

# L'EFFICACITE COMMERCIALE



Livre blanc



LD Expertise

L'enjeu stratégique pour une entreprise

Beaucoup d'entre nous commette l'erreur de baser l'efficacité commerciale uniquement sur celle des vendeurs. Certes, elle est importante mais cette dernière concerne avant tout l'entreprise incluant tous les collaborateurs. Elle représente un concept à géométrie variable et très large au sens propre. Elle intègre de nombreuses données hétérogènes fonction des acteurs et elle impacte de manière significative les ventes.

**Lorsque la vitesse d'évolution du marché dépasse celle de l'organisation de l'entreprise ; la fin est proche.**

# L'Efficacité commerciale

## LES CONSTATS

Contrairement aux Anglo-Saxons, le commercial en France a historiquement « mauvaise presse » au sein d'une entreprise. Ils sont considérés, à tort ou à raison, comme des marginaux, « grandes gueules », ingérables voir incompetents et au mieux complètement ignorés. Profession mal connue, elle est souvent vue comme un mal nécessaire. Ceci parce que chacun pense que "pour faire du commercial il suffit d'aller chez les clients chercher les commandes".

De ce fait, nous marginalisons cette fonction. Les vendeurs se retrouvent bien souvent seuls, sans appuis et sans aide. C'est, par ailleurs, habituellement la cause d'un manque d'efficacité commerciale au sein de l'entreprise qui n'est pas orientée « client ».

Au-delà de l'efficacité des forces de vente, concilier les intérêts des différents interlocuteurs de l'entreprise en termes d'efficacité commerciale est aujourd'hui un enjeu majeur.

Quoi qu'on en dise, la performance d'un commercial est également liée à l'intensité de l'engagement pris par son entreprise, dans son ensemble, à délivrer un service de qualité à ses clients.

## ANALYSE DE L'EXISTANT

Et pourtant, quelque soit la taille d'une société (de 1 à plusieurs milliers de collaborateurs), la fonction commerciale est vitale pour sa survie et sa croissance.

Sans clients, pas de commande et sans chiffre d'affaires, pas de bénéfice.

Il est par ailleurs étonnant de constater que beaucoup de société s'inquiètent de la baisse ou stagnation de leur chiffre d'affaires et la gère en réduisant les coûts de manière drastique !

Par contre, peu d'entre elle pense rarement à renforcer la force de vente sur le terrain, à introduire de nouveau produit ou à investir en marketing. Bien sûr, c'est de la faute des commerciaux s'ils ne vendent pas !

**48% des entreprises ne répondent pas aux courriers de réclamation qui leur sont adressés ;**

**42% des accueils téléphoniques de grandes entreprises refusent de donner le nom de leur Directeur de la communication, « car autrement, ils seraient toujours dérangés »**

**19% des entreprises ont un service consommateurs ou clients absolument injoignable**

**16% des entreprises raccrochent au nez de leur interlocuteur si ce dernier s'exprime en anglais**

## DEFINITION DE L'EFFICACITE

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixé.

Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, par exemple dans les domaines de la qualité, de la rapidité et des coûts. En d'autres mots, ce serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut.

On distingue généralement les notions d'efficacité dans le domaine de la chimie, catalyse, biochimie, biologie, mécanique et thermodynamique de celles qui concernent l'accomplissement de tâches simples ou complexes par l'Homme.

L'efficience est un concept proche, désignant la capacité à atteindre des objectifs au mieux (le plus rapidement avec le moins de moyens). (Source Wikipédia)

**Les vendeurs ne passent que 11 % de leurs temps en contact avec leurs clients »**

**Il faut déployer 6 fois plus de temps et de moyens pour gagner un nouveau client que pour en conserver un.**

**Un client très satisfait en parle positivement à 3 personnes. Un client mécontent en parle négativement à 12 personnes. Un client ayant connu un problème pris en compte, suivi et résolu dans les temps en parle très positivement à 20 personnes.**

## POURQUOI ETRE EFFICACE ?

Nous sommes tous des vendeurs ou tout au moins en relation avec le client.

