

EDITO

La relation commerciale en BtoB est en plein bouleversement. Les professionnels réclament dorénavant les mêmes services en ligne que ceux dont ils disposent en tant que consommateur, et plébiscitent les sites de self care, tout au moins pour les besoins les plus basiques. Ils s'informent d'abord sur le net avant de souhaiter échanger avec un commercial (même si cette démarche les conduit souvent à se noyer sous un flot d'informations qu'ils ont du mal à hiérarchiser).

De nouveaux acteurs apparaissent, intégrant l'ensemble des besoins des clients afin de s'approprier l'intégralité de la relation client, reléguant le fournisseur spécialisé à un rôle secondaire (la fameuse "ubérisation").

Entre un marketing qui joue un rôle de plus en plus important pour trouver des leads, des processus de commande entièrement « digitalisés », des clients dont les exigences ne cessent de croître, et une concurrence exacerbée, la fonction commerciale doit, elle aussi, se réinventer. Un challenge de plus pour les entreprises.

Dans ce contexte extrêmement mouvant, une seule boussole permet d'évoluer sans faire (trop) de mauvais choix : le client !



Serge Rouvière
Président

De la vente au conseil : ou la nécessaire mutation de l'équipe commerciale BtoB

Nous sommes manifestement rentrés dans une période de plus faible croissance. Or, pour l'entreprise, moins de croissance sur son marché signifie une concurrence exacerbée, toujours plus intense. Plus que jamais il est nécessaire de fidéliser les clients existants et d'en conquérir de nouveaux, sur des marchés qui stagnent. Alors comment réussir ? Comment une entreprise peut-elle se différencier de la masse de ses concurrents dès l'approche d'un prospect ?

La fonction marketing a évidemment un rôle croissant à travers le ciblage des segments clés, la construction d'offres pertinentes, la mise en ligne d'informations utiles et la capacité à attirer des prospects vers l'entreprise (les pratiques d'Inbound marketing se développent dans le BtoB).

Mais la fonction commerciale reste déterminante pour recruter et fidéliser les clients. Or les attentes des clients ont évolué. Ces derniers font face à des offres multiples, dont ils ont du mal à établir une hiérarchie par rapport à leurs besoins. Ils ont peu de temps à consacrer au choix et au suivi des fournisseurs et prestataires. Au sein des entreprises clientes, plusieurs fonctions sont concernées (achats, fonctions métier, marketing...) pouvant avoir des attentes différentes. Dans ce contexte, le rôle du commercial évolue.

Le commercial se doit de comprendre le métier de son client, la manière dont son offre s'insère dans la chaîne de valeur de l'entreprise, ses problématiques et enjeux spécifiques.

Il a une approche globale des besoins de l'entreprise et maille au maximum la relation avec l'ensemble des fonctions qui peuvent avoir un rôle dans le

processus de décision. Il fait prendre de la hauteur au client en l'aidant à appréhender globalement les solutions du marché et la manière dont sa propre offre se situe, avec ses avantages et ses limites. Sa démarche est sincère et il a la volonté d'aider son prospect/client à devenir "plus performant", en lui faisant gagner du temps, de l'argent ou de l'efficacité. Il ne doit pas hésiter à nouer des partenariats avec d'autres fournisseurs pour répondre globalement à un besoin, car si lui ne le fait pas, un concurrent le fera, et son entreprise perdra la relation avec le client.

Le commercial doit donc fonder son action sur l'écoute et le conseil.

Pour un directeur commercial, cela signifie qu'il faut préparer intensivement son équipe à ce nouveau monde. Le management commercial de terrain doit accompagner les commerciaux dans cette évolution. Un programme de formation intense et sur-mesure est indispensable. Le recrutement de profils naturellement plus tournés vers l'écoute et le conseil sera également nécessaire.



STRUCTURER D'ABORD LE MANAGEMENT DE LA FONCTION COMMERCIALE POUR ACCROÎTRE SES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS ?

Par où commencer pour améliorer ses résultats commerciaux ? De nos jours, les éditeurs de solutions logicielles affirment que leur produit va permettre une amélioration notable de la performance commerciale. C'est vrai, mais cela suppose au préalable une vraie réflexion sur le management et l'organisation de la fonction commerciale. La "digitalisation" apportera ensuite fluidité, collaboration accrue et réduction du temps administratif, ce qui permettra d'accélérer les résultats, mais l'étape 1 est bien celle décrite ci-après.

Les différentes missions de diagnostic de la fonction commerciale que nous avons pu réaliser, nous ramènent très souvent sur la problématique du management des commerciaux. Et pourtant les managers ont généralement suivi des formations et ont bien souvent de solides repères sur le métier commercial. Ils étaient en effet, pour la plupart de très bons commerciaux, ce qui leur a valu de devenir manager. Le meilleur commercial promu patron de l'équipe, est encore une pratique courante, et c'est à partir de ce moment que les difficultés commencent.

