

ÉTUDE  
WHY CONSULTING

PERFORMANCE COMMERCIALE EN B2B





La performance commerciale d'une entreprise est un sujet complexe qui emprunte des chemins différents selon les organisations et les marchés, car les ressorts de l'efficacité commerciale sont multiples. Cependant les nombreuses missions conduites dans ce domaine depuis plus de 10 ans ont forgé notre conviction qu'il existe quelques leviers incontournables qui, s'ils sont ignorés, impactent durablement la performance commerciale de l'entreprise.

Confronter régulièrement notre vision à la réalité du terrain sur le marché B2B, a toujours été une approche que Why Consulting a privilégiée. Pour cette étude sur la Performance Commerciale des Entreprises, nous n'avons pas dérogé à la règle et avons sollicité, dans plus de 60 entreprises, des représentants des Fonctions Commerciales et Marketing ainsi qu'une proportion non négligeable de Dirigeants.

L'analyse différenciée que nous avons réalisée entre les entreprises qui se jugent performantes et les autres, nous a permis de confirmer qu'il est indispensable de revisiter certains fondamentaux dans le cadre d'une telle approche. Ces sujets interpellent probablement ceux qui souhaitent faire progresser leur performance commerciale.

Cette étude confirme également la nécessité d'adopter une approche globale sur le sujet de la performance commerciale. En effet tous les leviers de performance interagissent entre eux - ainsi la redéfinition de la segmentation du portefeuille client a des effets immédiats et durables sur la gestion du temps commercial de l'entreprise. Les interactions de ce type sont à la fois nombreuses et croisées, l'approche globale est donc le meilleur moyen de n'en oublier aucune.

Excellente lecture,  
L'équipe Why Consulting

# PRÉSENTATION

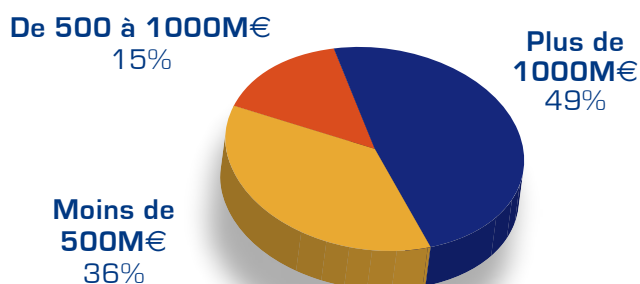
L'étude "Performance Commerciale en B2B" a été conçue et réalisée par Why Consulting en 2011. En voici les principales caractéristiques :

## NOTRE APPROCHE

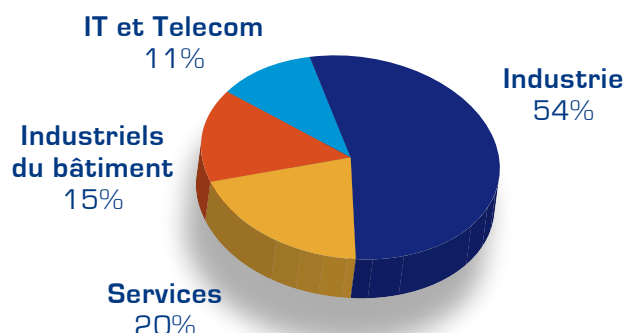


## DISTRIBUTION DES ENTRETIENS

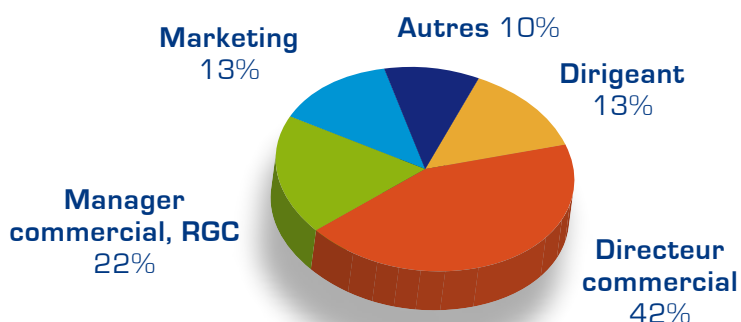
### CA DE L'ENTREPRISE



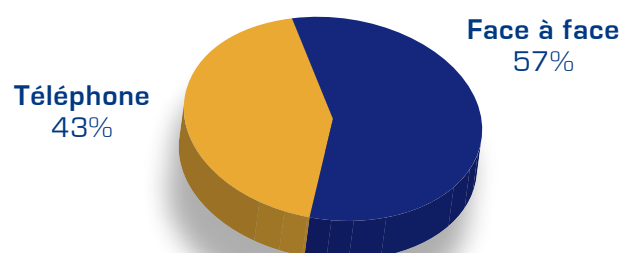
### SECTEUR



### FONCTIONS INTERVIEWÉES



### TYPE D'ENTRETIEN



Les échanges ont été organisés sur la base d'un guide d'entretien structuré autour de 6 thèmes majeurs qui constituent des leviers de la performance commerciale.