A chaque niveau de l'entreprise, notre travail génère un impact sur les ventes (Qualité de fabrication, performance du SAV, accueil téléphonique, etc.).

Le commercial n'est que le dernier maillon de la chaîne qui l'a amené jusqu'en face du client ; son job, utiliser ses connaissances et son expérience pour enregistrer une commande avec des marges significatives. La chaîne, c'est chacun d'entre nous au sein d'une société, du dirigeant à l'agent d'entretien.

Dans un contexte de ralentissement de croissance économique, certaines études montrent que les entreprises les plus efficaces sur la durée sont celles qui, au delà de la définition d'une vision claire, savent traduire leur stratégie en plan d'actions opérationnel, reposant à la fois sur le management des leviers de l'efficacité commerciale et sur la mesure de leur impact par des indicateurs de performances clairs et partagés.

**75 % des échecs commerciaux n'ont aucun rapport avec les produits et services de l'entreprise.**

**Concevoir un produit coûte 1, le fabriquer coûte 10 et le vendre coûte 100.**

**Un produit dont on a besoin est toujours trop cher, jamais celui dont on a envie.**

## RAISONS D'ETRE EFFICACE ?

Une prise de conscience grandissante du facteur humain comme actif de l'entreprise.

Aujourd'hui, les systèmes comptables de l'entreprise prennent essentiellement en compte les actifs matériels. Or, dans une économie où le service prend de plus en plus d'importance, le savoir, la compétence, les process sont des leviers de différenciation majeurs pour les entreprises. D'autant que ces ressources constituent une valeur perceptible pour les clients et sont des éléments clés de différenciation et de l'efficacité commerciale.

De nombreuses études démontrent que les actionnaires et analystes financiers intègrent les actifs immatériels dans l'évaluation des entreprises. Toutefois, leur sensibilité naturelle à la rentabilité des capitaux investis leur fait privilégier les investissements portant sur les leviers de l'efficacité les plus aptes à générer une profitabilité maximale dans un délai restreint.

Et plus basiquement : chiffre d'affaires, marge et rentabilité sont des mots qui nécessitent de l'efficacité pour générer de la croissance.

Une meilleure gestion de l'efficacité commerciale génère quelques points d'accroissement de chiffre d'affaires (Entre 5 et 15 % dépendant de l'existant) sur une période de 3 à 24 mois.

**Sur une période de 5 ans, une entreprise parvient en moyenne à conserver 20 % de ses clients.**

**L'origine majeure d'un échec reste l'aspect commercial à 70 % (Source APCE)**

**Seulement 4 % des clients mécontents se manifestent**

**91 % des clients mécontents ne reviennent jamais**

## COMMENT ETRE EFFICACE ?

La qualité relationnelle que l'entreprise entretient en interne et avec ses clients fait aussi la différence.

C'est parce que l'efficacité relationnelle et managériale des « non-commerciaux » est un vrai levier d'efficacité globale de l'entreprise sur son marché.

Etre efficace, c'est déjà comprendre le cycle des variables liées au processus de vente et leur impact. Pour cela, il faut :

- Comprendre ce que recouvre le concept d'efficacité commerciale
- Repérer les enjeux liés à l'efficacité commerciale pour les clients et les collaborateurs de l'entreprise
- Déterminer les variables liées à l'efficacité commerciale

- Définir les points de mesure, mesurer et comparer
- Analyser l'impact de chaque levier d'efficacité commerciale sur la valeur client
- Réfléchir aux moyens d'améliorer l'efficacité commerciale
- Détecter les pratiques les plus efficaces dans les entreprises pionnières
- Etc.

Avant toute chose, il est nécessaire de se poser les bonnes questions. Quels sont les objectifs de l'efficacité commerciale et que devons nous mettre en œuvre pour les atteindre ?

