

Choisir Développer Fidéliser ses clients

L'entreprise est soumise à de nombreuses pressions : techniques, financières, commerciales, juridiques, humaines. Concrètement, il lui faut satisfaire à la fois, les financeurs, les clients, les salariés et les fournisseurs, dans un univers a priori hostile. Cette « hostilité », c'est à la fois les événements comme 10 à 15 % par an des clients qui ne sont plus actifs : reprise, maladie, cessation, etc., la concurrence, la distribution qui se transforme...

L'activité de l'entreprise se définit plus par les types de besoins qu'elle satisfait, par les produits et services, à différents types de clientèle et sur un secteur géographique, que par le produit ou service. Il s'agit donc bien pour elle d'être en mesure d'activer les leviers que le marketing met à sa disposition pour assurer une conduite la plus satisfaisante à tous les égards. Nous porterons notre regard sur la gestion d'un secteur commercial dans le prolongement d'un récent dossier du mois sur la gestion du portefeuille clients.

- Les pratiques les plus courantes et leurs limites
- Le principe de la gestion dynamique du secteur commercial
- Les objectifs
- La méthode

- Les contraintes
- Les bénéfices
- Des situations réelles
- Les qualités humaines requises
- Les champs d'application

1 Ce qui se pratique couramment

C'est cette entreprise qui a réalisé d'une année sur l'autre une progression de CA de 25 %. Remarquable, dirons-nous. A la question posée au dirigeant du pourquoi et comment la réponse était « je ne sais pas ». De ce fait, l'objectif annoncé pour l'année suivante était de réaliser un CA de + 25 %. L'explication était « nous l'avons déjà fait, donc ça doit être faisable ».

C'est cette entreprise forte d'une bonne information sur la profession, qui ambitionne une progression dans la tendance nationale. Aller au-delà pourrait être coûteux en marge.

Enfin, c'est cette équipe commerciale qui reçoit (de bon cœur) la consigne de prospecter dès que du temps libre se dégage.

Si ces cas sont présentés de façon caricaturale, ils gardent une bonne part de vrai.

La limite essentielle commune à la pratique courante c'est de rester dans le connu. Nous connaissons nos clients (prescripteur, acheteur, utilisateur...), surtout les plus actifs, c'est-à-dire le haut du listing hiérarchique. Nous connaissons nos produits, nos services et les fonctions qu'ils remplissent face aux besoins.

Que connaissons-nous du potentiel de chacun de nos clients. Plus précisément, que connaissons-nous de ce qu'il achète dans le domaine qui est le nôtre mais avec nos concurrents ?

Si nous connaissons nos clients, connaissons-nous les non-clients : combien sont-ils, quel est leur potentiel, pourquoi ne sont-ils pas clients ?

La liste des explications ou plutôt des justifications est longue : le temps qui manque (35 heures, la formation, l'administratif...), l'urgence des actions promotionnelles, le lancement de nouveaux produits, l'objectif mensuel, le turn over...

En résumé, on peut rester dans le connu, assurer les objectifs quantitatifs à court terme et enfin avoir des résultats tangibles. Ça marche.

2 Le principe et la finalité de la gestion dynamique de secteur commercial

Baser sa démarche commerciale sur la connaissance qualitative et quantitative du secteur géographique concerné (département, région etc.), et pour ce faire se poser ces questions impératives : « Qui, fait quoi, combien, avec qui, comment, où, quand ? ». Ceci conduit tout naturellement à définir comme finalité l'optimisation d'un secteur commercial.

Dans la pratique courante, c'est le « toujours plus haut, toujours plus fort » dans le connu (vécu). La gestion dynamique de secteur, c'est optimiser (qualitatif et quantitatif) au profit des objectifs de l'entreprise, de ses commerciaux, des clients mais à partir de la connaissance des données internes et externes. La complémentarité de ces deux approches est évidente.

