

# Vade mecum du Processus de la Performance Commerciale pour développer votre Portefeuille Clients

- **Votre objectif est de développer votre Portefeuille Clients :**

C'est à dire :

- de réussir votre développement commercial !
- de ne pas commettre d'erreurs stratégique ou tactique !
- de pouvoir piloter votre développement !
- d'augmenter votre CA et vos profits !
- de développer une culture commerciale orientée Clients !

Alors, appliquez la démarche du PPC  
le Processus de la Performance Commerciale

Philippe PLANTEROSE  
Objectif Clients

# **A qui s'adresse le Vade Mecum du Processus de la Performance Commerciale ?**

**Aux entreprises du « Business to Business »  
orientées « Client » :**

## **Services financiers :**

- Banques et Assurances.

## **Services aux entreprises :**

- Entreprises d'Ingénierie, de l'Informatique et des Télécoms, du Conseil, Bureaux d'études et d'expertises.
- Organismes de Formation Professionnelle Continue,

## **Entreprises d'équipement :**

- Informatique, Robotique, Equipements Industriels et Professionnels, Bâtiment et Immobilier.

## **Organismes professionnels :**

- Syndicats professionnels – Organismes de Qualification et de certification.

## **Entreprises du secteur public et des services des collectivités et de l'Etat.**

# Le Processus de la Performance Commerciale

## 24 recommandations pour développer avec succès votre portefeuille clients en « Business to Business »

### Les grandes recommandations du PPC

1. Définissez clairement vos objectifs à atteindre.
  2. Encadrez vos objectifs par vos contraintes.
  3. Identifiez votre cible de clientèle.
  4. Identifiez les contraintes et les dépendances de vos clients potentiels.
  5. Développez les réponses aux contraintes et aux dépendances de vos clients potentiels en fonction de votre production (création des valeurs ajoutées).
  6. Identifiez vos concurrents et leur offre
  7. Définissez votre tactique opérationnelle en fonction de vos marges commerciales et de vos concurrents:
    - a. Coût de prospection
    - b. Coût des commerciaux « terrain »
    - c. Coût du suivi commercial (administration des ventes et SAV)
    - d. Développez votre avantage concurrentiel
  8. Modélisez votre processus de votre tactique sur objectif.
  9. Mettez en place votre « Marketing-Mix »
  10. Développez le système d'information des commerciaux (Intranet commercial pour : Reporting, CRM, gestion clients et Knowledge management).
  11. Développez le système d'information « prospects-clients » (site internet + extranet clients).
  12. Définissez les missions et les tâches de vos commerciaux
  13. Recrutez vos commerciaux
  14. Formez vos commerciaux aux produits et aux services de l'entreprise
  15. Formez vos commerciaux au Processus Cognitif de la Décision d' Achat (PCDA)
  16. Formez vos commerciaux à la connaissance des clients et des prospects en appliquant le PCDA.
  17. Formez vos commerciaux à l'usage des ressources et des moyens mis à disposition.
  18. Lancez votre action des ventes sur le terrain en pilotant les activités suivant la tactique choisie
  19. Surveillez vos indicateurs sur « tableau de bord » pour piloter vos « ventes » et corrigez le PPC (s'il le faut)
  20. Développez votre «team coaching».
  21. Développez votre «coaching individualisé».
- Les annexes
22. Votre plan de communication
  23. Votre politique «d'incentive».
  24. Votre politique «médiation clients».

# Développement des 24 recommandations

## 1- Définissez clairement vos objectifs à atteindre.

- Vous avez le choix entre (et/ou mixte des éléments suivants):
  - CA.
  - Nombre de clients.
  - Part de marché.
  - Taux de pénétration dans votre cible de clientèle.
  - Accroissement des résultats.
  - Profits.
- **Vos objectifs doivent être encadrés par vos contraintes !**  
(Remarque : tous ces éléments doivent être chiffrés)

## 2- Encadrez vos objectifs par vos contraintes et vos dépendances.

- Vos contraintes :
  - Votre capacité de production et son processus.
  - Votre trésorerie et vos capacités financières.
  - Vos délais de production.
  - Vos ressources actuelles et/ou potentielles.
  - Vos contraintes juridiques, administratives, sociales et fiscales.
  - Vos cibles de clients potentiels (Nombre + CA)
  - Vos dépendances :
    - Vos fournisseurs et vos sous-traitants
    - Vos actionnaires.
- L'analyse des objectifs par les contraintes et les dépendances permet de hiérarchiser les objectifs et de les affiner.
- De revoir, s'il le faut, le processus de production devant répondre au processus de vente et non l'inverse en cas d'orientation client et de business reengineering qualité.