### MARKETING STRATÉGIQUE

- Veille concurrentielle
- Réflexion stratégique amont / marché
- Pertinence de l'offre

### ORGANISATION COMMERCIALE PAR RAPPORT :

- À vos marchés
- Aux types de clients
- Aux lignes de produits
- Aux régions

### COMPÉTENCES DE L'ÉQUIPE COMMERCIALE

- Construction d'un argumentaire
- Préparation des visites client
- Prospection
- Négociation / vente (capacité à conclure une vente)
- Foisonnement
- Fidélisation

### OUTILS ET SUPPORTS MIS À LA DISPOSITION DES COMMERCIAUX

- Systèmes d'information (CRM,...)
- Supports techniques à l'offre
- Supports tarif / devis
- Logistique (RV, déplacements)

## UN GUIDE D'ENTRETIEN STRUCTURÉ

Performance Commerciale

ÉTUDE



WHY  
CONSULTING

### PRATIQUES MANAGÉRIALES AU SEIN DE LA FONCTION COMMERCIALE

- Gestion des priorités
- Délégation
- Animation des équipes
- Suivi de l'activité

### MARKETING OPÉRATIONNEL

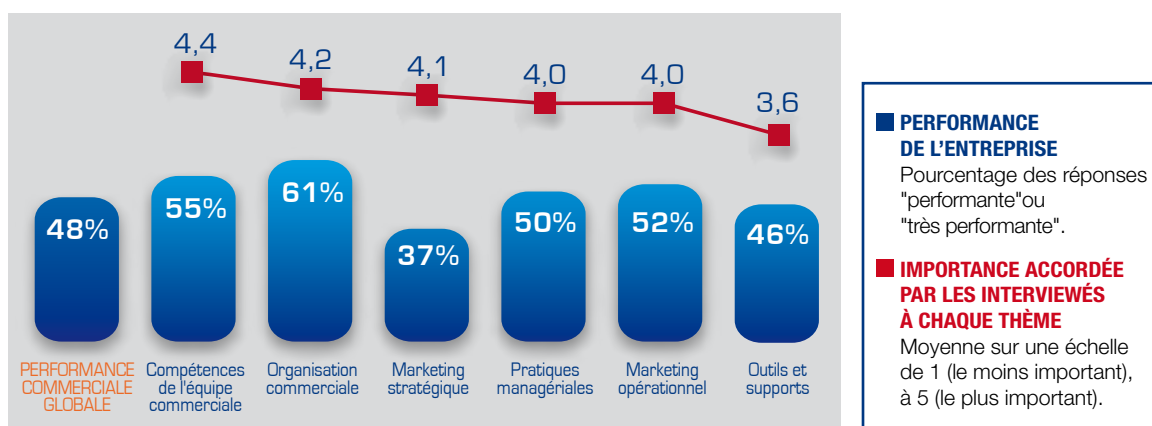
- Segmentation opérationnelle
- Support à l'élaboration des offres
- Support opérationnel
  - à l'action commerciale
  - à la prospection
  - à la communication
- Argumentaire
- Coordination des actions marketing et vente

Les personnes interviewées ont été sollicitées pour hiérarchiser l'importance de chacun de ces thèmes, apporter des commentaires sur les points forts et les points faibles de chaque thème, évaluer et commenter la performance de leur entreprise dans chaque domaine.

Les commentaires recueillis nous ont fourni une base d'analyse très riche. Les principaux résultats de l'étude sont présentés dans les pages suivantes.