3 Les objectifs

La gestion dynamique de secteur commercial peut se fixer les objectifs suivants :

- Connaître et comprendre ce qui se passe commercialement dans son domaine sur une zone géographique donnée.
- Responsabiliser le commercial au-delà du CA immédiat.
- Choisir, développer et fidéliser ses clients (être acteur à part entière).
- Evaluer et hiérarchiser les priorités et les moyens.
- Permettre de mesurer et de comparer la performance qualitative au profit du quantitatif.

4 La méthode

Une telle approche demande beaucoup de préparation et d'actions sur-mesure. La méthode retiendra donc les grandes lignes suivantes :

- 1 - recherche documentaire : données de la profession,
- 2 - déterminer la cible : secteur d'activité, taille, zone géographique,
- 3 - obtenir les coordonnées des clients et non-clients ciblés,
- 4 - préparer le contact de découverte sur le terrain : connaître et comprendre,
- 5 - mener les contacts de découverte en face à face,
- 6 - fixer des priorités dans la suite à donner,
- 7 - négocier au cas par cas avec les clients peu actifs à fort potentiel et les non-clients retenus,
- 8 - repérage informatique des comptes relancés ou ouverts,
- 9 - suivi.

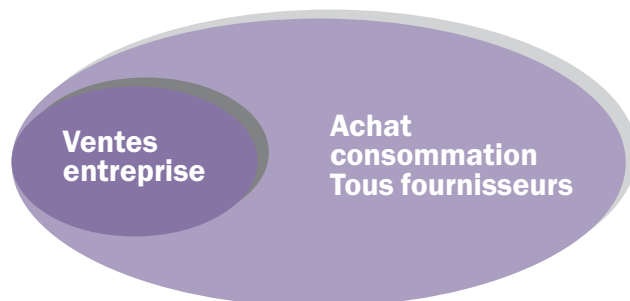


Cette méthode permet d'organiser des opérations de prospection intensive avec une équipe sur un secteur pré-établi à un moment choisi. L'entreprise profite ainsi d'une action commerciale très concrète, très motivante et fédératrice pour son équipe commerciale.

5 Les critères utilisés

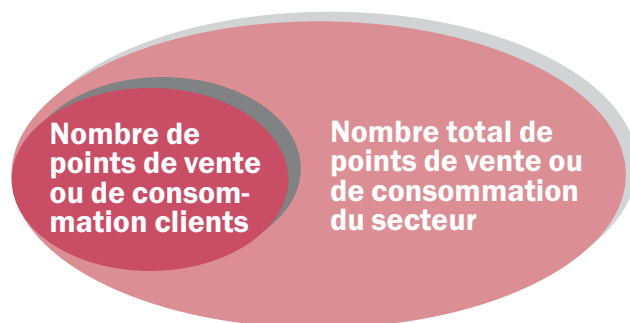
La part de marché :

Le marché sera déterminé à partir de données les plus objectives possible au départ, sur un secteur géographique éventuellement plus large. Pour s'assurer de la comparaison possible sans erreur dans ce domaine, avec d'autres données, le marché sera prioritairement quantifié en volume. Le risque d'une estimation en euros réside dans la confusion possible entre le CA final et le CA de la cession à la distribution intermédiaire, pour les produits et services indirects.



La distribution numérique :

Cette distribution est totalement différente du milieu « informatique ». Il s'agit du nombre de clients actuels comparé au nombre de points de consommation ou de vente (du produit ou service) du secteur géographique. C'est dire qu'il faut déjà connaître le nombre de points de vente ou de consommation, qui commercialisent ou consomment chez tous les fournisseurs de ce marché (les concurrents + nos clients). Cette donnée s'exprime en pourcentage.



La distribution valeur :

Les quantités consommées ou distribuées, tous fournisseurs confondus dans le produit ou service, par les clients. Cette information est également traduite en pourcentage. Elle peut être considérée comme la « part de marché » de chacun des points de vente ou de consommation et de l'ensemble des clients de l'entreprise. Cette donnée va rapidement permettre d'obtenir l'information essentielle dans la gestion d'un secteur : la connaissance du potentiel de ses clients. Pour exemple : un commercial qui a une distribution valeur de 10 % (ses clients réalisent 10 % sur ledit secteur) et qui a l'ambition d'atteindre 12 % du marché, aura vite une idée de ce qui lui reste à faire : prospecter et là où il aura identifié sa cible).

