

Six ressorts pour booster vos objectifs commerciaux

Chiffre d'affaires, marges commerciale, parts de marché... Vos dépenses commerciales et vos outils marketing sont-ils rentables ? CPI-Batenboch et L'Entreprise ont demandé aux dirigeants commerciaux d'évaluer leurs performances. Voici les résultats de cette enquête.

Quand on se regarde, on se déprécie. Quand on se compare, on s'apprécie », dit l'adage. L'enquête CPS (Commercial Performance Survey) réalisée cet été par l'institut CPI (Commercial Performance Improvement) en partenariat avec L'Entreprise et le cabinet Batenborch propose, pour la première fois, aux entreprises de mesurer la performance de leur organisation commerciale à l'aune de la réussite de leurs concurrents. Un véritable self-audit et une mine d'informations chiffrées sur près d'une centaine de sujets. En comparant pour chaque item ses propres résultats à ceux de l'enquête, le responsable commercial - dirigeant de société ou top manager - dispose d'indicateurs précis pour améliorer les éventuels points faibles de sa force de vente. Organisation interne, politique de rémunération, utilité et efficacité du site web, tout est passé en revue.

L'Entreprise publie en exclusivité la synthèse des principaux résultats de cette étude. A commencer par les trois préoccupations majeures qui, en 2007, empêchent l'immense majorité (79 %) des managers des ventes de dormir.

Dans l'ordre : la rentabilité ou comment réaliser des ventes rentables, talonnée par la relation clients - comment les cibler, les retenir, les fidéliser - et, enfin, la recherche de nouveaux moyens pour atteindre les objectifs fixés.

Trois obsessions qui se retrouvent dans la définition des objectifs commerciaux poursuivis. Sur le podium, générer plus de ventes arrive en tête (63,9 % des réponses), suivi de la réalisation de marges plus confortables (51,9 %) et du lancement de nouveaux produits (43,5 %).

Côté prévisions pour 2007, l'enquête se veut résolument optimiste, puisqu'une majorité des répondants (52,3 %) estime pouvoir atteindre ses objectifs en termes de chiffre d'affaires et que 28 % pensent même les dépasser. Et 20 % se disent persuadés d'être d'ores et déjà en dehors des clous pour tenir leurs objectifs en termes de chiffre d'affaires, de marge, d'introduction d'un nouveau produit ou de développement d'un nouveau marché. Pour atteindre les objectifs fixés, les responsables interrogés misent sur l'innovation, la chasse aux nouveaux clients et la formation des commerciaux.

Parmi les principaux obstacles rencontrés, le manque de ressources financières est cité en premier, juste avant la résistance interne au changement, sans doute plus dure à surmonter. Quant à la fameuse pression mise par le client sur les marges, elle n'arrive qu'en fin de liste !

Le client commande

Pour autant, le client est perçu comme étant très exigeant. Il fait vivre l'entreprise, il le sait et il en use. Et s'il est jugé très professionnel par près des deux tiers des répondants (61 %), un quart estime qu'il est peu respectueux des conditions prévues au contrat et, surtout, qu'il est mauvais payeur : quand il règle sa facture, c'est en retard. Autre pierre dans son jardin : il est infidèle.

Pour l'empêcher d'aller voir la concurrence, trois moyens sont mis en avant dans l'enquête. Tout d'abord, l'instauration de visites régulières, fréquentes et personnalisées. Puis l'envoi de publipostages réguliers faisant le point sur la situation du marché ou les changements dans la gamme de produits.

A cet égard, la création d'une newsletter hebdomadaire ou mensuelle apparaît comme étant l'outil le plus utilisé. Enfin, troisième moyen, l'amélioration constante du service et de la qualité des produits.

L'argument tarifaire avec des rabais proposés pour de gros volumes commandés est en revanche peu cité.

Quelle que soit la tactique commerciale retenue, toutes les personnes interrogées sont d'accord pour dire qu'il convient d'abord de connaître l'élément moteur auquel le client sera le plus sensible. Et dans ce cas, des différences notables apparaissent en fonction du secteur d'activité de l'entreprise.

