

## MODULE 6 - La performance commerciale

### A) La Performance commerciale

#### 1) Qu'est-ce que la performance commerciale ?

Aujourd'hui, la recherche de performance est présente dans toutes les activités professionnelles. Même si certains voient ce culte de la performance comme une contrainte ou une pression, d'autres y trouvent une motivation et s'en servent comme un véritable moteur de vie. Pour une meilleure efficacité, c'est cette approche positive qu'il convient d'établir en entreprise quand il est question d'évaluer la performance commerciale.

#### 2) Définition de la performance commerciale

La performance commerciale peut être définie par l'aptitude d'une entreprise à proposer un produit / service qui correspond aux besoins des consommateurs, le tout en mettant en place une organisation et des processus optimaux. Des indicateurs comme le chiffre d'affaires, le nombre de ventes, les marges ou, encore, les parts de marché doivent permettre de mesurer la performance commerciale.

Le but principal est ainsi d'atteindre les objectifs de l'entreprise par rapport aux indicateurs de performance préalablement choisis. La performance commerciale ne se limite donc pas uniquement à l'acquisition de nouveaux clients mais aussi à la fidélisation de la clientèle existante.

#### 3) L'évolution de l'activité commerciale

L'accélération de la transition digitale et des nouvelles technologies (comme le logiciel CRM, les outils d'aide à la vente, cloud computing, une plateforme de marketing automation ou l'utilisation de l'intelligence artificielle) ces dernières années a fortement modifié les comportements des consommateurs (le parcours d'achat en ligne, l'utilisation des moteurs de recherches, la consultation de sites de comparaisons) et a également eu un impact important sur l'organisation et le fonctionnement des entreprises. Les services fondamentaux comme le service RH, marketing ou production, ainsi que les rôles ont évolué, particulièrement pour la fonction commerciale.

L'activité commerciale peut être différente en fonction des méthodes utilisés dans l'approche du prospect :

- Le commercial-chasseur va chercher toujours à optimiser son fichier de prospects et de clients sur une zone préalablement définie dans le but de rencontrer un maximum de contacts pour vendre les services ou les produits.
- Le commercial-éleveur se concentre habituellement sur un échantillon plus restreint mais bien plus qualifié en mixant les points de contact. Son objectif est d'accompagner le prospect à résoudre la problématique afin de lui proposer la solution la plus appropriée.

Auparavant, le commercial pouvait être vu comme intrusif et dérangeant, mais aujourd'hui il est vu comme un conseiller, ce qui permet d'établir un climat de confiance et une meilleure relation avec le client. On retrouve désormais bien plus dans une relation "gagnant-gagnant". Bien sûr, conclure une vente reste une priorité pour les équipes commerciales, mais l'objectif est de signer avec les bons prospects (leads) en apportant un maximum de valeur.

#### 4) Le périmètre

La notion de performance commerciale de l'entreprise renvoie autant à la croissance du chiffre d'affaires qu'à la satisfaction des clients ayant acheté des produits ou ayant eu recours aux services proposés par l'entreprise. En interne, elle concerne également l'évaluation de l'activité des équipes commerciales.

L'évaluation de la performance commerciale se fait par rapport à l'environnement concurrentiel et surtout par rapport à l'atteinte des objectifs commerciaux fixés dans le cadre de la stratégie commerciale globale de l'organisation. Les responsables commerciaux sont en effet tenus d'effectuer un suivi du chiffre d'affaires, du volume de vente et même de l'efficacité des équipes commerciales.

Pour une meilleure efficacité commerciale, il est donc obligatoire que les responsables commerciaux intègrent dans leur activité quotidienne un suivi en temps réel des indicateurs de performance commerciale. La prise de décisions est ainsi optimale pour mettre en œuvre un plan d'action adapté à chaque situation. Principalement, on doit être capables d'interagir rapidement sur l'action commerciale et d'améliorer le niveau de ventes.