Achats -
consommation
des clients

Achats des points
de vente ou de
consommation
tous fournisseurs
compris

6 Les contraintes

Comme elle se prénomme, cette approche commerciale est très « dynamique » car elle exige une détermination réelle à gérer avec pérennité plutôt qu'à subir... avec pérennité.

Mettre en action une équipe commerciale sur une démarche de gestion dynamique de secteur c'est se donner les moyens de la préparation : un accompagnement externe et une personne ressource interne. Cet accompagnement informe, organise, forme, participe avec l'équipe aux contacts terrain, analyse et propose des pistes d'action.

Enfin, du point de vue du raisonnement, il convient de bien veiller à comparer des données comparables. C'est pourquoi, l'unité de valeur retenue doit être clairement spécifiée. Par ailleurs, toute comparaison d'évolution d'une période à une autre doit se faire sur une base identique, sauf à avoir une distorsion préjudiciable.

7 Les bénéfices

Pour l'entreprise c'est :

- de nouveaux clients choisis,
- une optimisation des moyens mis en œuvre : choix de clients, de produit, de zone géographique, etc.
- des retombées sur plusieurs exercices,
- un gain de notoriété,
- sensibiliser et mettre en action son équipe commerciale,
- gagner en crédit aux yeux des partenaires financeurs, fournisseurs, etc.

Pour l'équipe commerciale :

- vivre une action partagée,
- un apport de chiffre d'affaires nouveau,
- une connaissance approfondie de son secteur (crédibilité vis-à-vis des clients actuels),
- un intérêt pour le travail,
- une reconnaissance de l'entreprise (soutien, formation et action),
- une rémunération supérieure.

Quelques situations réelles :

1 Marché de la fourniture industrielle B to B

Le commercial se sent « au bout du rouleau » : plus de 200 visites par mois, des journées très longues, beaucoup de route, une multitude de petits litiges et cas particuliers à régler, un chiffre d'affaires en deçà de ses objectifs, voire en régression sur les années antérieures. Le dirigeant appuie son commercial dans la recherche de solutions en mettant en place une démarche de gestion de secteur, c'est-à-dire en commençant par la recherche des causes.

La mise à plat du marché du secteur commercial a permis de montrer une DN élevée (nombre de clients important), une part de marché de 3 % (ce qui veut bien dire qu'il laisse 97 % à ses quelques concurrents !) et une DV très faible. En clair, le dirigeant a pu rapidement repérer les objectifs personnels du responsable de ce secteur : augmenter la part de marché.

- 1 augmenter la DV : être présent là où se fait le volume et le CA,
- 2 diminuer la DN : réduire le nombre de clients visités régulièrement et dégager du temps pour ceux qui ont du potentiel.

2 Marché du travail temporaire

Recherche d'efficacité commerciale pour une entreprise alors que le marché est large : secteurs d'activité, type d'entreprises, qualification demandée, etc.

- 1 définition du secteur géographique,
- 2 recherche documentaire : statistiques nationales transposables au niveau de qualification des travailleurs concernés,
- 3 mise au point de ratios afin de déterminer le marché théorique de cette cible,
- 4 application au listing exhaustif des entreprises dans la cible,
- 5 action de prospection,
- 6 action de développement chez les clients existants n'accordant qu'une faible part de leurs besoins à cette entreprise.

Dans ces deux cas, cette démarche permet :

- de mieux structurer l'action : cibler les efforts,
- de mener de front l'objectif global et partiel (parce qu'un CA globalement satisfaisant peut cacher des manques à gagner généreusement offerts à la concurrence), sauf à ce que ce soit volontaire,
- de maintenir le dynamisme du commercial,
- de négocier les efforts demandés par un client contre une meilleure représentation dans ses achats,
- d'évaluer le qualitatif autant que le quantitatif (comparaison entre secteurs et évolution).

