

Vous voulez accélérer votre parcours de Gestion de Comptes Stratégiques? Créez un centre d'excellence (CoE)

Par Dominique Côté, Fondateur & PDG, Cosawi

La perturbation mène à l'innovation

Le désordre, bien que la plupart du temps importune, cède bien souvent la place à l'innovation. Cette dernière année a certainement prouvé ce dicton. La mère de la créativité et de l'innovation pourrait-elle, en fait, être le désordre ?

Nous avons vu des changements sismiques dans des secteurs comme l'évènementiel et l'hôtellerie qui ont été dévastés par la pandémie. Cependant, beaucoup ont pivoté et se sont transformés, par exemple, l'hôtellerie en offrant des espaces de bureau aux personnes ayant besoin d'un environnement de travail calme. Les comportements de consommation en ligne des clients ont également remodelé Amazon et d'autres compagnies œuvrant dans l'expédition et la livraison de biens de tous les jours.

En général, les modèles d'engagement clients ont été brisés. Bien que nous ayons tous hâte d'interagir à nouveau avec nos collègues et clients, nous savons que la fin de la pandémie ne signifiera pas un retour à la normale. L'année dernière a créé une nouvelle normalité, où l'engagement virtuel restera même si nous réintroduisons le face à face dans nos vies. Les entreprises planifient déjà ce nouveau modèle hybride ou ce que plusieurs appellent la nouvelle normalité. Nombreuses de ces entreprises ont travaillé dur pour élever et améliorer les compétences nécessaires de leurs équipes commerciales, en particulier les responsables de comptes stratégiques.

Nous avons constaté un intérêt accru pour le transfert à un modèle d'engagement plus personnalisé, créateur de valeur et à fort impact. Cela conduit de nombreuses entreprises à accélérer leurs parcours et transformations de gestion stratégique des comptes.

Tirant quelques points positifs de l'année écoulée, COVID-19 a accéléré et catalysé plusieurs aspects passionnants de la conception future du travail et de l'organisation. Ces changements auraient autrement pris des années. La pandémie a forcé les entreprises et organismes à pivoter et à réinventer la façon dont elles interagissent avec les clients.

Les entreprises recherchent des interactions avec les clients qui leur apportent de nouvelles perspectives, connaissances, idées et innovations. Ils recherchent des partenaires commerciaux pour les aider à renouer avec la croissance. Les entreprises qui ont saisi l'opportunité et pris soin de leurs clients ont élevé leur niveau de confiance avec leurs clients et la fidélité de ces derniers.

Prosperer en tant que SAM dans le monde d'aujourd'hui

Sur la base du travail et de récents entretiens de nos clients, nous avons découvert trois axes essentiels à l'objectif global d'établir et d'accélérer le parcours de gestion de comptes stratégiques. La mise en place de ces piliers créera l'ingrédient clé du succès : la capacité de vous différencier, de soutenir et d'assurer une évolution continue tout en ayant un impact positif sur la croissance de vos clients stratégiques.

Cet article se concentre sur le premier pilier, la création d'un centre d'excellence, en tant que phare du parcours de gestion des comptes stratégiques.

Trois piliers du succès

- Avoir un Centre d'Excellence (COE)
- Le parrainage Exécutif « buy-in and be-in »
- Avoir un Marketing basé sur les comptes (Account Based Marketing)

Le Centre d'Excellence (COE) : Un phare essentiel pour fournir une direction et un leadership de périples réussis

Par COE, nous entendons un groupe centralisé d'experts SAM et de personnes qui « comprennent » et qui devraient être utilisés comme catalyseur pour inculquer l'état d'esprit, établir les processus et les compétences pour des modèles d'engagement distinctifs de mise sur le marché centrés sur le client.