## 3- Identifiez votre cible de clientèle

- Les éléments que vous devez connaître par cible:
  - Nombre d'entreprises par taille / effectifs / CA / localisation géographique par zone de prospection / sur code Naf et apparenté
  - Fichier détaillé des entreprises potentielles de la cible.
  - L'analyse «métier» des cibles par Code Naf 4
  - Les groupes d'appartenance des cibles et leur organisation : Syndicats professionnels; Congrès et Salons; Formation professionnelle; Pratiques professionnelles.

## 4- Identifiez les contraintes et les dépendances de vos clients potentiels.

- Les difficultés, les contraintes et les dépendances des clients potentiels :
  - Actualités sur leur activité et l'évolution économique du secteur,
  - Tutelle administrative et encadrement public et juridique,
  - Conventions collectives,
  - Restructuration du secteur,
  - Nouvelles normes,
  - Avancement de la démarche «Qualité» dans les entreprises,
  - Problèmes assuranciers (Responsabilité Civile Professionnelle et d'exploitation),
  - Problèmes de « main d'œuvre et de compétences ».

## 5- Développez les réponses aux contraintes et aux dépendances de vos clients potentiels.

- Le prix de votre produit-service est-il dans celui du marché ou est-il plus élevé ou plus faible ?
- Le produit-service est-il complexe à comprendre ou innovant ?
- Y a-t'il pour le client un apprentissage pour son usage ?
- Interfère-t'il avec d'autres produits et d'autres services ?
- Est-il essentiel pour la vie de l'entreprise prospectée ?
- Engage-t'il le devenir de l'entreprise cliente ?
- Votre entreprise peut-elle être considérée comme « sous-traitante » ou comme « fournisseur » de l'entreprise cliente ?
- Qu'apportent vos produits et vos services auprès de vos clients ?
  - Pour la rentabilité et la productivité de leur activité,
  - Pour simplifier leur propre processus de production,
  - Pour simplifier leur processus de décision,
  - Pour la fiabilité et la qualité de leur propre production,
  - Pour anticiper leurs risques et répondre aux nouvelles normes et contraintes juridiques et administratives,
  - Pour accroître leur capacité commerciale et de production et leur permettre de développer un avantage concurrentiel.

## 6- Identifiez vos concurrents et leur offre ?

- Quels sont-ils ?
- Nombre – Noms – CA – Effectifs – Parts de marché – Localisation - Pratiques et tactiques commerciales – Distribution – Prix des produits et des services pratiqués – Suivi clients – Normes Qualité – Système de paiement – Système d'études et de réponse aux appels d'offres.
- Quelles sont leurs pratiques de communication : publicité grand public – publicité professionnelle et/ou sectorielle – pratique salons et congrès – pratique testimoniale – Formations internes aux produits et aux services.
- Pour les plus gros concurrents (enquête de satisfaction auprès de leurs clients si nécessaire)
- Pour leurs commerciaux (système d'information mis à leur disposition)
- Pour leurs clients et leurs revendeurs, ont-ils mis en place : (intranet/extranet/système d'information/ SAV/ Maintenance/ Hot line)
- Qu'apportent vos concurrents à leurs clients :
  - Sont-ils dans les prix du marché ?
  - Pour la rentabilité et la productivité de leur activité.
  - Pour simplifier leur propre processus de production.
  - Pour simplifier leur processus de décision.
  - Pour la fiabilité et la qualité de leur propre production.
  - Pour anticiper leurs risques et répondre aux nouvelles normes et contraintes juridiques et administratives.
- Pour accroître leur capacité commerciale et de production afin de leur permettre de développer un avantage concurrentiel.
- Pratiquent-ils un lobbying et si oui lequel et par quels moyens ?

## 7- Définissez votre tactique opérationnelle en fonction de vos marges commerciales et de vos concurrents.

- La production commerciale est-elle une production à part entière.
- Quel est le coût de votre prospection ?
  - achat des fichiers de prospection, exploitation informatique, tactique de contact: commerciaux ou entreprises extérieures ?