# APERÇU

Une personne sur deux juge son entreprise performante sur le plan commercial

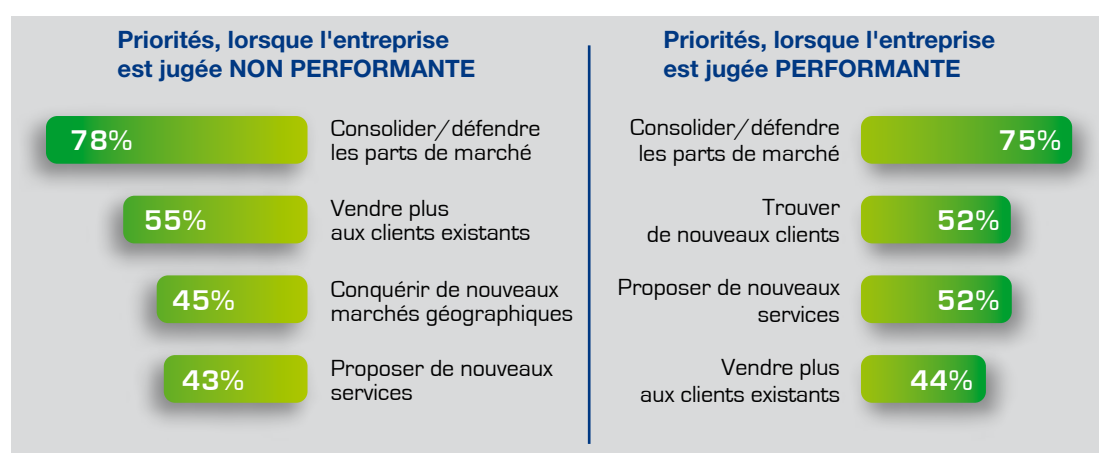


Ce premier aperçu des résultats souligne quelques faits marquants dans la perception des personnes interviewées :

- Les compétences sont considérées comme premier facteur de performance commerciale.
- Les outils et supports sont considérés comme dernier facteur de performance commerciale.
- L'organisation commerciale est le critère jugé le plus performant.
- Le marketing stratégique est le critère jugé le moins performant.

*Un premier résultat intéressant, à lire néanmoins avec précaution, et à mettre en perspective avec les commentaires exprimés sur chacun des thèmes (synthèse ci-après).*

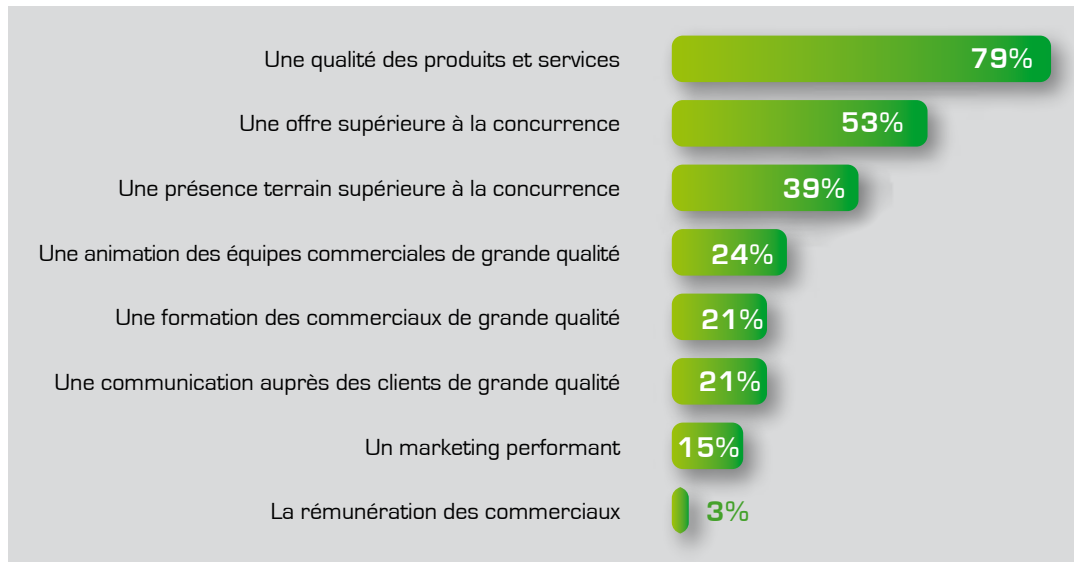
La priorité des entreprises est de protéger leurs parts de marché existantes



% de réponses à la question "Quelles sont les 3 priorités de développement de votre entreprise?"