3 Ce chef de vente régional qui accompagne son commercial chez un grossiste distributeur de supports magnétiques vierges, disques et CD. Le groupe qu'il représente implante timidement une nouvelle marque de cassettes. Il interroge l'acheteur sur l'absence des cassettes audio de sa marque. Le client n'étant pas opposé, il se prête au jeu des questions de découverte sauf à celle des volumes réalisés (potentiel). Le chef de vente prépare une offre dans la plus pure tradition : produits, prix, animation de son équipe de représentants, etc. Le client présente cette offre à son équipe et passe une première commande qui à elle seule équivaut à 6 mois de vente nationale ! Pendant plusieurs années, à grand effort de développement et de fidélisation, ce client est devenu premier client national et le chef de vente assurait avec son commercial 25 % des ventes nationales de la marque. L'anecdote veut que le vendeur n'a jamais réussi à connaître la vraie dimension de son client tout en étant 2^{ème} marque. Par ailleurs, cette approche a très vite impacté les autres équipes régionales dans leur volonté de choisir leurs clients plutôt que d'attendre les commandes.

8 Les qualités humaines requises

La curiosité :

La gestion dynamique d'un secteur commercial et en particulier de ses acteurs qu'ils soient clients ou non-clients nécessite de vouloir sortir du connu. C'est-à-dire pouvoir d'une part le remettre en cause et aller explorer là où l'entreprise n'est pas. Cette curiosité doit autant que possible faire abstraction des

a priori, des idées préconçues. Qui n'a pas entendu ou s'est entendu dire « cette entreprise, ce n'est pas la peine d'y aller, elle ne traite qu'avec untel » ou bien « la santé financière de cette entreprise n'est pas bonne ». En effet, les choses changent autour de soi. Il convient donc de s'intéresser continuellement à ce qui peut bouger : interlocuteurs, attentes, situation financière, etc.

La lecture critique :

Si le marché d'un secteur est défini par des données objectives qu'il faut bien sûr collecter, il convient de porter l'attention sur la lecture que l'on en fait. Le danger réside dans :

> la subjectivité :

La projection personnelle ou collective. A l'appui de ceci, le premier danger est la lecture superficielle, l'aperçu qui fait que la conclusion est hâtive et par définition « L'admiration est toujours superficielle » (Renan). Le problème c'est qu'il s'agit de situation professionnelle donc nécessairement approfondie et avec recul.

> l'analyse cartésienne :

Elle tient dans les préceptes du « discours de la méthode » pour fonder notre logique. C'est notre culture. A ne tenir les choses que pour ce qu'elles sont sans pouvoir émettre aucun doute ; A les diviser ; A les appréhender à partir d'une pensée ordonnée ; A quantifier systématiquement, l'acteur de son secteur commercial risque de se priver des enseignements des liens qui ont pu conduire à ce qui repéré. Pour exemple : se cantonner à un repérage purement statistique d'un marché sur un secteur géographique, ne permet pas au gestionnaire dudit secteur d'avoir une idée des tendances, une idée de la relativité de données et des relations de causes à effets. Plus concrètement, c'est pouvoir répondre aux questions de l'évolution dans le temps, à la comparaison avec d'autres marchés ou d'autres secteurs, et enfin trouver une explication (ou tenter une explication) en fonction du projet sur cette zone.

L'imagination :