Nous voudrions souligner 2 contre-vérités qui ont encore la vie dure :

- "Pour être un bon manager commercial il faut être un bon commercial"

C'est malheureusement le plus court chemin pour retourner à son ancien métier. Nous voyons ainsi des managers qui consacrent la moitié de leur temps à un rôle de "super vendeur". Il est d'ailleurs assez normal de faire ce constat ; d'un côté il y a une grande inconnue avec le poste de manager que l'on vient de vous confier, et de l'autre un grand confort du fait de votre expérience commerciale.

Les entreprises s'en accommodent tant que les résultats opérationnels sont au rendez-vous. Tout cela peut fonctionner lorsque la taille de l'équipe est réduite, dans un contexte de marché pas trop tendu en termes

de concurrence et avec des commerciaux aux profils expérimentés.

Projetons-nous maintenant dans un contexte un peu moins favorable : l'équipe grossit et les plus expérimentés sont remplacés par des juniors, des concurrents plus agressifs apparaissent et commencent à attaquer vos parts de marché. Dans ce nouveau contexte votre entreprise peut payer très cher l'impréparation de votre management commercial.

La rupture entre le métier de commercial et le métier de manager doit s'accompagner d'un suivi personnalisé qui dépend du contexte de l'entreprise et de son degré d'exigence vis à vis de ses managers : Ces derniers sont-ils des exécutants des consignes de la Direction ? Quel degré de responsabilisation et délégation est le leur ? Quelle est la culture managériale de l'entreprise ? Comment font-ils pour organiser les priorités de leur équipe ?

Les échanges que nous pouvons avoir avec les différents managers montrent que beaucoup d'entre eux ont eu un accompagnement insuffisant, voire inexistant.

La formation pré-formatée au management n'a qu'un effet limité. Au-delà de l'acquisition des quelques pratiques de base du management d'équipe, le contexte de l'entreprise doit être pris en compte, et l'approche du management doit être global.

“ Les managers les mieux organisés arrivent à être influents sur seulement 30% du temps de leur équipe. ”

- "Pour bien manager une équipe commerciale il suffit d'apprendre à diriger une équipe"

C'est la deuxième contre vérité. Un manager commercial est rarement pilote de l'emploi du temps de ses commerciaux. Les managers les mieux organisés

arrivent à être influents sur seulement 30% du temps de leur équipe. C'est à dire mettre le temps de leurs commerciaux sur les bons sujets et auprès des bons clients.

Pour les autres, le temps commercial piloté est souvent inférieur à 10%. Le reste du temps pouvant être du temps commercial subi sur demande des clients, du temps administratif indispensable au fonctionnement de la Direction Commerciale, du temps donné au service marketing pour suivre des programmes de lancement de produit

ou des évolutions du marché, du temps pour régler des conflits avec des clients mécontents, du temps pour répondre aux demandes internes sur une multitude de sujets sur lesquels les commerciaux ont de l'information du fait de leurs contacts réguliers avec des clients.

Dans ce contexte le premier constat que l'on peut faire, c'est que le temps commercial est un fourre-tout qu'il convient de rendre en partie étanche vis-à-vis de l'extérieur si l'on veut continuer à assurer le développement de l'entreprise. Or muscler les pratiques de management et de leadership du patron commercial s'avère intéressant mais totalement insuffisant pour obtenir des résultats opérationnels.

Le manager commercial doit en premier lieu protéger son équipe des pollutions extérieures, c'est un préalable pour lui permettre de travailler sereinement. Comme il ne peut le faire seul au risque de se couper des autres fonctions de l'entreprise et de la Direction, il est

indispensable de clarifier le rôle que l'on veut faire jouer prioritairement à l'équipe commerciale.

Les conditions de marché et la qualité de l'offre de l'entreprise vont déterminer les priorités entre conquête, foisonnement et fidélisation des clients. Peu d'entreprises ont rendu une copie claire aux managers commerciaux sur leurs vraies priorités. La mise en œuvre en est ensuite grandement facilitée en permettant la construction de Plans d'Action Commerciale collectifs et individuels.

Apprendre à diriger une équipe et augmenter les résultats opérationnels ne peut donc se faire qu'après avoir défini au préalable le bon usage du temps commercial dont dispose l'entreprise.

Le management d'une équipe commerciale s'apprend mais c'est un projet qui doit être porté par l'ensemble de l'entreprise et qui a des conséquences au-delà de la simple organisation de l'équipe commerciale.

“ Il est indispensable de clarifier le rôle que l'on veut faire jouer prioritairement à l'équipe commerciale. ”

Le schéma ci-dessous présente un modèle de structuration de l'activité du manager commercial en 4 thèmes.



Ce zoom sur le management commercial s'intègre souvent dans un travail de réflexion et d'élaboration, conduit dans le cadre général d'un diagnostic d'excellence commerciale.

Ce diagnostic permet à la fois d'identifier, de partager en interne les points forts et les incohérences d'organisation commerciale, et de lancer des plans de progrès pour booster le développement et les résultats opérationnels de l'entreprise de façon durable.