#### 5) Le quantitatif

Certaines méthodes permettent de mesurer la performance commerciale d'une entreprise.

L'évaluation ne se base pas seulement sur des chiffres, l'utilisation d'indicateurs de performance commerciale quantitatifs restent la base.

KPI est l'initiale de Key Performance Indicator. Les KPI ou ICP (indicateurs clés de performance) peuvent être utilisés, entre autres, dans le domaine du management au sens large, dans le domaine du marketing et de la publicité ou dans le domaine de l'analyse d'audience d'un site web.

Les KPI sont utilisés pour identifier les facteurs clés pris en compte pour mesurer l'efficacité globale d'un dispositif commercial ou marketing ou celle d'une campagne ou action particulière. Ils peuvent donc être utilisés de manière occasionnelle pour une campagne, de façon permanente pour évaluer les résultats de l'activité (via le site e-commerce, un magasin, le community management ou le centre de relation client) ou de façon plus globale pour mesurer l'efficacité d'ensemble de l'activité marketing ou commerciale.

Il existe beaucoup de KPI utilisables dans le cadre de l'activité commerciale et marketing, mais pour que le concept d'indicateur clé conserve son sens, seuls quelques KPI doivent être utilisés ensemble pour déterminer la performance d'une campagne ou d'une activité.

Les KPI choisis doivent être cohérents par rapport aux objectifs fixés, à l'atteinte d'un niveau de performance commerciale souhaité. Ils doivent ainsi :

- être précis ;
- être obtenus rapidement ;
- être clairs à comprendre et à analyser ;
- répondre aux besoins de l'entreprise.

## B) Les différents types d'indicateurs de performance

### 1) KPI de performance quantitatifs

Permettant de mesurer l'efficacité du dispositif commercial, d'évaluer le taux de conversion ou d'analyser le nombre de ventes réalisés, les indicateurs de performance commerciale sont nombreux. Parmi ces indicateurs, voici quelques exemples de KPI de performance quantitatives :

- chiffre d'affaires réalisé en temps réel par l'équipe ;
- taux de fidélisation ;
- marge dégagée ;
- nombre de commandes passées ;
- nombre de nouveaux clients ;
- chiffre d'affaires par vendeur ;
- réclamations clients ;
- taux de réalisation de l'objectif commercial.

Par rapport à la prospection commerciale, voici quelques exemples de KPI :

- nombre d'appels émis et d'emails envoyés par l'équipe commerciale ;
- nombre de rendez-vous réalisés par l'équipe et par commercial ;
- nombre d'emails ouverts ;
- nombre de nouveaux contacts ;
- taux de réponses aux emails ;
- coût d'acquisition client.

Exemples d'objectifs et de KPI correspondants

Bien qu'il existe beaucoup d'indicateurs, il est nécessaire de choisir ceux qui correspondent au profil de l'entreprise et à ses objectifs. Pour un objectif donné, il faut associer un paramètre qui pourra être mesuré. Voici quelques exemples concrets de mise en place :

- Pour un objectif qui porte sur la réduction de 10 % du taux de réclamations des clients, il convient d'utiliser un instrument de mesure associé à ce nombre de réclamations, divisé par le nombre de clients servis sur une période déterminée.
- Pour un commercial qui veut négocier un contrat à de meilleures conditions tarifaires, il doit choisir des indicateurs quantitatifs comme le prix négocié.

## 2) Utilisation du tableau de bord

Le tableau de bord commercial rassemble les indicateurs de performance les plus adéquats et les plus cohérents. En effet, sélectionner les KPI les plus importants évite que le tableau de bord ne se transforme en casse-tête. Créé selon les objectifs commerciaux fixés, le tableau de bord est un instrument d'analyse et de pilotage obligatoire en gestion d'entreprise. Les tableaux de bords relèvent surtout de la gestion commerciale et sont donc essentiels au responsable commercial. Ils se présentent soit sous forme de tableurs Excel soit sous forme de graphiques.