## MESURE DE L'EFFICACITE

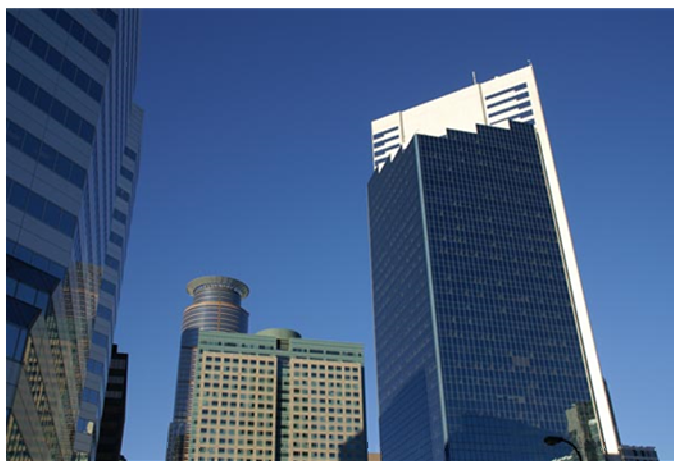
L'efficacité commerciale se mesure sur la durée.

Le pilotage et la mise en œuvre de l'efficacité commerciale sont un art difficile. Ils doivent répondre au besoin de résultats à court terme tout en préservant les actifs qui assurent les succès de demain.

Comme toute mesure, elle se compare à un référentiel. Attention à ce référentiel, ne comparez pas des choux avec des meubles.

- Analyser les enjeux de l'efficacité
- Repérer les points liés à ces enjeux
- Définir un ou plusieurs objectifs
- Etablir un référentiel
- Mettre en place une démarche méthodique avec des outils d'amélioration de l'efficacité
- Mesurer les progrès avec des tableaux de bord clairs et précis

Souvent considérée dans un premier temps comme contraignante par les équipes, cette démarche a le mérite d'avoir un impact direct pratiquement immédiat sur la performance commerciale de l'entreprise. (Attention à la conduite du changement et d'impliquer l'ensemble des acteurs).



## COMMENT MESURER L'EFFICACITE ?

Peut on la mesurer ?, Oui et encore heureux sauf que peu de société le font pour diverses raisons.

Par contre, il faut bien déterminer en amont les points de mesure importants, voire essentiels pour l'entreprise en fonction de sa stratégie et de ses objectifs. Les points de mesure peuvent être nombreux, attention à ne pas se perdre. Quelques exemples :

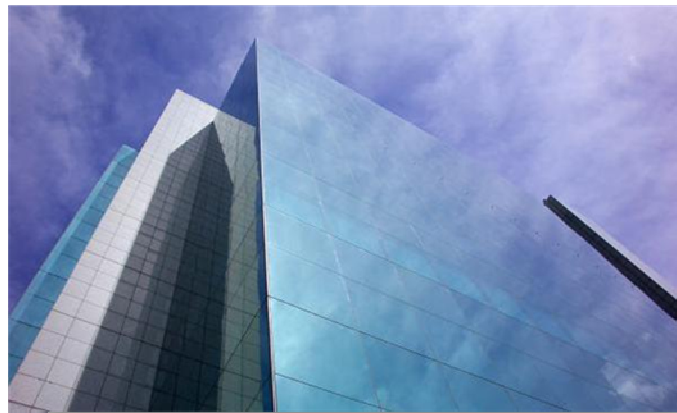
- Le chiffre d'affaires par commercial, région, produit, client, marché, etc.
- Le pourcentage d'activité commerciale par vendeurs, managers, Services, etc.)
- Les temps de réponse aux demandes clients
- La qualité de la maintenance (% , taux de retour, temps de prise en charge, communication, etc.)
- Le taux de satisfaction client (Produit, marque, sav, commercial, etc.)
- Temps de génération d'un devis
- Les générateurs de contacts entrants (Publicité, emailing, article de presse, salon, etc.)
- La répartition client (Par activité, pourcentage, produit, etc.)
- Le délai de transmission et d'exécution d'une information, d'une tâche, etc.)
- Etc.

Ensuite, il est nécessaire de comparer ces mesures avec des benchmarks. Les tableaux de bord seront présents pour visualiser les résultats et les progressions.

C'est un projet d'entreprise à laquelle chacun doit participer et se sentir concerné à tous niveaux de la société.