- Quel est le coût de vos commerciaux sur le terrain ?
  - Nombre d'entretiens pour une affaire ? Durée de la décision du client ?
  - Temps et frais de déplacements + charges salariales.
- Quel est le coût du suivi commercial (administration des ventes)
- Quel est le coût de votre SAV ?
- La somme des coûts entre t'elle dans la marge commerciale du produit-service commercialisé et dans vos objectifs ?
- Quel est votre avantage concurrentiel en vente ?
  - Au niveau du processus de production des ventes ?
  - Au niveau de la prospection ?
  - Au niveau des entretiens ?
  - Au niveau du suivi des prospects et des clients ?
  - Au niveau de la communication ?
  - Au niveau de la compétence des commerciaux ?
  - Au niveau de l'assurance qualité ?
  - Au niveau de la maintenance et du SAV ?
  - Au niveau de l'assistance à la décision ?
  - Au niveau des prix et des services offerts ?

## **8- Modélisez votre processus de production commerciale : tactique terrain.**

- Qui fait quoi ?  
(Important : la prospection doit être différenciée de la négociation par entretien !)
- Constitution du fichier prospection.
- Tactique de prospection et exploitation du fichier: téléphonique – mailing - Prise de RV
- Commerciaux ou call center extérieur ? (faire étude financière)
- Entretiens de négociation
- Technico-commerciaux ? Vendeurs ? Revendeurs ? Concession ?
- Suivi et pilotage des ventes
- Reporting des actions et CA prévisionnel
- Suivi des ventes et production
- Logistique et administration des ventes
- Quelles sont les contraintes du processus de production des ventes ?
  - Dans l'exploitation du fichier de prospection
  - Dans la prise de Rendez-vous
  - Au cours du déroulement des entretiens de vente des commerciaux et des revendeurs
  - Dans le suivi de prospection
  - Dans le suivi clients
  - Dans l'administration des ventes
  - Pour la production
  - Pour la logistique
  - Pour le suivi après vente

*Attention, les résultats sont toujours égaux au maillon le plus faible !*
- Faites le modèle mathématique de votre activité commerciale en fonction de votre tactique : (activités de prospection / activité des commerciaux / activité des revendeurs) et ce en fonction de leurs temps et des clients potentiels.
- Ou inversement :
- Partez des objectifs à atteindre et modélisez mathématiquement vos ressources nécessaires en partant du :CA à réaliser, de la marge moyenne de vente par produit et par client, du Nombre de Clients potentiels, de votre force de vente, de votre capacité de production.
- Mise en place ou non de la gestion centralisée de prospection.

## **9 – Mettez en place votre « Marketing-Mix »**

- Mettez en place l'organigramme de votre Marketing Mix
  - Prospection
  - Ventes
  - Formation-Information
  - Communication / Marketing ciblé
  - Intelligence économique des cibles et de la concurrence
  - Système d'information des commerciaux/revendeurs/ clients/ gestion clients/gestion administrative et comptable/interface gestion production-logistique/SAV/Maintenance/Suivi clients débouchant sur : CRM – Knowledge Management – Tableaux de bord – Démarche Qualité
  - Réponses aux appels d'offre

## **10 – Développez le système d'information des commerciaux.**

- De quel système d'information ont-ils besoin ? (intranet Commercial)
  - Pour la gestion de leur temps (agenda électronique)
  - Pour la connaissance client (gestion des clients / antériorité / dossiers)
  - Pour la prospection (identité de chaque prospect)
  - Pour le 1<sup>er</sup> entretien (idem + base de connaissances produits + base de connaissances du secteur client)
  - Pour la négociation (benchmarking – types de propositions – modélisation d'un processus de négociation – aides à la décision – argumentation – supports papiers ou numériques internet)
  - Pour la prise de commande (commande électronique + convention/facturation)
  - Pour le reporting (tableau de bord sur objectif, CA potentiel, CA réalisé)

## **11 – Développez le système d'information « Prospects-Clients » = Internet - Extranet**

- De quel système d'information ont besoin les prospects et les clients?
- Pour les prospects (internet)
  - Connaissances de l'entreprise
  - Identification des produits et des services
  - Identification des méthodes de travail – des prix
  - Références clients
  - Aspect juridique et administratif
  - Prise de contact
- Pour les clients (extranet)
  - Services personnalisés en one to one
  - Suivi des commandes
  - Vérification et mise à jour des données de son entreprise
  - Référentiel produits/services
  - Organigramme des contacts internes et Hot line s'il le faut

## **12 – Définissez les missions et les tâches de vos commerciaux.**

- Quelles sont leurs missions ?
- Quelles sont leurs tâches à effectuer ?
- Quels sont leurs objectifs commerciaux ?
- Quels sont les moyens et les ressources mis à disposition?
- Quelles sont leurs rémunérations (part fixe + part variable + prime sur objectif)
- Quels sont leurs frais pris en charge ? (déplacement – restauration – hébergement)
- Quelles sont leurs marges de négociation ?
- Quels sont leurs statuts ?