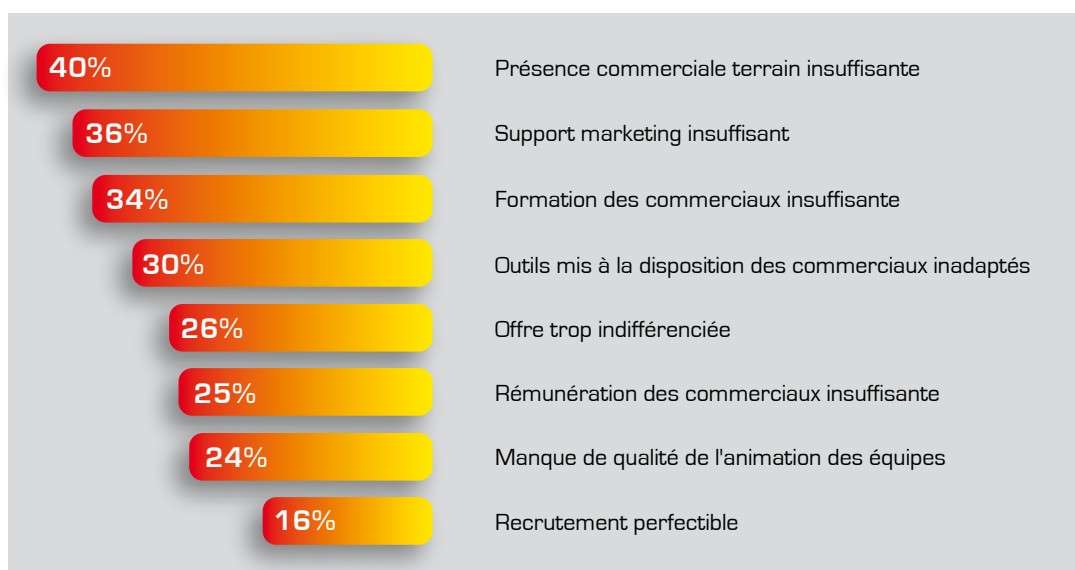
La consolidation et la défense des parts de marché est de loin la priorité numéro un pour les entreprises interviewées. Il est intéressant de noter que lorsque l'entreprise est jugée performante commercialement, elle est également perçue comme plus conquérante (trouver de nouveaux clients est alors souvent la deuxième priorité, au contraire des entreprises se jugeant non performantes).

**La qualité de l'offre et la qualité des produits ou services livrés sont considérées comme les principaux points forts pour la performance commerciale**



 % de réponses à la question "Quels sont les 3 points forts de votre entreprise sur le plan commercial?"

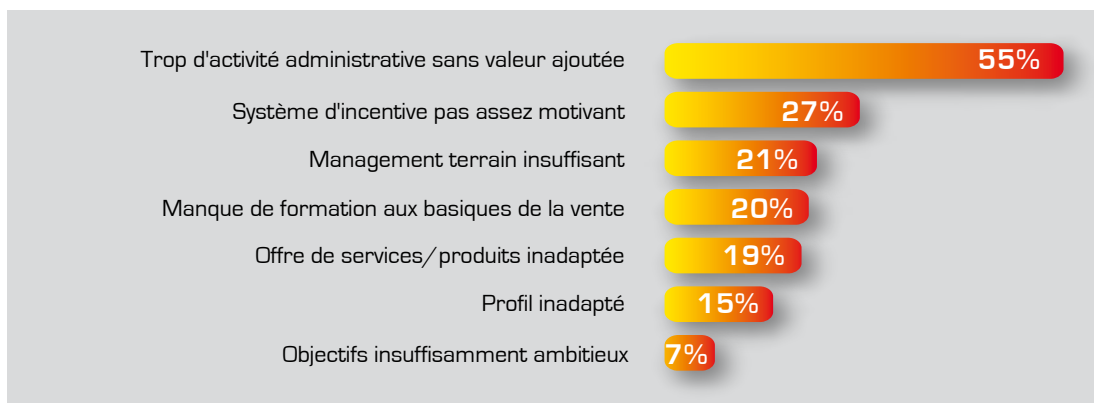
**L'identification des faiblesses est plus disparate ; le manque de présence commerciale sur le terrain est la plus citée**



 % de réponses à la question "Quels sont les 3 points faibles de votre entreprise sur le plan commercial ?"