Avoir à sa disposition pléthore de données ou pas doit laisser la place à la faculté de créer en combinant ses idées. Dans ce type de démarche, le gestionnaire de secteur commercial ou son accompagnateur externe se trouve fréquemment dans le doute devant la feuille blanche. « Je vois bien la méthode, mais où trouver l'information ? ». Il faut être capable d'imaginer des solutions qui vont être à l'origine de la recherche d'informations les plus pertinentes à connaître le marché que l'on va qualifier de « théorique ». Ce dernier ne sera donc pas, et peu importe, strictement le marché réel. Il convient de noter que c'est cette pertinence qui prime. A chacun de repérer les données nécessaires, d'en tirer les enseignements, sans pour autant laisser de côté les recoupements. En entreprise, cela donne ce scénario : « quel est le marché en chiffre d'affaires des consommables nécessaires à la production dans les professions du bâtiment ? ». L'information pourra être obtenue probablement auprès des organisations professionnelles, de l'INSEE, de professionnels. La combinaison de toutes ces informations permettra une certaine quantification. Pour être validée, il conviendra d'imaginer des moyens de rencontrer certains clients ou non-clients représentatifs pour recouper ces données. Puis de créer des ratios CA/unité d'effectif, de surface ou autre critère objectif.

L'organisation :

La gestion dynamique d'un secteur impose la mise en place d'un plan d'action : l'objectif, les étapes, les actions, les acteurs, le délai, etc. A l'appui de cette nécessité, il y a le nombre important d'actions à mener, de sources d'informations internes et externes, de manipulations des données, des acteurs, et le délai

de la réalisation. Le temps qui passe ne permet pas de profiter des effets de la démarche.

La volonté forte :

Il est tentant de décréter la démarche de gestion dynamique de secteur. C'est tellement plus simple. Pour cette démarche, sont impliqués tous les acteurs directs et indirects. Elle doit être motivée, partagée et en retour enrichissante à tous points de vue.

Pour ce faire, quelques questions se posent à l'entreprise :

- quelle est la situation (passée et actuelle) ?
- qu'est-ce qui ne convient pas ?
- que se passerait-il si les choses ne changeaient pas ?
- quel est le projet ?

Plus cette volonté sera forte, plus la démarche sera accomplie avec efficacité et pérennité, au profit de tous.

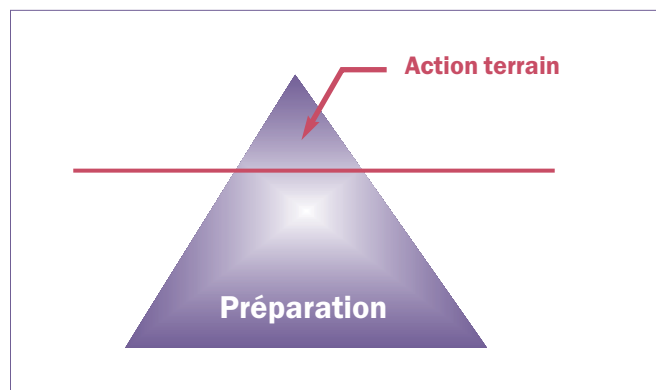
9 Les champs d'application

Si ces gens sont faits pour se rencontrer, ils devraient tous avoir intégré cette approche intellectuelle et opérationnelle. Pourquoi ? Parce qu'ils sont tous les deux acheteurs et vendeurs. Le commercial « achète » une part des achats du client et ne se contente pas de répondre strictement à la demande de l'acheteur. L'acheteur est « vendeur » de son potentiel, surtout s'il est capable d'alléguer son potentiel par rapport au marché. L'un comme l'autre se trouve également dans un rapport de forces lié notamment à la taille relative.

Enfin, cette approche s'applique à quasiment toutes les activités, à condition d'être toujours adaptée à la spécificité présente.

En conclusion, la gestion dynamique d'un secteur doit rester un moyen d'éclairer sur les zones de progrès possibles tout en donnant les moyens de piloter l'action. C'est savoir ce qui se fait, comment et par qui sur son secteur, le comparer à ce que l'on veut et peut faire et enfin suivre les effets de façon qualitative. C'est agir, plutôt que subir.

Enfin, ce n'est pas si compliqué qu'il n'y paraît surtout au regard des apports en économie de coûts commerciaux (hommes, temps, déplacements, remises, budgets, etc.), en informations qualitatives permettant des comparaisons dans le temps et entre secteurs commerciaux, et en mobilisation de l'équipe. C'est surtout affaire de préparation pour un meilleur profit.



Jacques Montagnon ■