

Spécial commerce en PME :



industrialisez
votre
démarche
commerciale

Partons d'un constat : Comment est souvent gérée l'activité commerciale en PME ?

Elle est souvent fortement conditionnée par:

- La culture technique du dirigeant qui recherche un « bon » commercial, mais sans imaginer que 90% de la réussite du commercial va dépendre de ce qu'il peut lui apporter en termes de soutien, d'environnement, de supports, de culture commerciale de son entreprise.
- L'hésitation du dirigeant à investir dans des ressources parfois perçues comme immatérielles (des hommes, du support marketing) et de rentabilité incertaine.
- Le poids de l'histoire et des habitudes (secteur, client, qui fait quoi...)
- Des objectifs souvent modestes en termes de développement commercial, liés au réalisé et peu à une place réfléchie que l'entreprise pourrait occuper sur son marché.

Les instruments de mesure sont souvent limités, très en aval dans le processus, mesurent plus des conséquences (le CA) que des faits générateurs, manquent parfois de niveau de synthèse et d'originalité dans l'approche... Vision très obscurcie de la réalité ? Bonne base de départ en tout cas pour exposer ce que pourrait être une démarche commerciale réfléchie et industrialisée.

Vision stratégique :

Le préalable indispensable est de savoir ce que VOUS voulez faire pour VOUS et VOTRE entreprise: Définissez et rédigez votre STRATEGIE, dans un DOCUMENT écrit et argumenté.

L'activité commerciale est plus que d'autres un domaine à part, plus mystérieux, parfois mal appréhendé, mal encadré en PME. La stratégie de VOTRE entreprise DOIT néanmoins inclure une stratégie commerciale et marketing.

Cette stratégie commerciale et marketing débouche sur des attentes CLAIRES, CHIFFREES MESURABLES en termes d'activité commerciale (CA, marge, nouveaux clients, DN produits, DV, gamme de produits, cross selling, % de nouveautés, couverture géographique...). La SYSTEMATISATION de votre action va vous permettre d'industrialiser ce processus.

Sans vision stratégique, le commerce va « flotter » dans votre entreprise et vous ne pourrez pas avoir de bons commerciaux. Avec une vision, vous serez susceptible d'intéresser les bons, et d'orienter leur démarche.



Processus de vente :

Vendre = générer un CA, profitable, si possible récurrent ou à retombées induites, profitable, de la manière la plus efficace possible. La génération du CA est un processus comme un autre, méthodique, avec plusieurs étapes, identifiées, mesurées.

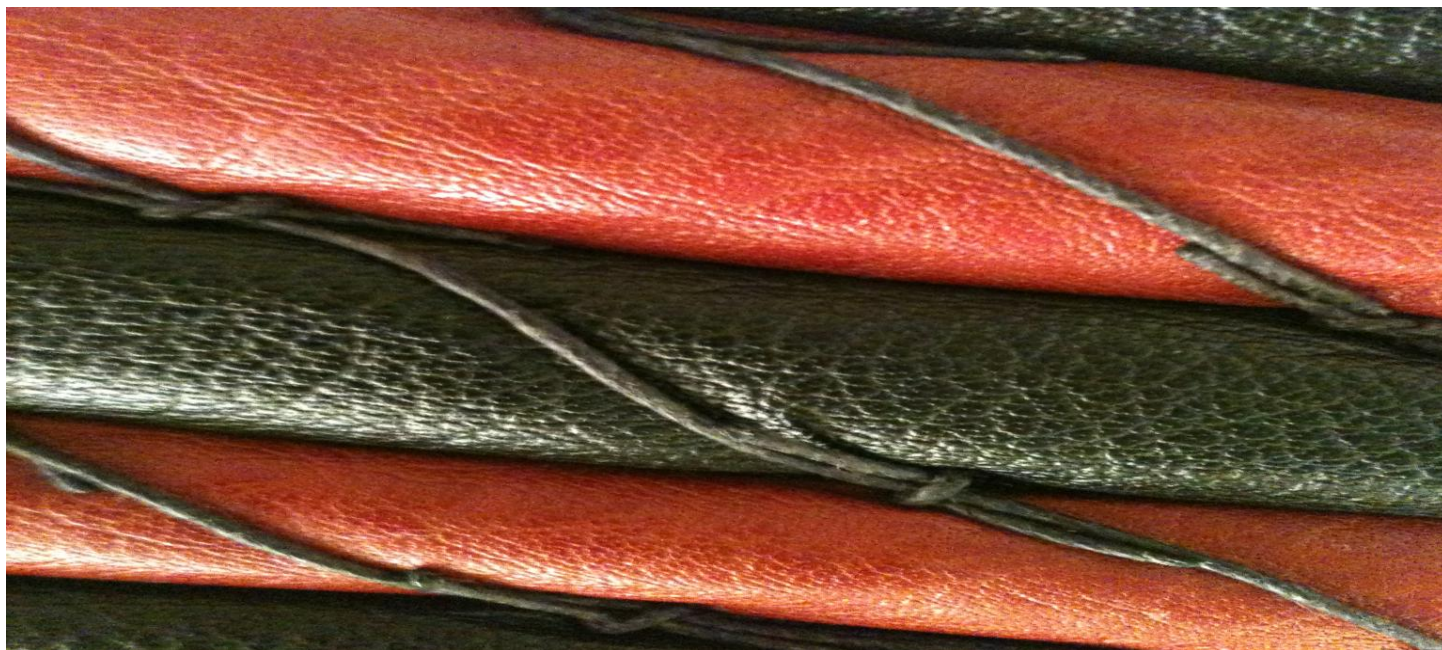
- Clients → Prospects → Cibles → Marché ?
- Marché → Cibles → Prospects → Clients ?