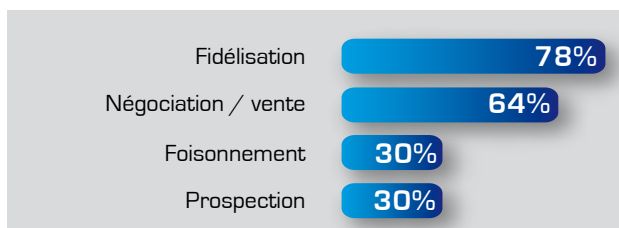


## Le surplus d'activité administrative est identifié comme frein majeur à la performance des commerciaux



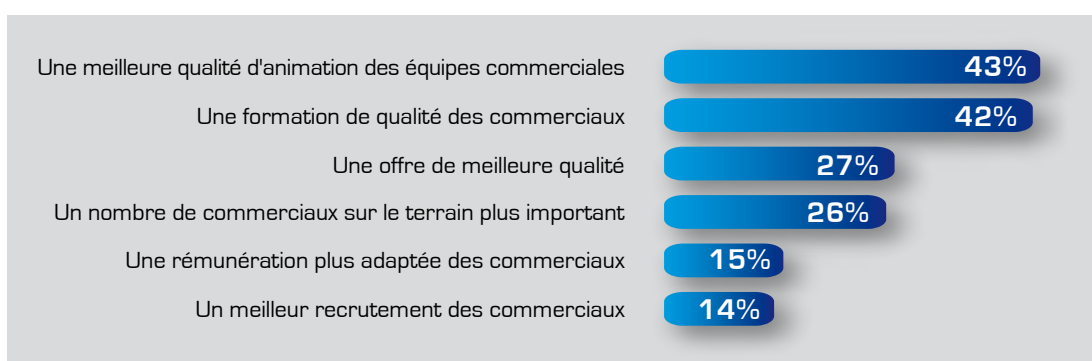
% de réponses à la question "Quels sont les 2 principaux freins à la performance des commerciaux ?"

## Les commerciaux sont plus à l'aise dans le maintien d'une relation existante qu'en prospection et foisonnement



% de réponses "Performants" ou "très performant"

## Les actions de progrès considérées comme les plus efficaces portent sur le management et la compétence de l'équipe commerciale



% de réponses à la question "Quelles seraient les 2 actions les plus efficaces pour développer la performance commerciale de votre entreprise?"



## MARKETING STRATÉGIQUE

Le plus souvent, un processus de réflexion stratégique existe ; la déclinaison en actions concrètes reste cependant difficile.

### POINTS FORTS

- **La majorité des entreprises mènent une réflexion stratégique** et se donnent une vision du futur. Cette réflexion stratégique peut être portée par une structure dédiée, mais pas systématiquement. Elle est parfois menée collectivement, notamment en impliquant les commerciaux.

- "Très bonne réflexion amont sur l'évolution des attentes des clients, très bonne veille client."
- "Bonne vision des marchés et des possibilités de développement."
- "Processus bien rodé de revues stratégiques."

### POINTS FAIBLES

- **Bousculer l'entreprise reste une véritable difficulté, pour sortir des marchés existants, renouveler l'offre, concrétiser les décisions stratégiques.**

- La veille concurrentielle reste insuffisante, et souvent mal exploitée.
- "Les fonctions marketing ne sont guère valorisées et prises en considération."
- "Difficulté de déclinaison de la stratégie en tactique."
- "Les marchés évoluent plus vite que notre offre."

## ORGANISATION COMMERCIALE

L'organisation commerciale est généralement bien adaptée à ses marchés. Les points de progrès concernent le management et la segmentation de l'approche selon les clients.

### POINTS FORTS

- **Les entreprises considèrent en général leur organisation commerciale bien adaptée à la nature de leur marché.**

Celle-ci est souvent fonction de la nature des clients, voire calquée sur leurs organisations.

- La couverture géographique est jugée bonne : présence locale, proximité de l'organisation vis-à-vis du client.

- "Canaux de distribution adaptés par pays."
- "Le maillage du territoire permet de verrouiller le marché."
- "Organisation calquée sur les besoins clients avec des account managers."

### POINTS FAIBLES

- Les problématiques de management sont spontanément citées comme la première faiblesse des organisations commerciales : **animation des équipes, pilotage des commerciaux, délégation, répartition de la charge, etc.**

- L'approche commerciale reste assez **peu différenciée en fonction des types de clients** (ex : grands comptes, distributeurs, petits clients...)

- La complexité des organisations est identifiée comme un facteur de contreperformance commerciale.

- "Le client ne sait jamais si la parole de son interlocuteur commercial est valable."
- "Gros problème de management des commerciaux, livrés à eux-mêmes, sans pilotage."

## COMPÉTENCES DE L'ÉQUIPE COMMERCIALE

Les principales compétences reconnues concernent la relation client, la fidélisation, la connaissance technique et celle du marché. En revanche, la maîtrise des fondamentaux de la vente s'avère largement perfectible.