- Débouchant sur leur contrat de travail et la rédaction de leur cahier des charges + la rédaction/inventaire des compétences et des connaissances nécessaires à l'exécution de leurs missions et de leurs tâches.

### **13 – Recrutez vos commerciaux.**

- Vos choix de communication de l'offre
  - Par annonces,
  - Par chasse de tête et cabinet de recrutement
  - Par internet
  - Par approche directe
- Votre système de sélection
  - Par des entretiens
  - Par des tests
  - Par assessment center

**pour les commerciaux, nous préconisons la méthode par Assessment Center**

### **14 – Formez vos commerciaux aux produits et aux services de l'entreprise.**

- En Business to Business :
  - La vente d'un produit = La vente d'un service
  - La connaissance des produits est égale à la connaissance des services qui sont égales à la connaissance de l'entreprise, de sa culture et de son savoir faire.
  - Faites intervenir dans la formation si vous le pouvez les concepteurs (ingénieurs) et « marketeurs » des produits et des services conçus.
  - Vendez les plus de vos produits et faites connaître les produits et services de la concurrence
  - Utilisez le benchmarking client
  - Faites visiter votre et/vos usines de production ainsi que vos meilleurs clients
  - Faites débattre les commerciaux avec les responsables du SAV, de la maintenance, de la Gestion et de la Logistique (facilitation des tâches)
  - Utilisez les supports numérisés de l'intranet commercial.

### **15 – Formez vos commerciaux au Processus Cognitif de la Décision d'Achat (PCDA)**

- Le Processus Cognitif de la Décision d'Achat :
- Tout acheteur potentiel suit un processus cognitif(\*) identifié et identifiable le menant vers sa décision.
- Pour que ce processus se déroule, il faut respecter les étapes mentales au plus haut point :
  - Savoir identifier les étapes mentales de décision
  - Savoir identifier l'objectif client
  - Analyser les contraintes et les dépendances du client
  - Apporter les réponses en juste à temps aux besoins informatifs
  - Ne pas court-circuiter le processus mental de décision
  - Développer une démarche sur objectif-client et non sur sa propre vision.

(\*) Cognitif = traitement des informations par le cerveau

### **16 – Formez vos commerciaux à la connaissance des clients et des prospects en appliquant le PCDA**

- La connaissance client (métier – profession - responsabilités – activités sectorielles – milieu culturel, social et économique – organisation professionnelle – contraintes juridiques et administratives) est indispensable. (Or, dans bien des cas, cette partie est passée sous silence)
- Cela permet de :
  - Ne pas se tromper dans l'approche de la personne contactée,

- Vérifier la validité de l'interlocuteur, de connaître ses contraintes dans le système de décision interne de son entreprise;
- Proposer un processus décisionnaire,
- De répondre en terme de services et d'aide à la décision.

## **17 – Formez vos commerciaux à l'usage des ressources et des moyens mis à disposition.**

- Quels outils pour quel travail ?
- Formation à l'intranet commercial
- Usage de l'agenda et formation à la gestion du temps
- Usage des bases fichiers et ressources
- Usage des bases de connaissances
- Formation aux outils de reporting et de contrôle
- Formation à l'exploitation d'internet dans toutes ses dimensions
- Formation à la sécurité des outils mis à disposition
- Formation à la gestion prévisionnelle de ses activités sur objectif
- Formation à la gestion du stress et à l'équilibre dynamique
- Formation au « look » (relooking) de présentation et en développement personnel.

## **18 – Lancez votre action des ventes en pilotant la tactique choisie.**

- Votre système de prospection est-il parfaitement validé ou expérimental ?
- Êtes vous présent pour suivre l'approche téléphonique ?
- Quelles sont les objections de vos prospects ?
- Quelles sont les réponses aux objections ?
- Avez vous un système de sortie en cas de refus pour revenir ?
- Comment classez-vous les fiches clients suite au contact téléphonique?
- Les agendas de vos commerciaux sont-ils en ligne ou travaillez vous par SMS et par plage de 1er RV?
- Confirmez vous vos RV ? Comment ?
- L'équipe prospection utilise t'elle un logiciel de gestion des temps et de distance pour les RV.

