

STRATEGIE COMMERCIALE



Livre blanc



LD Expertise

L'enjeu stratégique pour une entreprise

Beaucoup d'entre nous commette l'erreur de négliger la stratégie commerciale pour de nombreuses raisons. Cela revient à vous lancer dans une chasse aux trésors à l'intérieur d'une ville inconnue et étrangère, sans carte, ni boussole et encore moins de GPS. Vous ne connaissez pas les règles du jeu, ni vos concurrents et vous ne savez même pas ce que vous recherchez comme trésor. Bonne chance !

« Si le navigateur ne sait pas dans quel port il se situe ni vers quel port il doit se diriger, aucun vent ne lui sera favorable » Sénèque

Strategie 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". Donc, une stratégie commerciale ne sert à rien (CQFD !)

De ce fait, nous n'avons pas de stratégie commerciale. Les vendeurs se retrouvent bien souvent seuls, sans appuis et sans aide sur le terrain. C'est, par ailleurs, habituellement la cause d'un manque d'efficacité commerciale au sein de l'entreprise et où la démotivation règne.

Au-delà de la stratégie commerciale, harmoniser les actions 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.

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.

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 à renforcer la force de vente sur le terrain, à introduire de nouveaux produits ou à investir en marketing. Bien sûr, c'est de la faute des commerciaux s'ils ne vendent pas !

De nombreux dirigeants d'entreprises sont sensibles à l'activité commerciale de leur société compte tenu de l'enjeu stratégie mais sans autant maîtriser les tenants et aboutissants de cette fonction beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît.

S'il n'existe pas de lien réel entre la politique de l'entreprise et la stratégie commerciale, la société ne progressera jamais et au pire régressera.

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 LA STRATEGIE COMMERCIALE

Le terme de stratégie est d'origine militaire. Etymologiquement, stratégie vient du grec *strategos* qui est lui même la combinaison de deux mots (*stratos* qui signifie "armée" et *agein* qui signifie "conduire"). *Sun Tzu* dans *l'Art de la guerre* dit : *"lorsque le général a réuni dans une région toutes ses troupes, il doit leur procurer des positions avantageuses : c'est la condition de la réussite de ses projets et c'est plus difficile qu'on ne l'imagine"*.

Par similitude au contexte militaire (Guerre économique, force en présence, espionnage industriel, intelligence économique, etc.), le terme de stratégie a été transposé au monde de l'entreprise. Ainsi, selon *Michael Porter*, la stratégie est *"la création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble différent d'activités"*. En fait, la stratégie d'entreprise consiste essentiellement à définir des :

- Objectifs d'activité
- Moyens (financiers, techniques, humains)
- Horizon de temps

Par analogie, il existe d'autre stratégie liée au secteur économique :

- Stratégie commerciale
- Stratégie marketing
- Stratégie ressources humaines (On parle également de politique de ressources humaines)
- Etc.

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.

VALORISATION D'UNE SOCIETE PAR SON ACTIVITE COMMERCIALE

Les compétences intrinsèques d'une entreprise peuvent se traduire par ces 5 variables :

- La connaissance de son marché = marketing
- Un produit ou service innovant = technique

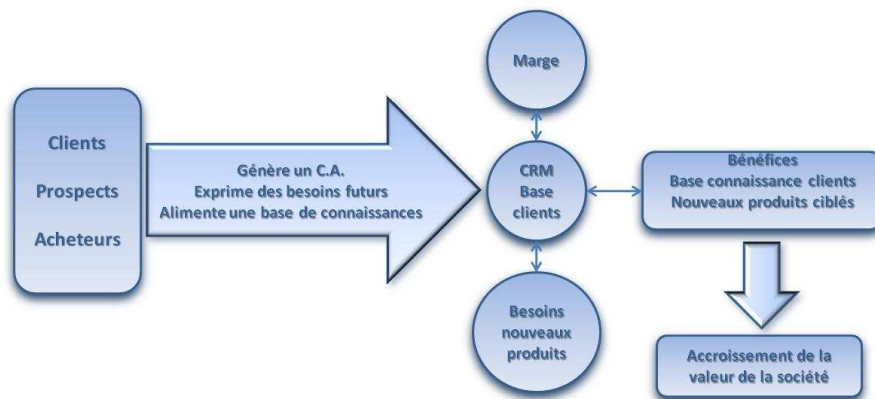
- Un développement réaliste = gestion et finance
- Une capacité à s'imposer sur son marché = Commercial
- Les compétences de ses collaborateurs = Management

Il est évident que l'activité commerciale va générer un chiffre d'affaires, des marges et donc des bénéfices.