Plutôt cette dernière solution. Détaillez, documentez (CRM), échantillonnez, faites-vous votre propre idée (démarche, durée, taux de

transformation, coûts) à chaque étape du processus.

Comment augmenter le CA ?

- + de CA → + de clients ? Pas nécessairement vrai (cross selling)
- + de CA → + de commerciaux ? Souvent faux
- → Fidéliser + prospecter de manière systématique



Structurez votre démarche commerciale :

• Plan commercial :

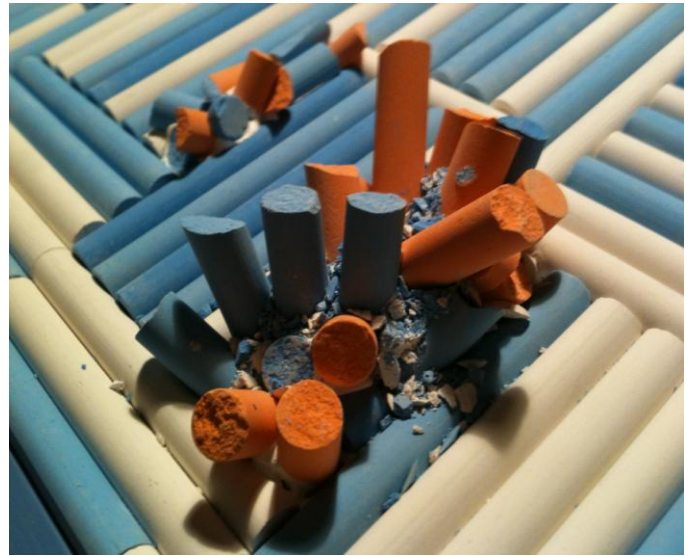
- Niveau entreprise : pensez croissance, sinon d'autres le feront à votre place.
- Outils commerciaux (internes, externes)
- Plans de développement entreprise ET individuels, revus régulièrement
- Moyens :
 - Bases de données, faciles d'accès, intégrées au système d'information de votre entreprise, qualifiées, vivantes,
 - argumentaires, scripts d'entretiens,
 - ciblage ET segmentation (pour affectation des ressources par typologie de clients/prospects, efficacité, rentabilité, mesure pertinente...)