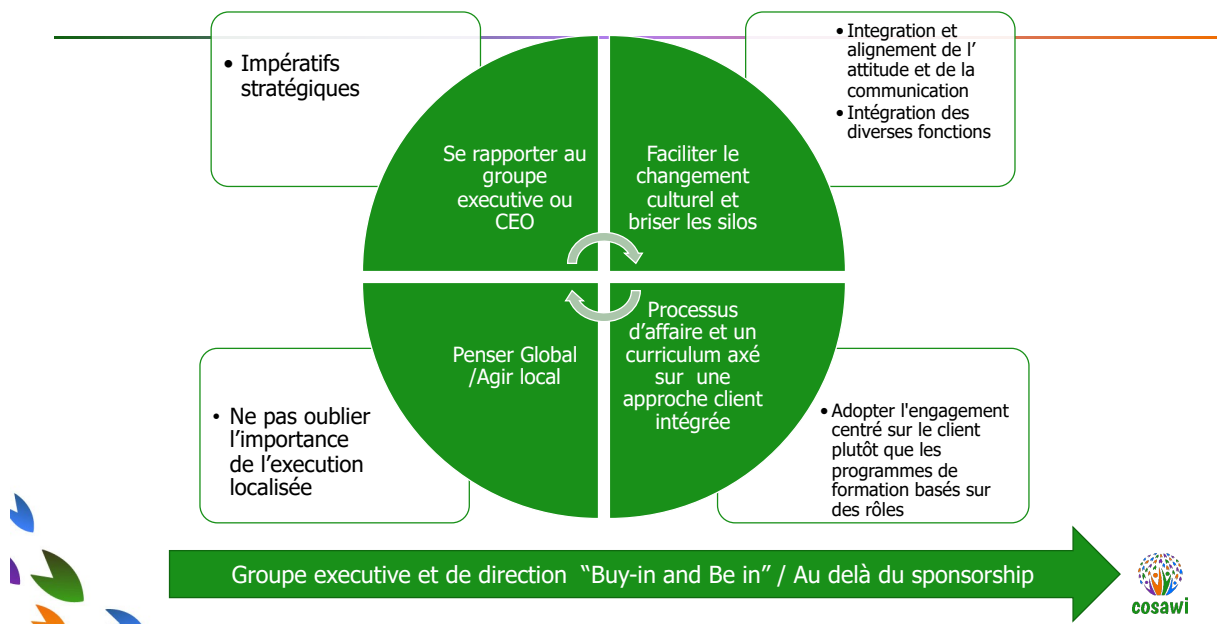
Ce sont les personnes responsables de la vision, des stratégies globales quotidiennes et de l'exécution opérationnelle de l'établissement d'un programme pour la gestion des comptes stratégiques. Ils sont les « sherpas » de son avenir et de son évolution. Ces unités de support et d'ancrage sont essentielles au succès de l'établissement de la gestion des comptes stratégiques. Un COE accélère et assure les plans de transformation, d'évolution et de durabilité nécessaires de votre entreprise.

Cinq éléments d'un COE

Il y a cinq composantes et blocs de construction essentiels pour établir un centre d'excellence.

1. Établir un centre d'excellence global dédié
2. Faire rapporter le COE directement à l'équipe de direction
3. Développer et permettre un changement de culture
4. Créer des processus d'affaire et curriculums centrés sur le client
5. Penser globalement et agir localement

Facteurs de succès pour le Centre d'Excellence



1: Établir un centre d'excellence global dédié

Chaque année, SAMA décerne des prix pour le « Programme SAM de l'année ». Presque tous les lauréats des dix dernières années ont quelque chose en commun : un centre d'excellence dédié. Est-ce une coïncidence ? Nous pensons que non.

L'établissement d'un centre d'excellence est un des facteurs de réussite le plus important pour la mise en œuvre d'un modèle commercial efficace de gestion de comptes stratégiques. Malgré ce fait, seulement 10 pour cent des entreprises membres de la SAMA ont un COE, sans parler d'en avoir un efficace.

Lorsque j'ai commencé ma carrière en tant que responsable de la commercialisation et de la gestion des comptes stratégiques, l'équipe commerciale et les fonctions de support étaient en symbiose pour accélérer et collaborer quotidiennement dans leur engagement client.

Lorsque nous voyons l'investissement que certaines entreprises font pour faire pivoter leur modèle d'engagement pour qu'il soit plus stratégique, centré sur le client et créateur de valeur, nous sommes toujours surpris de voir que les fonctions commerciales et de support se concentrent toujours sur le soutien du modèle plus transactionnel basé sur le nombre des interactions comme mesure. Il reste difficile de déplacer la structure de support pour prendre en charge le parcours des comptes stratégiques à la place.