Mais en dehors de ce point essentiel, elle doit également valoriser l'entreprise sur 2 axes :

- Le retour d'information utile au marketing pour l'analyse et la définition de nouveau produit mais également à la Direction Générale par l'alimentation d'informations issues du terrain.
- La constitution d'une base de données clients performante qui permettra, si elle est bien renseignée et utilisée, d'augmenter le chiffre d'affaires par des actions commerciales spécifiques.

Contrairement aux Anglo-saxons, nous ne valorisons très peu les entreprises par leur actif immatériel (Produits, clients, organisation, méthodologie, performance commerciale, etc.). Et pourtant, nous pouvons avoir les meilleurs financiers, techniciens, managers, etc. au monde, sans stratégie commerciale pour vendre, cela ne sert à rien.



POURQUOI ELABORER UNE STRATEGIE COMMERCIALE ?

Il existe de nombreuses raisons d'élaborer une stratégie commerciale.

La première est de « coucher » sur le papier (ou sur l'ordinateur) toutes ses idées pour les exprimer et les formaliser. La formalisation répond à deux besoins. Le premier est de vous aider à clarifier vos idées et à synthétiser par écrit les éléments clefs sur lesquels vous avez décidé de créer et de faire progresser votre entreprise.

Elle permet également de structurer les tâches par leur description et leur responsabilisation. La stratégie commerciale visualise les objectifs et autorise ainsi leur mesure quotidienne. Elle montre donc où nous sommes et où devons nous aller.

C'est un guide pour les commerciaux. Elle répond aux questions ; où, à qui, comment et quoi vendre ?

La stratégie commerciale facilite l'efficacité qui elle-même génère la performance (Atteinte des résultats) sur 4 points essentiels :

- Que devons nous faire ? (Stratégie commerciale)

- Comment devons nous le faire ? (Organisation commerciale)
- Qui doit le faire ? (Description des tâches et des responsabilités commerciales)
- Quand devons nous le faire ? (Planning des tâches commerciales)

Elle permet de réduire de manière significative les risques (sans par malheur les éviter totalement) :

L'origine majeure d'un échec reste l'aspect commercial à 70 % (Source APCE) décomposée en cinq parties :

- Marché mal ciblé
- Clientèle potentielle surévaluée
- Délais de décision sous estimés
- Gamme de produits insuffisante
- Politique de communication négligée

Et les erreurs les plus communes sont :

- Le manque de référence client
- L'inexistence d'une image de marque
- La carence de la partie prospection ciblée
- Les argumentations inadaptées dans l'approche des clients
- Le business récurrent inexistant mais indispensable pour le moyen terme
- L'insuffisance de présence sur le terrain
- La remontée d'informations vitales pour le marketing inexistante
- Le défaut de relation client
- L'absence de motivation commerciale

Et enfin, la stratégie commerciale vous servira pour expliquer, faire comprendre et faire accepter les décisions que vous prendrez, car il s'agira, dès lors, d'un document de référence au sein de l'entreprise accepté par tous.



QUE REPRESENTE UNE STRATEGIE COMMERCIALE ?

Une stratégie commerciale est un document écrit, formalisé, accepté et déployé. Elle contient des objectifs réalistes, spécifiques, mesurables, définis, vérifiables, responsabilisants et gratifiants. Elle indique les moyens, les actions et l'organisation à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Elle définit les cibles, produits et marchés et enfin liste les arguments de vente produits et société.

Dans l'espace « réflexion », une stratégie commerciale est modifiable et adaptable. En ensuite, elle décrit l'espace « Action ».

C'est un travail d'équipe, chaque service participe à son élaboration (Vente, marketing, communication, étude, administration, etc.). Ceci permet d'orienter la société vers le client en associant tous les collaborateurs.

Elle est un référentielle, toute action devra avoir un objectif et devra être en phase avec la stratégie.

Enfin, elle est réunificatrice : Symbiose de l'esprit d'entreprise et d'adhésion aux valeurs de cette dernière.

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

QUELS SONT LES BENEFICES ATTENDUS ?

Grâce à l'organisation et à la structuration des actions, une stratégie commerciale génère de nombreux avantages :

- Augmentation de chiffre d'affaires

- Accroissement de la marge commerciale
- Meilleure rentabilité commerciale
- Renforcement et meilleure répartition du volume client
- Amélioration du taux de transformation prospect – client
- Meilleure gestion du temps commercial
- Cohésion d'équipe
- Etc.