Ensuite, c'est la conclusion et les mises en œuvre des axes d'amélioration (Qu'il faudra continuer à mesurer !)

Un logiciel de type CRM ou GRC (Gestion de la Relation Client) est un des outils de mesure de l'efficacité commerciale par sa base de connaissances et les tableaux de bord potentiellement générables.



## BENCHMARKING

Tout est relatif ! (Einstein).

Une mesure n'est valable que si elle est comparable (Le poids d'un objet sur la lune n'est pas le même que sur terre, et pourtant, c'est le même objet. La différence est la gravitation).

Un *benchmark* est un indicateur chiffré de performance dans un domaine donné.

Dans notre cas : l'efficacité commerciale. Les sources usuelles d'indicateur de benchmarks sont :

- Les produits (Au sein d'une gamme)
- Les clients (Leur marché ou leur application)
- Les commerciaux de l'entreprise (entre eux)
- Les services ou départements de l'entreprise (Les flux d'informations et leurs traitements)
- L'entreprise et sa concurrence (entre les entreprises)
- L'entreprise et les meilleures entreprises travaillant sur des processus de vente similaires
- Etc.

Le benchmark peut évoluer dans le temps en fonction des priorités mise en place.



## VARIABLES IMPACTANT L'EFFICACITE COMMERCIALE

Elles sont nombreuses et liées entre elles.

C'est pourquoi il faut séparer les axes de mesures et surtout bien déterminer ce que l'on veut mesurer.

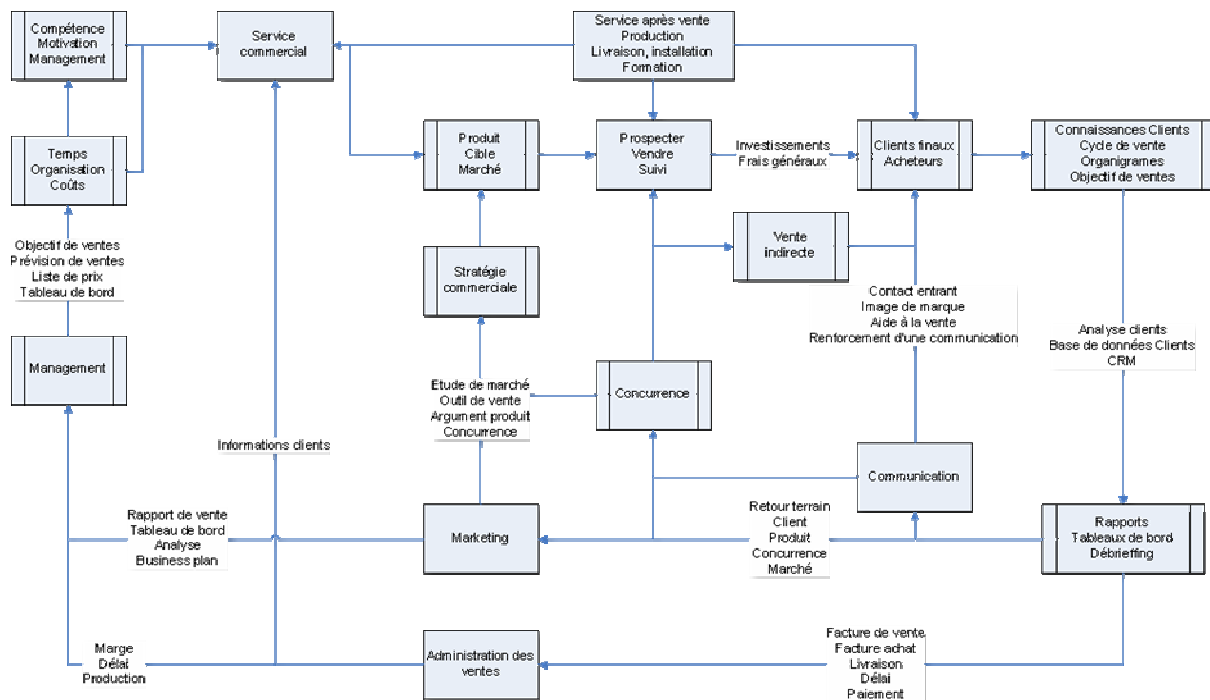
Quelques exemples de variables :

- Temps d'activité commerciale en contact client
- Taux de transformation
- Délai de réaction service client

- Indice de satisfaction client
- Spectre clients
- Loi de Pareto (20-80)
- Nombre de contacts entrants en fonction de l'action commerciale
- Temps de traitement d'un devis
- Délai de paiement
- Etc.