## **19 – Surveillez vos indicateurs des tableaux de bord pour piloter vos ventes.**

- Vos outils de reporting sont ils instruits en temps réel ? Ou travaillez vous par mails ou par rapports commerciaux ?
- Suivez vous au jour le jour (semaine/semaine) les activités de chacun de vos commerciaux ?
- Avez-vous mis au point un système d'alerte ?
- Avez-vous un tableau de bord de rentabilité par Commercial ?
- Pouvez-vous pronostiquez vos ventes à 1 mois, 2 mois, 6 mois, 1 an et plus grâce à vos tableaux de bord ?
- Faites vous le bilan des difficultés rencontrées par vos commerciaux sur le terrain ?
- Avez-vous des corrections à mettre en œuvre pour améliorer le processus de production des ventes ?

## **20 – Développez votre « team-coaching »**

- Avez-vous fixer un objectif commun aux commerciaux ?
- Avez vous mis en place des commissions de travail entre commerciaux ?
- Peuvent-ils travailler en « collaboratif » ?
- Participent-ils à l'amélioration de leurs outils de travail ?
- Existe t'il une charte «qualité client » ?
- Organisez-vous des réunions de travail ?
- Sont-ils au courant de l'évolution du Chiffre d'Affaires et des plus beaux contrats signés ?
- Sont-ils impliqués dans l'évolution des services aux clients ?

- Comment traitez-vous les difficultés entre les commerciaux et les autres services : production / gestion des commandes, gestion administrative , logistique ?

## **21 – Développez un coaching individualisé**

- Connaissez-vous les objectifs individuels et personnels de chaque commercial ?
- Connaissez-vous leurs difficultés individuelles professionnelles ?
- Avez-vous mis en place une « charte de progrès » ?
- Accompagnez-vous vos commerciaux sur le terrain ?
- Suivez-vous individuellement leur résultats ?
- Avez-vous des échanges informatifs (téléphone ou mail) pour les aider à agir ou réagir ?
- Peuvent-ils faire appel à un coach extérieur à l'entreprise pour :
  - Leur développement personnel
  - L'amélioration de leurs compétences
  - L'entraînement physique et mental au dynamisme et à la gestion du stress.

## **Les annexes**

- Votre plan de communication
- Votre politique « d'incentive »
- Votre politique de médiation clients

## **22 – Votre plan de communication**

- Pour être efficace, celui-ci doit être orienté client
- Il doit précéder et accompagner les phases de prospection (planning et géographique)
- Il doit permettre la relance et la motivation des commerciaux
- Il devrait accompagner le « team coaching » sur un objectif intermédiaire ou final
- Il doit s'accompagner d'un « relooking » du site internet

## **23 – Votre politique « d'incentive »**

- Pour être efficace, la politique d'incentive est accompagnée par un plan de communication et un team-coaching sur objectifs clairement définis.
- Il est toujours intéressant de mettre en place des prix individuels mais aussi collectifs.
- Le règlement du concours doit être simple.
- La durée de l'incentive doit correspondre à 2 fois la durée moyenne de décision des clients (si impossible ne rien faire !)
- La remise des prix doit vous permettre de faire une communication testimoniale dans la presse spécialisée de la cible.
- La responsabilité de l'incentive doit se prendre au niveau le plus haut de la hiérarchie et être organisée sous la responsabilité conjointe de la communication, du marketing et des ventes.

## **24 – Votre politique de « médiation clients »**

- Un objectif pour une culture d'entreprise orientée client:
  - La quasi totalité des conflits clients sont traités à l'amiable (en cas de bonne foi !)
  - C'est pourquoi, il est nécessaire de mettre en place « un médiateur ».. Celui-ci aura pour tâche de trouver des solutions techniques, juridiques et/ou financières en cas de conflit.
  - Le médiateur a pour objet de trouver une solution « gagnante-gagnante » pour les parties.
  - Il doit pouvoir faire appel en interne à tous les services concernés : commercial – administration des ventes – services comptables – services juridiques – SAV – Logistique – Services de Production.

## Conclusion

Si ce document vous a permis de faire le point, nous en sommes déjà satisfaits.

Il va de soit que nous tenons à votre disposition tous graphes et toutes explications complémentaires, tous modèles de mathématiques financières, ainsi que tous les outils nécessaires et services répondant au développement du Processus de La Performance Commerciale que nous vous avons exposé.

et ce :  
en tenant compte de votre métier, de vos produits et de vos services, de votre culture d'entreprise, de votre positionnement sur le marché, de votre taille, de vos effectifs, de vos contraintes financières et autres.

Philippe PLANTEROSE

Cette présentation du PPC est soumise aux droits d'auteur et ne peut être utilisé que dans le cadre de notre volonté d'informer nos prospects et nos clients sur notre savoir-faire.