COMMENT CRÉER DE NOUVEAUX ESPACES STRATÉGIQUES

Le livre *Stratégie Océan Bleu*, dont la troisième édition vient d'être publiée, n'est quasiment plus à présenter. Écrit par 2 professeurs de l'INSEAD, W. Chan Kim et Renée Mauborgne, il remet profondément en cause les principes d'analyse concurrentielle enseignés jusqu'ici dans les MBA et autres écoles de management. Il utilise la métaphore de l'océan rouge pour désigner les espaces stratégiques traditionnels fortement concurrencés et celle de l'océan bleu pour désigner un espace sans concurrence que l'entreprise se crée sur mesure.

En quelques mots, les auteurs remettent en cause les approches traditionnelles qui se limitent à mettre en place une stratégie quasiment standard, basée soit sur des coûts bas, soit sur une approche qualitative, sans remettre en cause les critères classiques du secteur d'activités considéré.

Plutôt que de proposer peu ou prou des produits identiques à la concurrence et de se battre sur les mêmes critères déterminants du secteur, il est conseillé de créer une offre disruptive, en s'intéressant aux domaines réellement créateurs de valeur pour les clients traditionnels, voire pour des nouveaux segments de client.

Comment y arriver ?

W. Chan Kim et Renée Mauborgne développent 6 principes afin d'aider les entreprises à développer leur Océan Bleu. Plusieurs idées nous semblent intéressantes et rejoignent ce que WHY Consulting met en avant à travers le développement de l'orientation client des entreprises :

- Il est indispensable de comprendre son marché et les principaux critères concurrentiels de son secteur
- L'entreprise doit créer son propre positionnement en n'ayant pas peur de créer de nouveaux critères (par exemple l'entreprise The Body Shop qui a misé sur le naturel face à des concurrents à forte notoriété, installés de longue date, non positionnés sur ce thème).
- L'innovation doit créer de la valeur pour les clients en répondant globalement à leurs problématiques, ce qui peut nécessiter de créer des alliances avec d'autres entreprises.
- La stratégie doit être simple, très opérationnelle, comprise par tous.
- L'adaptation de l'organisation et la conduite du changement pour vaincre les résistances sont des éléments clé de réussite.

Si cette approche comporte des éléments intéressants et réellement inspirants, elle n'insiste pas suffisamment selon nous sur l'une des sources fondamentales d'inspiration : les clients. C'est en rentrant dans leur intimité et en comprenant leurs points de douleurs que l'on peut imaginer des solutions disruptives.

Un autre point d'amélioration : si l'ouvrage met en avant des succès, elle ne développe pas les causes des échecs des entreprises qui ont échoué à construire un océan bleu.

Mais *Stratégie Océan Bleu* fait partie de ces livres à lire absolument !

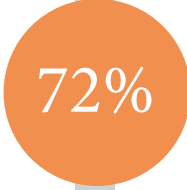
VERS LE DECLIN DES CENTRES DE CONTACT ?

Le selfcare fait partie des grands enjeux de la transformation digitale : l'usage des portails web et applications mobiles continue de progresser comme le montrent les études citées ci-dessous. Mais les centres de contact ne sont pas voués à disparaître totalement. Ils restent plébiscités par les clients, y compris les plus jeunes qui souhaitent conserver ce canal de communication.



des 20-35 ans souhaitent avoir la possibilité de réaliser l'intégralité de leurs opérations bancaires ou assurantielles de manière totalement dématérialisée, mais 82% d'entre eux veulent avoir la possibilité d'entrer en relation avec un humain.

Les établissements bancaires, qu'ils soient néo-banques ou banques traditionnelles l'ont bien compris en proposant des applications mobiles et portails de plus en plus conviviaux et complets, tout en conservant la possibilité de joindre son conseiller financier.



des consommateurs préfèrent trouver la réponse à leur question sans passer par un service client, comme vient le confirmer l'étude 2017 du cabinet Forrester.



Le téléphone reste cependant un canal de contact privilégié avec 57% des demandes (même si ce canal est en baisse), comme le montre l'Observatoire des Services Clients 2018' réalisé par BVA.



seulement des interactions clients seront traitées par les centres de contacts en 2020, lorsque les clients n'ont pas réussi à trouver l'information par eux-mêmes.

Telle est la conclusion du cabinet Forrester dans son étude "The France, Germany and UK Customer Experience Index 2015". Ceci laisse supposer que les appels restants seront les plus complexes, les cas peu fréquents (et n'ayant donc pas été couverts par la digitalisation), ou les seniors. Il s'agit d'un challenge important pour les centres de relation client où l'expertise sera de plus en plus recherchée.

Alors que les résultats de l'Etude BVA soulignent la place prépondérante que le téléphone garde dans les interactions clients / fournisseurs (57%), la prédiction de Forrester d'une réduction de ces interactions à 20% en 2020, n'est pas en voie de se réaliser. De notre point de vue, au regard des souhaits des clients (quel que soit leur âge) et des projets de réduction des réseaux d'agences de proximité dans de nombreux secteurs d'activité, ce changement, ne se fera pas avant quelques années.