### POINTS FORTS

- **Les commerciaux entretiennent avec leurs clients des relations de qualité**, grâce à des compétences reconnues dans ce domaine : écoute et compréhension des attentes, empathie, disponibilité, réactivité, flexibilité.
- La compétence individuelle la plus reconnue est de loin la **capacité à fidéliser**.
- Les commerciaux ont généralement une bonne **expertise technique**.
- Ils connaissent assez bien leur marché et leurs clients.

- "Bonne connaissance des produits et bon relationnel client."
- "Ils se battent pour conserver ce qu'on a."

### POINTS FAIBLES

- Au-delà de la qualité de la relation client, les entreprises constatent des lacunes importantes de leurs commerciaux sur les fondamentaux de la vente : **préparation des visites commerciales, identification d'opportunités, présentation de l'offre, argumentaire, défense du prix, traitement des objections...**
- Une difficulté des commerciaux à quitter leur zone de confort - ex : attachement à un produit historique bien maîtrisé, difficulté à enrichir leur relation commerciale avec la hiérarchie chez les clients, tendance à reporter les actions de prospection.

- "Manque d'aisance à parler prix, difficulté à répondre aux objections."
- "On fait plaisir au client, incapacité à dire non."
- "On attend les demandes des clients, on est les meilleurs : prospection très passive."

## OUTILS ET SUPPORTS MIS À LA DISPOSITION DES COMMERCIAUX

Une multitude d'outils informatiques sophistiqués est fournie aux commerciaux. En réalité, ils demeurent le plus souvent sous-utilisés, et délivrent finalement une valeur ajoutée en-deçà des attendus.

### POINTS FORTS

- Les entreprises disposent de nombreux outils informatiques, en particulier des CRM / bases de données et des outils de construction du prix.
- **Ces outils sont estimés performants par leurs fonctionnalités**, la valeur ajoutée qu'ils apportent ou peuvent apporter aux commerciaux.
- L'entreprise fournit des supports formalisés pour communiquer sur l'offre : catalogues, fiches produit, documentation technique, diaporamas...

- "Les commerciaux disposent de tous les moyens pour travailler dans les meilleures conditions."
- "Logiciel de devis où tout le monde répond de la même façon, avec les mêmes prix."

### POINTS FAIBLES

- **Les outils restent complexes**, trop nombreux, perçus par les commerciaux comme inadaptés, inutiles, et finalement **largement sous-utilisés**.
- Plus de 50% des entreprises ayant intégré un CRM expriment une déception à ce sujet. Les autres manifestent des réserves quant à leur valeur ajoutée.
- La qualité du support technique pour la préparation des offres est variable.

- "Le CRM est perçu comme lourd. Il crée de la charge administrative pour les commerciaux."
- "J'étais autrefois très orienté outil mais maintenant je travaille avant tout sur les comportements."
- "L'outil ne crée pas le travail collaboratif."

# PRATIQUES MANAGÉRIALES

**Malgré les qualités personnelles et l'engagement des managers, leur capacité à orienter l'action de leurs équipes sur des priorités stratégiques reste limitée.**

## POINTS FORTS

- Des processus de management individuel des commerciaux sont en place : **fixation annuelle d'objectifs, suivi régulier, revue de performance...**
- Il existe une bonne **proximité manager/managés** : rencontres multiples, surtout en collectif, accompagnement des commerciaux.
- Les qualités personnelles de leadership des managers commerciaux sont citées spontanément : **écoute, soutien, implication, motivation des équipes...**

- "Définition d'objectifs et deux revues annuelles lors d'entretiens."
- "Implication du management au côté des commerciaux pour défendre les deals importants."

## POINTS FAIBLES

- Les commentaires traduisent des difficultés des managers à déléguer et à responsabiliser les commerciaux, **à leur faire quitter leur zone de confort.**
- **Le temps pour l'animation des équipes et le suivi individuel est jugé insuffisant.**
- La fonction commerciale est peu reconnue, manque de mesures incitatives.
- **La définition et la gestion des priorités sont jugées insuffisantes**, le pilotage de l'activité est vécu comme une approche à court terme, sans perspective.

- "Le manager est souvent le meilleur commercial. Il reste commercial et ne devient pas manager."
- "Points individuels pas assez nombreux, trop informels."
- "Beaucoup d'ingénieurs à la tête des ventes, manque de vision commerciale."