Il est parfois possible de quantifier et de mesurer les bénéfices attendus en fonction des spécificités de chaque entreprise. Cependant, 3 points sont importants dans cet « exercice de style » :

- L'existant (peut-il être mesuré et quantifié pour en calculer un objectif chiffré ?)
- La mise en œuvre (Les plans d'action seront-ils appliqués et suivis ?)
- Le contexte et l'environnement (Les facteurs externes peuvent-ils influencer les résultats ?)

Prestations	Augmentation de C.A. (Dépend de l'existant)	Délai de l'impact	Durée de l'impact
Stratégie commerciale	5 – 40 %	< 3 mois	12 – 36 mois
Organisation commerciale	10 – 15 %	< 6 mois	> 24 mois
Force de vente	5 – 10 %	< 9 mois	> 12 Mois
Moyens et outils de vente	5 – 30 %	< 3 mois	> 24 mois
Technique de vente	10 – 20 %	< 9 mois	> 12 mois

CONTENU D'UNE STRATEGIE COMMERCIALE

La stratégie commerciale répond à 4 questions majeures :

- Où je vends ? (Marché)
- Comment je vends ? (Produit)
- A qui je vends ? (Cible)
- Pourquoi je vends ? (Motivation et politique d'entreprise)

De ce fait, le contenu usuel d'une stratégie commerciale dépend de certaines variables :

- Produits (produit ou service, solution globale, etc.)
- Typologie des ventes (B to B, B to C, Ventes indirectes, directes, etc.)
- Contexte de l'entreprise (Leader, challenger, start-up, etc.)
- Objectifs de l'entreprise (Conquête, défense, Intrusion, etc.)
- Etc.

Donc, elle est spécifique à chaque entreprise tant sur le plan contenu que contenant. Certaines rubriques seront plus détaillées que d'autres. Au sens large, sa structure (non détaillée) serait est la suivante :

- Le contexte de l'entreprise (philosophie, culture et historique)
- Objectifs et enjeux de la stratégie

- Force et faiblesse de l'entreprise (Technologique, image de marque, références clients, expérience, connaissances métiers, produits, services, etc.)
- Organisation actuelle et future (au besoin)
- Analyse de l'existant (chiffres commerciaux, C.A., répartition, marge et efficacité commerciale)
- Analyse des Produits, cibles et marchés actuels et potentiels (positionnement)
- Avantages et inconvénients produits (Arguments produit)
- Concurrence
- Etudes de marché détaillées (Marchés et cibles en fonction des produits)
- Outils de vente (Documentation, site web, Echantillon, etc.)
- Méthodologie, cycle et typologie de vente
- Plan de Communication (Publicité, article de presse, conférence, Salon, etc.)
- Prospection (méthodologie et résultats)
- Description des tâches et des responsabilités
- Gestion des flux commerciaux
- Plans d'action
- Planning
- Tableaux de bord, indicateurs
- Prévion de vente



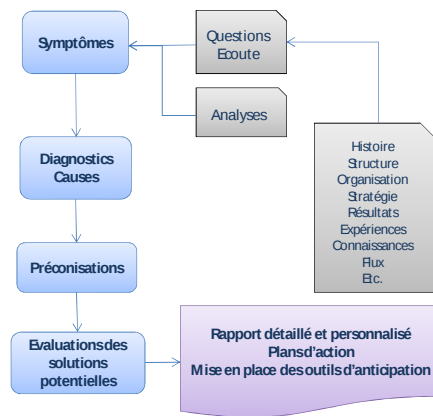
METHODOLOGIE

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.



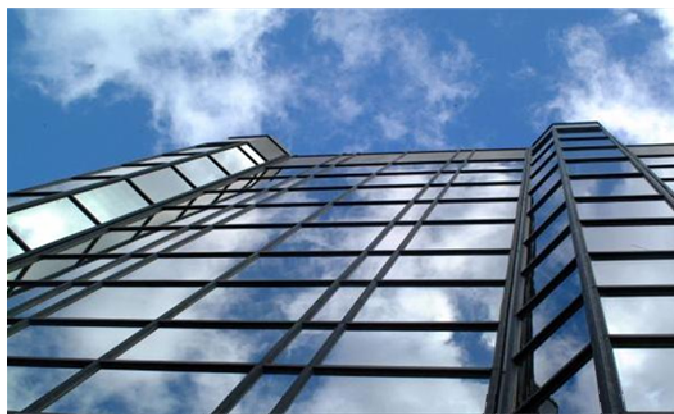
LE CONSULTANT

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>.