• Prospection :

- Indispensable. Mais là aussi le processus est méthodique :
 - Ciblage → objectifs par cible : Marché, Suspects, Prospects froids, Prospects tièdes, Prospects chauds, Clients occasionnels, Clients réguliers, Clients fidèles, Clients prescripteurs → un objectif différent à chaque fois.
 - En fonction des objectifs, les supports vont varier : conquête ↔ notoriété et généraliste ↔ ciblé. Exemple salon professionnel, pages jaunes, extranet...
- Combinez les moyens (approche multicanal), soyez récurrents
- Ayez en tête des taux de succès (1/1000...) et mesurez coûts et efficacité.
- Ayez les outils adéquats (CRM)

- **Négociation**

- C'est un processus qui dépasse largement la seule visite. 7 ou 8 étapes identifiées où vous pouvez mesurer des taux de succès
- Ayez les bons réflexes :
 - « Oubliez » un instant votre entreprise et ses produits: Appuyez-vous sur les besoins et motivations des clients.
 - Comparez et ajustez vos résultats sur les tendances du marché.
 - Dégagez des USP's (avantages concurrentiels uniques) clairement identifiables.
 - Évitez les USP's « bateau » dont tout le monde parle (le service...).
 - Parlez « avantage client » plutôt que « caractéristique produit ».
 - Prouvez l'avantage concurrentiel des offres ou solutions.
 - Mettez en avant les bénéfices réels pour le client.
 - Hiérarchisez les bénéfices selon la nature, le profil, les motivations du client.



- **Suivi et contrôle**

- Mesurez finement la performance : CA et marge ok, mais nombre de suspects qualifiés, taux de retour sur e.mailing, DN, % de clients endormis, taux de renouvellement de la base client ?
- Mesurez la productivité et la rentabilité :
 - La productivité
 - Combien de contacts suspects pour générer un prospect ?
 - Combien de contacts prospects pour générer un client ?
 - La rentabilité
 - Coût d'acquisition d'un prospect.
 - Coût d'acquisition d'un client.
 - Coût de fidélisation d'un client.
 - Montant moyen d'une vente.
 - Durée de vie moyenne d'un client.
 - CA ou marge dégagée sur la durée de vie d'un client
- Allouez vos ressources :
 - Force de vente itinérante / sédentaire / e-commerce.
 - E.mailing de masse (0,20€)/ visites sur cibles hyper-sélectionnées (400€)
- Pilotez votre force de vente : les 50 occasions formalisées de la coacher dans l'année (Séminaire de vente, entretien hebdo, tournée accompagnée, plan d'action individuel, revue trimestrielle de plan d'action...)



Conclusion : industrialisez votre démarche commerciale !

L'industrialisation de la démarche commerciale est un processus long, assis sur une stratégie clairement définie, qui met en œuvre des moyens multiples, dans la durée, dans un contexte où l'allocation optimale des ressources est cruciale. C'est un vrai métier. Comme la production. **Et c'est votre responsabilité directe en tant que chef d'entreprise d'initier, de développer et de mener à bien ce projet, crucial pour l'avenir de votre entreprise.**

Encore deux éléments pour conclure :

- **Le temps est limité** : le commerce bouge très vite aujourd'hui (exemple du e-commerce). Certains métiers se réveillent très vite après avoir frôlé la catastrophe en 2008-2009. Vous disposez le cas échéant d'une « fenêtre de tir » qui se compte en mois et pas en années pour sortir de votre « zone de confort » ou tout peut encore paraître immuable aujourd'hui.
- **Par chance**, correctement mis en œuvre et adaptés à votre entreprise, les effets de levier sont la plupart du temps considérables et rapidement efficaces (+6-12% de croissance de CA en cross selling ne sont pas rares). N'hésitez pas à prendre directement contact avec moi à ce sujet !



Le dirigeant, Emmanuel Bonnet

Né en 1960, diplômé de HEC et titulaire d'une licence d'allemand. Il a réalisé une grande partie de sa carrière dans des postes de responsable de filiale commerciale de groupes internationaux et de grosses PME d'origine étrangère, allemandes le plus souvent. A plusieurs reprises, il a créé les activités commerciales sur le territoire français. Il a encadré des équipes de vente multiples

et a développé et mis en place les systèmes d'accompagnement de leurs activités.

En début de parcours professionnel, des postes de contrôleur de gestion et de directeur financier lui ont donné une forte sensibilité aux chiffres.



Depuis 2009, il apporte son expertise aux PME industrielles et commerciales qui souhaitent doper leurs ventes. Il intervient aussi bien auprès de PME déjà présentes sur le marché qui recherchent une croissance durable et soutenue de leur chiffre d'affaires qu'auprès d'entreprises attirées par le marché français et qui souhaitent s'y implanter en optimisant leurs modes de prospection et de distribution. Le fait d'être à la fois bilingue et biculturel allemand lui donne ici des avantages non négligeables.