaque action commerciale définie découlent les objectifs assignés à vos commerciaux. Vous devez prendre le temps d'en établir la liste et de réfléchir à la façon de les répartir entre les membres de votre équipe. Quelle mission confier à un ou plusieurs de vos commerciaux? C'est à vous seul d'en juger, même si ces décisions font ensuite l'objet de discussions individuelles avec vos commerciaux.