## 3) Les KPI qualitatifs

Les KPI qualitatifs sont surtout reliés à des comportements. Ils aident à évaluer la qualité du travail de l'employé. Bien qu'ils soient moins impartiaux que les KPI chiffrés, ces indicateurs de performance sont utiles au moment de l'évaluation de la performance commerciale.

Voici quelques exemples d'indicateurs qualitatifs :

- motivation des équipes,
- formation,
- relation client,
- connaissance des produits.

Sur le plan qualitatif, il convient aussi de contrôler la qualité de gestion par l'équipe commerciale de l'entreprise. Des fichiers de suivis d'activités individuels ou collectifs sont en général mis en place au sein du service commercial. Il faut en effet savoir formaliser la remontée d'information de manière adéquate en respectant des modèles de documents définis.

Évaluer la performance commerciale d'une entreprise n'est pas action facile. Le responsable commercial se doit d'organiser le suivi de l'action commerciale et de l'activité de ses équipes commerciales. Il agit tel un entraîneur de football qui observe et analyse toute l'activité de ses joueurs en match comme à l'entraînement pour aller vers la victoire. Confirmant le proverbe « ce que nous ne pouvons pas mesurer, nous ne pouvons pas l'améliorer ».

Si un bon suivi quantitatif et qualitatif est la base de l'évaluation de la performance commerciale, l'analyse des données est extrêmement importante. C'est en effet cette capacité à classer les informations, à les analyser et à en tirer des conclusions qui permettra d'être efficace. Ces informations donneront la voie à suivre au responsable commercial pour atteindre les objectifs commerciaux fixés. Il en va de la santé de l'entreprise et de l'aptitude des équipes commerciales à travailler de la manière la plus efficace qui soit.

## C) Stratégie commerciale

Avant même de réfléchir à la performance commerciale, il est essentiel d'avoir déterminé en amont une vraie stratégie commerciale. En effet, il est très compliqué de suivre et mesurer sa performance lorsqu'on ne sait pas quelle direction on doit prendre.

Définir les priorités/objectifs stratégiques

Le point de départ de toute stratégie commerciale est la création d'une stratégie d'entreprise claire. Il faut définir les objectifs globaux et, éventuellement, se fixer les objectifs au moins à l'horizon de 3 ans.

Une fois que vous aurez choisi vos objectifs, il y a de fortes chances qu'il y en ait encore trop. Le mot clé qu'il faut retenir ici est prioriser. Il va donc vous falloir identifier quel est votre objectif principal afin d'aligner une stratégie commerciale, ambitieuse peut-être, avec l'obligation d'être réaliste.

## 1) Définir ses cibles et ses offres

Une fois vos objectifs réfléchis, il faudra se concentrer sur la cible. Et encore une fois, ne tentez pas de cibler tout le monde, car vous ne toucherez du coup personne.

Pour être efficace, il faut se poser les bonnes questions :

- qui êtes-vous ?
- que faites-vous de mieux que les autres ?
- à qui pouvez-vous apporter le plus de valeur ?

À l'issue de cette étape, vous devriez avoir un inventaire priorisé de ce qu'on appelle communément les « buyer personas » ainsi qu'une proposition de valeur claire pour chacun d'eux. On parle aussi d'USP (Unique Selling Proposition) ou, mieux encore à mon sens, d'UVP (Unique Value Proposition).

## 2) Définir un plan d'action

Maintenant il reste à définir le plan d'action opérationnel dont la matérialisation doit vous guider à réaliser vos objectifs. Voici une méthodologie classique, mais qu'il faut bien respecter :

- Définir les objectifs commerciaux et les KPI à suivre ;
- Définir les leviers de prospection à utiliser (mailing, social selling, blogging etc.) ;
- Mettre en place votre processus commercial ;
- Choisir les outils pertinents.