Le schéma ci-dessous résume le cycle de vente ainsi que les variables liées à la démarche commerciale.

(Il a été volontairement dégradé pour empêcher sa copie)



## QUELQUES REGLES DE BASE

La « vision partagée », une notion perçue comme importante mais pas encore rentrée dans les systèmes de mesure d'efficacité.

- Elaborer une stratégie commerciale (cf livre blanc sur ce sujet)
- L'organisation
- Fluidité de l'information
- Le Knowledge Management (Gestion de la connaissance)
- Accorder une importance croissante à la connaissance clients
- Valoriser l'homme en tant qu'« actif immatériel »
- Multiplier alliances et partenariats



- Intégrer la gestion de la relation client aux processus globaux de l'entreprise
- Optimiser la valeur client
- Accroître l'efficacité accrue par l'action conjointe sur plusieurs leviers
- Mesurer, agir et surtout anticiper
- Etc.

Il est évident que la première étape de l'efficacité commerciale reste l'organisation. Plus la société est petite et plus l'organisation doit être adéquate (cela ne retire en rien la flexibilité, au contraire). Dans un grand groupe, il existe 10 personnes en charge d'une tâche. Dans une PME ou TPE, c'est l'inverse. D'où l'organisation très précise de chaque tâche.



## QUELQUES APPLICATIONS DE L'EFFICACITE COMMERCIALE

Les quelques applications ci-dessous sont données à titre d'exemple. Ainsi que nous l'avons constaté, l'efficacité commerciale est un concept à géométrie variable dépendant de l'existant et de l'historique d'une entreprise. Mais elle est surtout fonction de la stratégie de ses dirigeants.

- Améliorer sa couverture de son marché pour identifier plus d'opportunités d'affaires
- Réduire le nombre des projets « sans suite » (spectre client)
- Séduire des décideurs que l'on ne rencontre pas (Vente complexe)
- Réduire le nombre d'affaires perdues (Taux de transformation)
- Acquérir plus de nouveaux clients (Prospection)
- Accélérer le cycle de vente (Décideurs clefs)
- Vendre plus cher que les autres (Argumentaires)
- Augmenter la rentabilité des commerciaux (Temps et gestion du territoire)
- Valoriser et motiver les commerciaux en quête d'évolution transversale
- Capitaliser sur les connaissances issues du terrain (Nouveaux produits, besoins, concurrence, etc.)
- Maîtriser et exploiter l'historique commercial (CRM)
- Donner aux managers les outils d'un suivi qualitatif des affaires en cours (Tableau de bord)
- Former la force de vente directe et indirecte
- Rentabiliser la formation aux techniques d'entretien commercial
- Capitaliser sur son "coup d'avance" (Réflexion en amont et Base de connaissances)
- Valoriser sa stratégie marketing : image de marque, segmentation, « one to one »
- Ancrer les principes de la « Qualité » dans la sphère commerciale

- « Tayloriser » l'activité commerciale pour dédier les commerciaux au terrain
- Etc.



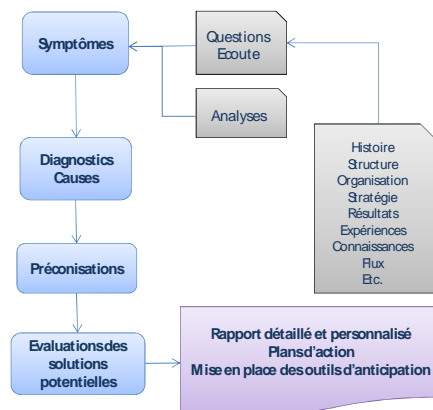
## METHODOLOGIE

Notre différenciation tient des faits que nous prenons en compte la structure et l'environnement de l'entreprise.