Pour réussir à former un centre d'excellence, les entreprises doivent respecter les principes suivants :

- L'établissement d'un centre d'excellence est une approche par étapes, et la structure doit se développer à mesure que les gestionnaires de comptes stratégiques et les comptes stratégiques se développent en nombres et en besoins.
- Il est essentiel de commencer lentement et d'évoluer au rythme des changements dans l'environnement client. L'établissement d'un centre d'excellence peut consister en un mélange des rôles dédiés à temps plein et des rôles à temps partiel qui rendent compte à leurs départements respectifs.
- Comprendre et développer une expertise dans la gestion stratégique des comptes est essentiel pour les membres d'un centre d'excellence qui doivent comprendre qu'il s'agit d'un modèle commercial d'affaire nécessitant la gestion du changement et non simplement d'un modèle de vente.

2: Faire en sorte que le COE rende compte directement à l'équipe de direction

Se rapporter au niveau exécutif permet au COE d'avoir une vue plus large de l'organisation, y compris ses impératifs, objectifs, stratégies et capacités, ainsi que d'être pair à pair avec les leaders d'entreprise qui sont nécessaires à l'exécution de la feuille de route SAM.

Il existe deux modèles de formation des Centre d'Excellence. Ils peuvent être établis en tant qu'unité distincte pour soutenir l'organisation de la gestion des comptes stratégiques avec pour mission de tester, d'itérer et de piloter pour accélérer l'impact. Ils l'intègrent ensuite au reste du groupe commercial. Ou bien, ils peuvent commencer par un centre d'excellence déjà intégré commercialement et travaillant au travers de toutes les unités commerciales.

Pour former efficacement un centre d'excellence, les entreprises doivent ajuster leur façon de penser.

Bien que nous sachions d'après les recherches de SAMA qu'un compte stratégique générera deux fois le chiffre d'affaires d'un compte non stratégique, nous constatons également que la gestion des comptes stratégiques exige que notre esprit d'entreprise pense différemment en fournissant de la valeur au-delà des produits et services, en s'alignant sur ce qui compte pour notre client (par opposition à notre propre organisation interne) et co-crée des offres de valeur innovantes qui sont personnalisées en fonction des besoins du compte et du client.

De nombreuses routes différentes sont possibles, mais deux fondations sont nécessaires pour les COE :

- Les entreprises doivent penser de l'extérieur vers l'intérieur, établir la confiance et des objectifs à long terme et se concentrer d'abord sur les objectifs du client afin de générer de la croissance et des revenus pour le client et l'entreprise. Ce n'est pas une tâche facile car le monde des affaires a été formé pour penser de l'intérieur vers l'extérieur et pousser un agenda corporatif de vente des produits ou des services sans nécessairement connecter avec les vrais besoins des clients qui sont bien au-delà.
- Le COE doit passer d'une stratégie de mise sur le marché basée sur les propres produits et services à une stratégie basée sur la création de solutions personnalisées pour répondre aux besoins non satisfaits de ses clients (et, à leur tour, de leurs clients). Ces solutions intégreront les produits et services mais s'alignent avec les besoins plus globaux et prioritaires des clients.

3: Développer et permettre le changement de culture

Le Centre d'Excellence est une unité essentielle pour conduire le changement culturel nécessaire pour avoir un modèle commercial de gestion de comptes stratégiques réussi. Ses membres doivent être :

