

PAR DEBORAH ROSSER, spécialiste-conseil en édition

Une bonne gestion des ventes requiert davantage que de bonnes compétences en vente. La planification stratégique et l'exécution, l'analyse des données commerciales, la résolution créative de problèmes et le soutien proactif du rendement du personnel sont autant de facteurs critiques pour atteindre les résultats visés. Voici quatre points clés à retenir dans la gestion d'un organisme de ventes publicitaires.

ÉTABLISSEZ UN PLAN DE VENTE

Assurez-vous que votre plan respecte les plans d'affaires de l'entreprise. La plupart des plans de vente sont établis annuellement et sont basés sur les résultats de recherche provenant de diverses sources, dont :

- L'analyse des données publicitaires actuelles et de leur composition (la période peut varier, limitée à l'année en cours ou sur plusieurs années passées, selon les conditions du marché). L'analyse devrait tenir compte de diverses variables, telles que les catégories, la régionalité, le volume, la fréquence, la plate-forme et le taux de désabonnement.
- Une analyse similaire pour chaque territoire de vente. Chaque conseiller aux ventes devrait participer à cette analyse et incorporer les résultats aux recommandations de croissance dans son territoire.
- Une analyse SWOT (forces, faiblesses, occasions, menaces) pour avoir une vue plus complète de la concurrence sur le marché et de la tendance des marchés (Magazines Canada produit des rapports sur les tendances dans les principales catégories). Tenez compte des changements particuliers survenus dans l'industrie ou la démographie, de votre part de marché, et des événements cycliques qui peuvent avoir une incidence sur votre marché (p. ex. : politiques gouvernementales, élections, grandes foires commerciales).
- Une revue de tous les outils de vente afin de vous assurer qu'ils sont à jour et adéquats pour atteindre les objectifs du plan. Ces outils peuvent comprendre

les trousse médias, les recherches sur l'auditoire ou sur le marché, les modèles de lettres/courriels et divers autres documents.

- L'incidence à prévoir de tout changement dans les activités de l'entreprise (p. ex. : changement de contenu rédactionnel, lancement d'une nouvelle plate-forme de contenu, changement dans la diffusion et la distribution).

Basés sur ces analyses et d'autres sources pertinentes, le plan de ventes et le budget devraient articuler des objectifs réalisables et mesurables pour l'organisme de ventes publicitaires et pour chaque territoire de vente, appuyés par des objectifs et échéanciers spécifiques. Assurez-vous que les objectifs soient réalisables en les documentant à l'aide de l'information que vous avez recueillie en rédigeant le plan. Si vous avez des priorités pour certaines cibles, assurez-vous de les expliquer. Incluez l'argumentaire justifiant tout changement important par rapport à l'année précédente, particulièrement si les changements requièrent un investissement.

Le plan devrait également comprendre une structure de rémunération qui définira et récompensera les comportements qui contribueront aux bons résultats, y compris, par exemple, des bonis spéciaux relatifs au développement d'une nouvelle catégorie ou au dépassement des objectifs. Le gestionnaire de ventes avisé s'assurera que les cibles combinées des ventes territoriales sont légèrement plus élevées que les cibles de vente réelles afin de faire place à une certaine flexibilité si les conditions changent.

PARTAGEZ LE PLAN ET RETRAVAILLEZ-LE

Partagez votre plan avec le personnel des ventes afin de vous assurer que les attentes sont clairement comprises. Rencontrer chaque conseiller des ventes individuellement pour passer en revue ses objectifs de revenus et ses mesures de rendement. Reconnaissez comment leur analyse a contribué au plan du territoire et assurez-vous de traiter tout changement ou toute préoccupation importante, comme l'introduction d'un nouveau quota applicable au nombre hebdomadaire de contacts de vente ou



Canada Council
for the Arts

Conseil des Arts
du Canada

Canada



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO



Ontario

Ontario Media Development
Corporation
Société de développement
de l'industrie des médias
de l'Ontario

Magazines
Canada

l'utilisation d'un nouveau système de gestion de la relation-client, qui pourrait avoir une incidence sur l'approche de vente du conseiller; la perte d'un annonceur important pourrait être préoccupante quant à la façon d'atteindre un objectif de revenus plus élevé. L'établissement d'une entente à propos des objectifs du plan pour le territoire est important pour nourrir la motivation et la confiance.

Les plans de rémunération individuels doivent être confidentiels et clairement liés aux objectifs territoriaux. Toutefois, il peut y avoir des objectifs de revenus spécifiques pour l'ensemble de l'équipe, tels que l'acquisition de nouvelles activités, l'augmentation de la fréquence ou la croissance de la part de marché, qui peuvent être liés à des récompenses et bonis particuliers. Ces activités peuvent faire l'objet d'un suivi public, de telle sorte que les progrès/réalisations importants deviennent ainsi une occasion de reconnaissance et de célébration.

Établissez un calendrier des rencontres de groupe au sujet des ventes, ainsi que des rencontres en tête-à-tête. La tenue de rencontres régulières permet d'offrir une tribune pour passer en revue l'avancement global par rapport aux objectifs, partager l'information sur le marché, célébrer les réussites et échanger des idées sur les occasions qui s'offrent et sur les solutions créatives aux problèmes récurrents. Les rencontres individuelles sont utiles pour tenir une discussion franche sur le rendement personnel et prodiguer des conseils afin de l'améliorer, au besoin.