Ainsi, dans le secteur des biens de consommation, de 25 à 50 % des clients apparaissent - aux dires des responsables commerciaux - comme étant d'abord sensibles aux prix. Dans l'industrie, ils sont au contraire perçus comme étant sensibles à l'innovation.

Autre enseignement majeur de l'étude CPS : la politique commerciale des entreprises structure fortement la politique de rémunération des commerciaux. Ainsi, 86 % des entreprises participantes à l'enquête ont institué une forme ou une autre de rémunération variable pour motiver leurs troupes. Le critère principal pour l'attribution de bonus, tous secteurs confondus, reste le chiffre d'affaires réalisé.

L'amélioration de la marge arrive en second, suivie de l'apport de nouveaux clients. Des résultats en ligne avec les préoccupations récurrentes des responsables commerciaux : encore et toujours plus de ventes, de marges et de nouveaux business !

L'opinion des managers en six points

1 - Vendre coûte cher !

Pour vendre leurs produits ou leurs prestations, les entreprises qui ont répondu à l'enquête CPS mettent le paquet. Premier poste de dépenses, la rémunération de la force de vente : 13 % du chiffre d'affaires y est consacré en moyenne, contre 5 % pour les seules équipes marketing. Concurrence oblige, vendre implique aussi d'accorder des rabais, remises et ristournes en tout genre.

Ces promotions absorbent en moyenne 8,2 % du chiffre d'affaires. Il faut aussi faire connaître ses nouveautés, sa marque, son univers : la publicité représente l'équivalent de 7,5 % du chiffre d'affaires. Enfin, la formation commerciale représente 2,3 % du chiffre d'affaires.

Au total, les sociétés consacrent donc plus de 35 % de leur chiffre d'affaires aux dépenses commerciales, frais de publicité, de promotion... Preuve qu'aujourd'hui il faut vendre avant même de produire.

Combien dépensent les entreprises pour réaliser leurs ventes ? (en % du CA

- à payer les équipes de vente : 13 %
- à faire de la promotion : 8,2 %
- à faire de la pub : 7,5 %
- à payer les équipes du marketing : 5 %
- à former le personnel commercial : 2,3 %

2 - Sans le web, pas de salut

Télévision, affichage extérieur et mailing direct forment le trio de tête des outils jugés dispendieux et peu efficaces selon les répondants ! Les sites web, les démonstrations et les événements marketing apparaissent au contraire comme étant les plus efficaces.

Toutefois, ces résultats doivent être nuancés selon le secteur d'activité : pour les fabricants de produits de grande consommation, la publicité télé reste un outil jugé populaire et efficace.

Dans l'industrie, la démonstration de produits et les visites commerciales sont considérées comme l'outil marketing numéro un par les trois quarts des personnes interrogées (76,9 %).

- Le site web a également la cote chez les industriels (61,5 % des responsables interrogés le trouvent efficace), bien plus en tout cas que le mailing traditionnel, jugé utile par seulement 14,8 % d'entre eux.

- Le site web est plébiscité dans les entreprises de services où les participants à l'enquête sont 82,8 % à estimer qu'il est la clé de la réussite dans leur business.

3 - On ne peut pas faire confiance au client

Ah, les clients ! Si les participants à l'enquête CPS sont majoritaires (61 %) à les considérer comme très professionnels - dans le cas de relations en B2B -, en revanche le respect des conditions prévues au contrat n'est pas leur fort : seulement 26 % des répondants estiment que leurs clients respectent les règles contractuelles, 20 % qu'ils paient en temps et en heure et 21 % qualifient même ces clients de déloyaux !

Autre reproche largement partagé par les sondés : les clients sont exigeants (trop ?). Ils veulent des visites régulières, ils sont allergiques à toute hausse de prix et réclament en permanence de meilleures conditions commerciales et des rabais.

4 - A rendements élevés, salaires élevés

Compte tenu de leur force de frappe stratégique, les commerciaux sont logiquement bien payés. Un commercial de base touche ainsi près de 2 700 euros mensuels hors bonus et/ou variable.