## 3) Mesurer, apprendre et améliorer

Cette étape est souvent absente des stratégies commerciales alors que c'est vraiment l'élément le plus important à la réalisation de vos objectifs commerciaux. Personne n'a la formule magique du premier coup, mais si vous mesurez ce que vous faites, et que vous prenez le temps d'en comprendre les résultats, alors vous serez en mesure d'en maximiser la performance de manière continue.

Pour cela, il faut avoir des outils nécessaires au bon suivi des opérations.

## D) Performance commerciale et marketing

Il n'est plus facile aujourd'hui d'aborder la performance commerciale sans inclure dans la réflexion le marketing. Enfin du moins si l'objectif est de l'optimiser réellement.

### 1) Évolution des rôles

Les entreprises souffrent aujourd'hui de 2 grands « maux » :

1. Le premier est la non-identification précise de leurs cibles (les buyer personas ne sont que trop rarement définis) ainsi que leur priorisation ;
2. Le second est la fracture interne historique qui existe entre les départements marketing et commerciaux.

Les entreprises utilisent toujours cette structure interne traditionnelle qui ne prend malheureusement pas en compte les mutations sociétales dues à l'émergence d'Internet. Les clients attendent aujourd'hui des contenus en ligne qui répondent à leurs questions ainsi que des commerciaux qui les aident au bon moment sur les bons sujets.

On s'interroge aujourd'hui pourquoi est indispensable pour performer d'aligner les équipes marketing et vente.

L'un des grands enjeux dans l'amélioration de la performance commerciale des entreprises ainsi que sa mesure est donc l'alignement des équipes marketing et commerciales, dont on entend de plus en plus parler sous différents termes, le plus courant étant celui de "marketing".

### 2) Définition des objectifs marketing

SALES (« ventes » en anglais) + MARKETING = SMARKETING

Il est temps d'intégrer que tous les collaborateurs d'une entreprise doivent agir ensemble afin de réaliser leur objectif commun à savoir satisfaire leurs clients et donc faire de leur organisation un réel succès.

Les attentes des nouvelles générations, toujours plus pointilleuses, poussent les entreprises à être de plus en plus compétitives dans la satisfaction de leurs envies/besoins.

Le marketing est un élément clé dans l'amélioration de la performance commerciale, mais ce n'est que la partie émergée de l'iceberg. En effet, l'alignement général au sein d'une organisation devient impératif afin d'obtenir les résultats les plus importants.

Il faut tout d'abord définir les objectifs marketing : il s'agit ici de trouver des objectifs chiffrés pour la fonction marketing en partant des objectifs commerciaux.

Historiquement, les responsables des départements marketing ne se sont jamais vu imposer des objectifs, en partie car la mesure de leurs actes était moins évidente. Cependant, l'apparition de nouveaux outils nous permet aujourd'hui de suivre beaucoup de KPI sur lesquels les équipes marketing peuvent travailler, par exemple :

- Nombre de visiteurs sur le site internet ;
- Taux de conversion visiteur-contact ;
- Nombre de contacts générés par le site.

Il faut donc débuter par définir des objectifs marketing, en corrélation avec les objectifs commerciaux.

L'alignement de vos équipes vous permettra de faciliter un certain nombre d'actions par la suite telles que le lead nurturing et le lead scoring, etc.

### 3) Mise en place d'un SLA

Un Service-Level Agreement (SLA) est un accord entre 2 parties s'engageant à délivrer réciproquement un niveau de service préalablement défini. Dans notre cas, il s'agit de mettre en place un système pour que les équipes travaillent ensemble, et surtout de pouvoir suivre les performances de ce système.

Voici quelques exemples pour les KPI généralement suivis :

- Équipe marketing : nombre de leads (contacts) passés aux commerciaux.
- Équipe commerciale : rapidité et "profondeur" (nombre de touches) de prise de contact avec ces leads.