# MARKETING OPÉRATIONNEL

**Le marketing opérationnel offre un soutien considérable à l'action commerciale. Souffrant parfois d'un positionnement ambigu, sa valeur ajoutée pourrait grandir à travers un meilleur alignement avec la fonction commerciale.**

## POINTS FORTS

- Le marketing opérationnel est jugé performant lorsqu'il est **directement au service de l'action commerciale** :
  - Support à la rédaction des offres, à la tarification,
  - Préparation d'argumentaires,
  - Support aux actions de prospection,
  - Soutien technique,
  - Réactivité,
  - Réalisation de supports de vente de qualité.

- "Support à l'élaboration des offres et à la construction d'un argumentaire."
- "Quand ils ont compris l'intérêt, les commerciaux deviennent très demandeurs."

## POINTS FAIBLES

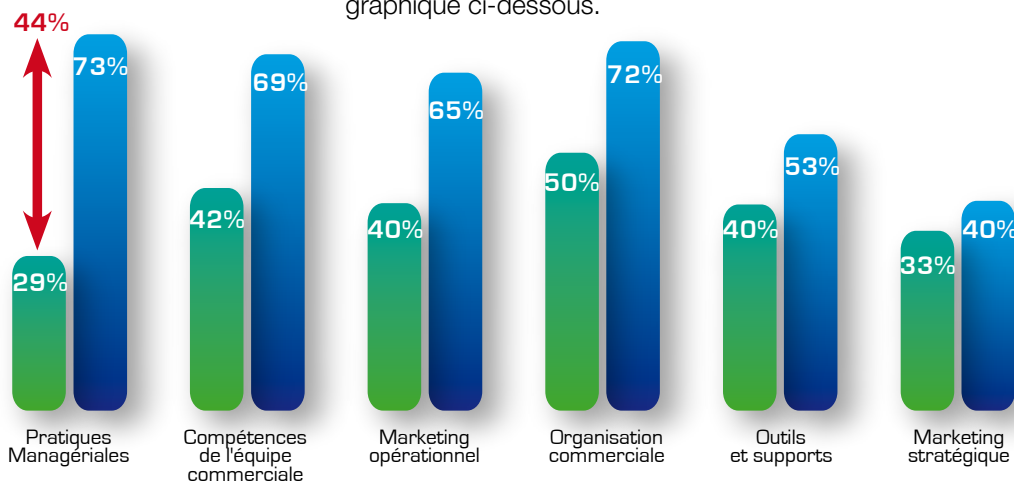
- Le marketing opérationnel est encore souvent perçu **en décalage avec les attentes de la force de vente** : manque d'échanges, de partage d'information et de coordination avec la fonction commerciale.
- Malgré sa valeur ajoutée potentielle, cette fonction est encore mal définie :
  - Rôle qui reste à préciser par rapport aux autres fonctions,
  - Fonction sous-utilisée ou mal utilisée (tâches administratives, reporting),
  - Fonction absente dans certaines sociétés ou pour certains marchés.

- "Le marketing Groupe donne une politique produit pas toujours très en ligne avec nos besoins."
- "La mission du marketing est centrée quasi exclusivement sur l'analyse et le reporting."



**Le management de proximité est un levier majeur dans l'efficacité commerciale de l'entreprise.**

Les pratiques managériales au sein de la fonction commerciale représentent **le plus grand différenciateur entre les entreprises performantes et les autres**, ceci avant la compétence des équipes commerciales, comme l'indique le graphique ci-dessous.



*Pourcentage de réponses "Performante" ou "Très performante" sur chaque sujet lorsque l'entreprise est jugée.*

■ Non performante ■ Performante

De plus, 43 % des interviewés proposent comme action prioritaire une meilleure animation commerciale des équipes pour faire progresser l'entreprise.

**La relation client est déterminante pour servir la stratégie commerciale de l'entreprise.**

La stratégie des entreprises est plutôt défensive, leur priorité commerciale reste la conservation de leurs parts de marché et le foisonnement de chiffre d'affaires chez leurs clients, bien avant la prospection.

**En cela, les compétences en relation client sont déterminantes** pour servir cette stratégie, surtout dans le cas d'entreprises leaders sur leurs marchés.

## **Le temps commercial est trop souvent consacré à des tâches autres que le développement commercial.**

40% des entreprises considèrent que la présence commerciale sur le terrain est insuffisante. Pour 55 % des interviewés les commerciaux ont trop de travail administratif sans valeur ajoutée. Faute de clarifier les priorités – et donc les renoncements qui en découlent – le temps commercial est consommé par une multiplicité de tâches : gestion des problèmes, reporting, travail administratif,...