Un directeur des ventes, plus de 4 700 euros. La fonction de manager de comptes clé, désormais recherchée, se rémunère près de 4 000 euros. Partout, la hiérarchie des salaires est respectée : le directeur commercial pointe à 6 700 euros et le patron, premier commercial de l'entreprise, à près de 9 800 euros.

A ces salaires de base s'ajoute dans 86 % des cas une part variable majoritairement indexée sur le chiffre des ventes réalisées. Les critères d'obtention de bonus sont d'ailleurs, par ordre décroissant, les ventes (72 %), la marge (51 %) et le développement de nouveaux clients (35 %). Signe que la politique de rémunération des équipes de vente reflète les principales obsessions des responsables commerciaux

5 - Site internet : on peut mieux faire

Le rôle du site web de l'entreprise est jugé très important (40 %) ou important (22 %) pour la réalisation des performances commerciales. En moyenne, près du quart (23,2 %) du chiffre d'affaires des entreprises est généré par l'e-commerce en 2007. Et, d'ici à cinq ans, ce chiffre devrait grimper à 30 %, selon la majorité des sondés. Reste qu'en pratique ce site web se contente encore trop souvent de délivrer de l'information parcellaire, essentiellement sur les produits (61 %) ou la présentation de la société (59 %), et les entreprises semblent encore peu outillées pour l'e-commerce.

Seulement un quart d'entre elles ont des outils et des fonctionnalités appropriés. Féroces, les participants à l'enquête jugent leur site internet très mauvais sur plusieurs points : l'interaction avec les visiteurs - qualifiée de désastreuse par 40 % des répondants -, la facilité de navigation, la mise à jour du contenu, l'intégration de messages de publicité...

6 - Recruter des commerciaux : la galère !

Autre grande préoccupation mise en lumière par l'enquête CPS : le recrutement de nouveaux commerciaux, leur formation, leur intégration aux équipes de vente et leur productivité... Tout cela prend du temps, affirment les responsables interrogés. Mal aimée, la vente attire peu les candidats en France, où les entreprises manquent toujours cruellement de compétences. Il faut un à deux mois à une entreprise du secteur des biens de consommation courante pour pourvoir un poste vacant.

Dans l'industrie, cela prend de deux à trois mois pour recruter un candidat au poste de manager de compte clé. Idem pour la moitié des entreprises de services qui recrutent leur directeur des ventes (plus de trois mois dans les télécoms). Il faut ensuite ajouter le temps nécessaire pour que le nouvel arrivant soit véritablement productif : six à neuf mois dans le secteur des biens de consommation, entre trois et six mois dans l'industrie et le BTP.

Pour recruter leurs commerciaux, les entreprises du secteur des biens de grande consommation utilisent encore majoritairement les petites annonces, alors que dans l'industrie et le BTP c'est le recours aux cabinets de chasseurs de têtes qui garde la préférence

"Le Benchmarking est la clé de l'excellence commerciale"*

Pourquoi cette enquête ? Le benchmarking est la clé de l'excellence en marketing et dans la vente. Hélas, des études fiables sur les performances commerciales en Europe étaient difficiles à se procurer. D'où cette enquête menée d'abord cette année en Belgique et en France. Notre but est de couvrir tous les pays européens d'ici fin 2009

Comment avez-vous procédé ? 324 dirigeants commerciaux ou d'entreprise ont répondu entre avril et juin au questionnaire mis en ligne. Résultat : une somme de presque 100 sujets qui traitent du quotidien de la fonction marketing et commerciale.

Quels sont les principaux enseignements en France ? Un : l'importance donnée aux affaires d'un montant important. Deux : l'obsession de la marge, plus importante aux yeux des personnes interrogées que le chiffre d'affaires. Trois : la diffusion d'outils, comme le CRM (gestion de la relation client) et les tableaux de bord pour piloter les ventes, semble désormais bien installée.

*Patrick Maes, managing director de Commercial Performance Improvement (CPI).

Auteur : Etienne Gless

Source : www.lentreprise.com

Une sélection de www.pmeservices.net