- Experts dans le monde de la gestion des comptes stratégiques et dédiés à conduire ce projet. Ils font partie de la stratégie et dirigent les étapes opérationnelles, de la définition de la vision/mission à la création des processus d'affaire, à la construction de la structure organisationnelle, à la définition des compétences souhaitées et à l'équipement des Gestionnaires de comptes avec des outils de travail.
- Instrumental dans la sélection de l'équipe de compte stratégiques et des équipes élargies ainsi que du point de contact départemental. Ces points de contact sont des experts techniques qui fournissent un soutien sur des sujets spécifiques.
- Responsable de l'identification des champions internes qui comprennent le parcours et le but de la gestion de comptes stratégiques et qui ont la bonne attitude et le désir de faire partie de la transformation.
- Collaborer avec des groupes tels que les ressources humaines et les responsables hiérarchiques pour définir les compétences et les caractéristiques nécessaires pour réussir dans le rôle de gestionnaire de comptes stratégiques. Trouver ces personnes avec l'attitude désirée, la passion et la résilience appropriés pour conduire le changement sera un catalyseur pour le succès de l'organisation des comptes stratégiques.
- Capable de briser les silos internes en fournissant un processus commercial et une communication alignée. Les membres doivent faire preuve de passion/résilience pour penser de l'extérieur (client) vers l'intérieur afin de générer des revenus. En tant que groupe d'experts centralisé, ils peuvent travailler à travers les unités d'affaire pour aligner les organisations matricielles et complexes sur les comptes stratégiques qui ont été identifiés. Ils peuvent fournir une gestion du changement, des processus commerciaux et une boîte à outils de compte stratégique pour une méthode de travail alignée.

En dirigeant le changement culturel, le COE peut alors établir la feuille de route à moyen et long terme et les prochaines étapes du projet. Ils peuvent donner la priorité à ce qui doit être fait, de l'alignement des chefs d'entreprise et du renforcement des compétences des responsables de comptes stratégiques à la fourniture d'un processus commercial aligné et intégré.

4: Créer des programmes centrés sur le client

Lorsque l'on examine les compétences et l'ensemble des habiletés du gestionnaire de comptes stratégiques, nombre de nos clients ont du mal à intégrer et à connecter les divers modèles de compétences utilisés par les différentes équipes de vente ou en contact direct avec les clients. Chacune de ces équipes a souvent son propre modèle de compétences. Cette configuration complexe divise les groupes en contact direct avec les clients dans la manière dont ils s'engagent et communiquent avec ces derniers.

En incorporant la formation et le développement dans le Centre d'Excellence, quatre avantages se produisent :

- Des ressources et des efforts sont en place pour aider les gestionnaires de comptes stratégiques à développer leurs compétences, ce qui améliore la valeur des interactions avec leurs clients les plus importants.
- Les commerciaux sont alignés et utilisent le même modèle de compétences et d'affaire pour interagir, communiquer avec et planifier leurs comptes complexes. Le programme est centré sur le client et s'adresse à toutes les équipes commerciales.
- Des mesures de performance et du rôle de gestionnaire de comptes stratégiques ainsi que de l'impact de l'investissement dans la formation sont disponibles. Disposer d'un moyen de mesurer les compétences et l'impact du gestionnaire de comptes sur les revenus et la croissance est essentiel pour maintenir l'attention de l'organisation et se concentrer sur la conduite de cette transformation de l'entreprise. Il permet aussi d'établir un curriculum de formation personnalisé pour le commercial
- Les principes de base utilisés dans les comptes complexes peuvent certainement être utilisés dans des interactions individuelles plus transactionnelles. Des principes tels que comprendre votre client, se concentrer sur ses besoins, être authentique et apporter de la valeur, pour n'en nommer que quelques-uns, sont appliqués à un niveau différent de profondeur, de complexité et de détails, mais sont universellement utiles.

Cela crée de la simplicité et de l'orientation dans le développement des personnes, assure la continuité dans le cheminement de carrière et facilite les parcours d'apprentissage personnalisés.

5: Penser globalement et agir localement

En plus de tout ce que nous avons couvert, le Centre d'Excellence Global est également chargé de connecter les groupes centraux au sein de l'entreprise aux filiales locales. Ils sont chargés d'aligner l'organisation sur les processus de planification commerciale et stratégique des comptes, ainsi que de connecter et d'aligner la manière dont les

équipes de comptes stratégiques s'engagent avec le reste des équipes commerciales sur les marchés et les filiales locales.