## **La fonction commerciale et la fonction marketing doivent apprendre à mieux travailler ensemble.**

Toutes entreprises confondues, seuls 15 % des interviewés considèrent le marketing comme un de leurs principaux points forts. Dans les entreprises performantes commercialement, 38 % des interviewés jugent le support marketing insuffisant.

Selon les interviewés, le marketing stratégique a une faible contribution à la performance commerciale de l'entreprise, c'est en effet le critère cité en dernier.

## **Adopter une approche globale de la performance commerciale est nécessaire pour obtenir des résultats.**

Cette étude confirme également la perméabilité des différents leviers de performance entre eux. Le chemin de la performance commerciale ne doit mettre de côté aucun contributeur. Il est nécessaire de revisiter le processus de connaissance du marché, la segmentation du portefeuille client et le mode de relation associé, l'organisation des équipes commerciales, le management des équipes ainsi que les outils et supports. C'est au prix de cet investissement que l'entreprise progresse.





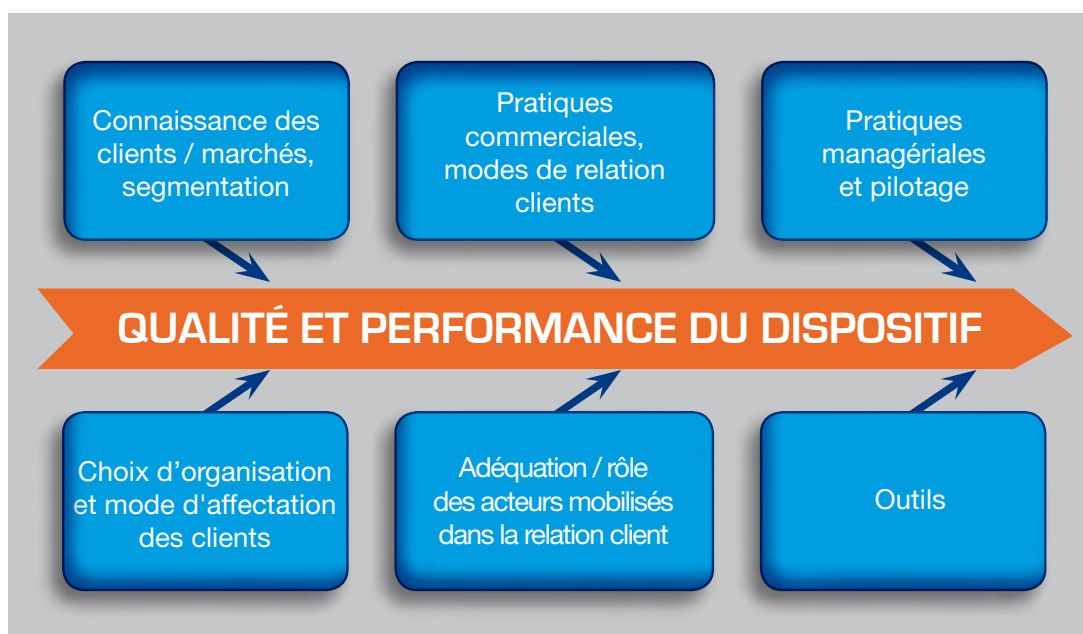
# APPROCHE

**AMÉLIORER SIGNIFICATIVEMENT  
LA PERFORMANCE COMMERCIALE  
DE L'ENTREPRISE :**

## **UNE AMBITION RÉALISTE À CONDITION DE RESPECTER QUELQUES PRINCIPES STRUCTURANTS**

- Aborder le sujet en mode projet, en impliquant les différentes structures de l'entreprise, y compris sa direction
- Se donner une approche globale, non limitée à la seule fonction commerciale
- Accorder une attention particulière au management des équipes commerciales
- Réfléchir simultanément à l'organisation et à la relation client
- Clarifier les conséquences de la segmentation sur les modes de relation avec les différents types de client

**EXEMPLE D'AXES D'ANALYSE DANS LE CADRE  
D'UN DIAGNOSTIC COMPLET DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE.**





## APERÇU GÉNÉRAL DE L'APPROCHE WHY CONSULTING







8 rue Pasquier - 75008 Paris  
Tel. +33 (0)1 40 07 40 40  
Espace Europeen - 69130 Ecully  
Tel. +33 (0)4 72 18 96 00  
[www.why-consulting.com](http://www.why-consulting.com)