Après une période d'écoute, nous intégrons votre esprit et votre philosophie ainsi que vos objectifs et votre histoire. Puis, en partant du client ou du prospect, nous remontons le cycle de vente en analysant toutes les variables commerciales qui interfèrent entre elles et les blocs fonctionnels ou opérationnels de votre entreprise.

Notre démarche repose sur l'écoute, l'analyse, la réflexion et la restitution : vous faire poser les vraies questions pour trouver ensemble les bonnes solutions mais surtout mettre en place les outils pour anticiper les problématiques futures.

Nous vous transmettons notre expérience, des compétences, un savoir faire, du bon sens, un peu de recul, du pragmatisme et ceci en toute objectivité.



## LE CONSULTANT

Ainsi que nous l'avons constaté, la mise en œuvre de l'efficacité commerciale peut devenir rapide complexe, chronophage et surtout risquée si aucun plan stratégique structuré n'est mis en œuvre.

D'autre part, l'analyse de l'efficacité commerciale nécessite de l'expérience à tous niveaux de poste.

Le conseil, à travers un consultant externe s'avère judicieux pour :

- **Expertise spécialisée** : Le directeur d'une entreprise recourt aux services d'un consultant lorsqu'il a besoin d'une expertise spécialisée et qu'il ne dispose pas des compétences requises à l'intérieur de son entreprise.
- **Objectivité** : Le dirigeant peut désirer un point de vue objectif sur une situation complexe qui implique plusieurs personnes à l'intérieur de l'entreprise. Le risque est d'être influencé par ses implications personnelles, ses habitudes et ses façons de voir les choses. Indépendant de l'entreprise, le consultant est impartial dans des situations difficiles.
- **Confidentialité** : Le dirigeant d'entreprise désire effectuer une étude et garder confidentielle son identité. Un consultant peut être très utile pour ce genre d'études qui concernent soit des études de marché, des études d'acquisition de sociétés, etc.
- **Urgence** : un consultant peut intervenir lorsque surgit un besoin urgent et que les ressources internes ne sont pas disponibles. Un consultant peut répondre rapidement à un problème précis.

## LD EXPERTISE

Nous sommes une équipe de consultants diplômés de l'enseignement supérieur (Ingénieur, Ecole de Commerce, Universitaire, etc.) complété par des formations spécifiques (Vente, Marketing, Management, gestion, etc.).

Nous avons tous en commun l'expérience d'avoir occupé des postes commerciaux à tous les niveaux (Ingénieur commercial, Chef des ventes, responsable produit, Directeur commercial, Directeur Marketing, Responsable Grands comptes, Directeur des ventes Europe, etc.) tout au long de notre carrière.

La majorité d'entre nous ont été amené à collaborer pour des sociétés américaines (Multinationale, Start-Up, etc.) mais également de grands groupes français, SSII, Société de Services et des PME/PMI. Certains ont également créé et dirigé leur propre société durant une dizaine d'années.

Nous sommes tous issus du terrain même si notre carrière nous a amené vers des postes de Direction Générale et nous possédons une double ou triple compétence ; commercial, technique, management.

Nous avons vendu en direct ou en indirect, par des partenaires ou en mode projet des produits high tech, des services et des solutions globales. Nous avons abordé des cycles de ventes longs, complexes, engageant des stratégies d'entreprises et négociés à haut niveau des contrats importants.

Nous souhaitons transmettre nos compétences et les fruits de notre expérience basée sur nos succès mais également sur ce que nous avons appris tout au long de nos carrières respectives.



## COPYRIGHT

Toute utilisation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de LD Expertise est illicite. Les solutions évoquées dans le cadre du présent document resteront la propriété exclusive de LD Expertise. Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon et un préjudice, et de manière générale porterait atteinte aux droits de LD Expertise. Ce document n'est pas contractuel et n'engage en rien LD Expertise sur les conséquences éventuelles de son utilisation.

Les photographies utilisées dans ce document sont la source de <http://www.freefoto.com>.