En fournissant ce leadership et ce processus central, le Centre d'Excellence démontre le principe de Pareto de 80/20 en fournissant les 80 % pour permettre aux affiliés locaux de se concentrer et d'adapter à leurs besoins locaux, tout en leur évitant de repartir de zéro et de dupliquer les efforts. Le Centre d'Excellence peut également fournir un développement des capacités et de la formation et ainsi aider les filiales locales à établir leur feuille de route personnalisée de gestion de comptes stratégiques alignée sur la stratégie globale de l'organisation.

En retour, les équipes locales peuvent regarder leurs environnements de marché et à partir d'elles prioriser leurs feuilles de route locales. Plus l'environnement local est intégré et présente des clients complexes, plus ils devront passer d'un modèle de vente transactionnelle à un modèle commercial de gestion de comptes stratégiques. C'est en aidant les équipes locales – qui se concentrent sur leur compréhension du marché et de leurs clients, le parcours client et la prise de décision – que le Centre d'Excellence global peut prendre en charge la localisation de la feuille de route et prioriser l'aide et le support nécessaires pour préserver et améliorer la proximité du client local tout en étant le gardien de la « voix unique » au niveau de l'entreprise.

Le Centre d'Excellence Global peut également aider à favoriser la création de communautés de pratique pour échanger les meilleures pratiques et les faire évoluer. Ces communautés aident à accélérer le parcours de gestion des comptes stratégiques, la connectivité et la diffusion des idées. Ils peuvent être le point d'ancrage pour la création d'une analyse de rentabilisation, la communication et les opportunités de mise à l'échelle dans l'ensemble de l'organisation.

Conclusion

Ayant travaillé avec de nombreuses entreprises dans ce changement culturel et cette transformation, notre expérience est que sans un centre d'excellence établi, nous constatons que le projet et la transformation courent un risque important d'être déraillé par le manque de ressources, le manque de concentration organisationnelle ou le manque de leadership nécessaire pour inculquer le changement requis.

Nous avons également vu que, dans cette accélération de l'adaptation de notre façon de faire des affaires et de notre engagement avec les clients dans notre nouvelle réalité, certains piliers des Centre d'Excellence assument un rôle de première ligne. Par exemple, l'investissement dans l'apprentissage et le développement augmente à une époque où les gestionnaires de comptes stratégiques travaillent à domicile et où les compétences nécessaires dans ce nouvel environnement évoluent.

Enfin, en créant votre centre d'excellence conformément à ces facteurs de succès critiques, vous vous retrouverez avec un centre d'excellence qui s'étend à toute l'organisation, brisant les silos et pilotant la feuille de route et le parcours de gestion de comptes stratégiques aujourd'hui et pour l'avenir. Un Centre d'Excellence peut apporter une expertise pour plus de valeur client et de différenciation. Votre client se souviendra que vous vous souciez de son succès. Le Centre d'Excellence aide les gestionnaires de comptes stratégiques à établir des partenariats de confiance en soutenant leurs processus et leurs besoins, en se concentrant sur ce qui est important pour leurs clients et en permettant aux équipes en contact avec les clients de représenter l'entreprise comme une seule organisation de manière coordonnée. En bref, le Centre d'Excellence aide les gestionnaires de comptes à élever leur niveau de jeu.

A propos de Dominique :

Dominique Côté, fondateur de [Cosawi](#), apporte 30 ans d'expérience à la tête d'équipes commerciales globales et internationales. Provenant du monde corporatif, elle est un leader d'entreprise internationale accomplie. Elle est reconnue comme architecte des stratégies et parcours de programmes de comptes stratégiques globaux, dirigeant les changements d'entreprise et les changements culturels pour des innovations centrées sur le client et la valeur ajoutée.

Le cabinet de conseil de Côté, Cosawi, guide les organisations sur leurs stratégies de mise sur le marché, les feuilles de route et les parcours KAM/SAM ainsi et le marketing basé sur les comptes. Côté est également coach exécutif certifié, aidant les leaders à trouver leur raison d'être grâce au leadership transformationnel.

Côté est aussi principale au Summit Group où elle donne les certifications et la formation SAM. Elle est une conférencière internationale et un auteur recherché dans les domaines de l'approche client, de la gestion stratégique des comptes et de l'excellence commerciale. Elle siège au conseil d'administration de la SAMA depuis 2011.