À mesure que l'année progresse, tenez un journal de prévision de ventes à jour et exact en utilisant les mêmes sources d'information/de données que celles qui ont été utilisées pour établir le plan initial, de pair avec toute nouvelle information ayant une incidence sur votre marché publicitaire. Il peut être nécessaire d'apporter des rajustements au plan pour diverses raisons, y compris une baisse ou une hausse dans une certaine catégorie, la perte d'un annonceur important ou un changement de choix de média chez un annonceur. Dans le cas d'un revirement négatif important, l'apport d'idées inventives pour générer de nouveaux revenus peut exiger que vous sollicitiez le soutien d'autres instances de l'entreprise, telles que les créateurs de contenu ou l'équipe de distribution.

OFFREZ DU SOUTIEN À VOTRE PERSONNEL

L'atteinte des objectifs de ventes publicitaires, particulièrement dans les cas des petits magazines, dépend beaucoup des relations entre les conseillers aux ventes et leurs clients. Une bonne gestion des ventes publicitaires requiert un juste équilibre entre la souplesse offerte aux conseillers pour exercer leur travail à leur façon afin d'établir et de maintenir ces relations, tout en leur demandant d'atteindre les objectifs établis et en respectant les pratiques de l'entreprise. Avec le temps, un conseiller peut commencer à négliger certaines zones du territoire pour en privilégier d'autres qui sont plus faciles à gérer. À titre d'exemple, il ou elle pourrait consacrer la plus grande part de son temps à servir les clients existants plutôt qu'à explorer de nouvelles sources d'activités. Un autre conseiller pourrait avoir de la difficulté à respecter un certain quota de contacts ayant un bon potentiel ou à bien tenir ses dossiers sur les clients. Dans ces situations, un retour sur les attentes établies quant au rendement et aux mesures de rendement sera un bon fondement pour aider le conseiller à bien mener tous les aspects de son travail.

Soyez prêt à réagir aux changements de personnel. Cela peut aller de l'établissement d'un plan d'enrichissement pour ceux qui souhaitent en faire plus, à un plan compensatoire dans le cas où votre meilleur conseiller, qui nourrit les relations les plus solides avec les bons clients, décide de vous quitter, sans oublier la gestion et peut-être même le renvoi des conseillers offrant un rendement insuffisant ou qui ne s'intègrent pas bien. Par ailleurs, pour réduire le roulement du personnel, identifiez et renforcez les aspects du travail qui sont une source de satisfaction au travail et de loyauté.

Lorsque vous embauchez un conseiller, ayez un plan clair qui l'aidera à réussir. Outre une description de fonction ou de tâche fondée sur le rendement, remettez-lui des informations utiles sur le territoire, y compris le plan de vente. Du temps devrait être immédiatement prévu pour toute formation nécessaire, ce qui peut comprendre l'affectation de plus de conseillers expérimentés aux appels de vente. Assurez-vous que le conseiller rencontre tous les membres de l'équipe des ventes (y compris les conseillers externes) et d'autres décideurs clés de l'organisme. Établissez un calendrier prévoyant des rencontres fréquentes pour faire un suivi et discuter



Canada Council
for the Arts

Conseil des Arts
du Canada



Ontario

Ontario Media Development
Corporation
Société de développement
de l'industrie des médias
de l'Ontario

Canada



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

Magazines
Canada

des problèmes, jusqu'à la fin de la période de probation.

Réservez du temps, périodiquement, toute l'année durant, pour que l'équipe des ventes puisse tenir des rencontres pour socialiser, à l'extérieur du bureau. Des repas du midi ou un verre occasionnel après le travail contribuent à maintenir un bon moral et une bonne motivation, tout en suscitant une plus grande collaboration lorsque des défis plus difficiles se présentent.

Tenez-vous bien informé des méthodes de formation en vente, particulièrement à l'heure où les plateformes de médias pertinentes sont en pleine évolution. Assurez-vous d'avoir un plan et un budget pertinent pour de la formation du personnel et, si possible, pour une conférence d'une journée à l'extérieur du bureau pour l'ensemble de l'équipe afin de discuter de rendement. La conférence est particulièrement utile avant la planification annuelle. À cette occasion, l'équipe participe à l'identification de ce qui fonctionne bien, de ce qui doit être changé, et à la proposition d'idées d'améliorations pour le prochain cycle de vente. Songez à inviter d'autres décideurs clés de l'entreprise à se joindre à vous à la fin de la journée pour célébrer le succès de l'équipe.

Au besoin, envisagez de faire participer votre rédacteur en chef aux discussions. Les clients aiment rencontrer les créateurs de contenu et les gestionnaires principaux, et ces discussions peuvent être très productives, sans compromettre le contenu rédactionnel de quelque façon que ce soit.

Ultimement, vous devriez établir des contacts précieux et des relations efficaces et profitables avec les annonceurs clés.



ÉTABLISSEZ DES LIENS AVEC VOTRE MARCHÉ

Établissez un plan de rencontres de vos annonceurs, avec objectifs et échéancier. Le but de ces rencontres devrait être stratégique, car vos conseillers aux ventes focalisent sur la tactique. De même, vos contacts devraient être au niveau stratégique de la prise de décision, et préférablement être des personnes d'un niveau supérieur à celui des personnes que vos conseillers rencontrent

Discutez de votre plan avec votre équipe de vente d'avance, pour clarifier vos objectifs et tenir l'équipe informée de votre avancement, à vos rencontres des ventes. Votre équipe devrait être à l'aise de faire appel à vous pour du démarchage, lorsqu'elle a besoin de l'aide d'un décideur plus expérimenté. Elle devrait sentir que vos rencontres soutiennent ses efforts (et qu'il ne s'agit pas de surveillance ou de microgestion), bien que vous devriez sans doute être prêt si un annonceur se déclare insatisfait d'un conseiller particulier.



Canada Council
for the Arts

Conseil des Arts
du Canada

Canada



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO



Ontario

Ontario Media Development
Corporation
Société de développement
de l'industrie des médias
de l'Ontario

Magazines
Canada