Pour ce faire :

- Calculer les différents KPI.
- Mettre en place un tableau de bord marketing et commercial.
- Partager les objectifs et performances.
- De manière quotidienne.
- À l'aide d'un document unique et partagé.

Après cette première partie, nécessaire pour évoquer les mutations profondes qui affectent la fonction commerciale des entreprises aujourd'hui, on doit réfléchir maintenant sur les façons d'améliorer la performance commerciale.



#### 4) Améliorer sa performance commerciale : étapes et conseils

Après avoir vu la transformation des attentes et du comportement des consommateurs, ainsi que leur implication pour la fonction commerciale des entreprises, voici maintenant une partie axée sur les solutions disponibles pour améliorer sa performance commerciale.

Audit : faire dans un premier temps un état des lieux

Pour améliorer la performance commerciale de l'organisation, on doit être capable déjà de la mesurer parfaitement. Et c'est bien là où se trouvent en difficulté de nombreuses entreprises.

Les études montrent que 68 % des entreprises ne s'appuient pas sur un tunnel de vente clairement défini.

Une fois que vous mesurez, vous êtes capable de reconnaître d'où viennent les potentiels difficultés, les axes d'amélioration mais aussi ce qui fonctionne bien et qui peut éventuellement être vecteur de valeur plus rapidement.

Par exemple si vous mesurez la qualité de votre processus d'optimisation de leads (contacts):

- Quel est votre tunnel de qualification ?
- De quelle manière ces leads sont-ils traités ?
- Quelle est la qualité des leads générés ?
- Quels sont les KPI que vous suivez ?

Il est conseillé de proposer différents axes de travail à chaque étape de vos processus marketing et commerciaux. De cette manière, vous pourrez vous focaliser sur les étapes qui vous intéressent le plus afin d'améliorer votre performance commerciale.

Il faut bien entendu se rappeler que les objectifs commerciaux doivent être définis avant de commencer à les mesurer.

Lead Génération : mettre en place une stratégie de génération de leads

Être capable de générer des leads qualifiés est devenue une étape incontournable pour la réussite des objectifs établis.

4 commerciaux sur 5 affirment que leurs ventes pourraient décoller s'ils disposaient d'un plus grand nombre de prospects qualifiés - Sage, 2014

Maintenir une base de contacts qualifiés est une étape déterminante dans l'amélioration de sa performance commerciale. Cependant, cette dernière souffre fréquemment de l'application de techniques trop anciennes telles que la prospection téléphonique, l'achat de fichiers ou encore la consultation de listing publics. Ces procédés qui ont fait leurs preuves un temps ne fonctionnent plus, ou du moins proposent des taux de conversion beaucoup trop faibles.

Il y a 2 raisons principales à cette mutation :

- Les consommateurs ont un accès illimité à l'information et par conséquent sont beaucoup moins disposés à échanger avec vous car ils peuvent découvrir tout seul ce qu'ils cherchent ;
- Plus que des données descriptives, vous avez aujourd'hui accès à des données comportementales grâce à l'internet.

En effet aujourd'hui la grande majorité du parcours d'achat peut être faite en ligne avant tout contact avec une quelconque équipe commerciale. Les prospects sont avides de réponses à leurs interrogations, veulent échanger et sont prêts à vous communiquer des informations les regardant si ce que vous leur proposez correspond à leurs attentes.

Générer plus de leads qualifiés passe donc aujourd'hui aussi par la mise en place de stratégies digitales telles que l'inbound marketing et le social selling que nous vous présentons ci-dessous.

## E) Des leviers digitaux pour générer des leads

### 1) Inbound Marketing

L'inbound marketing vous permettra à améliorer la performance commerciale de votre équipe. Comme évoqué plus haut, aligner vos équipes marketing et commerciales vers un objectif commun vous aidera de mieux répondre aux attentes de vos prospects et donc d'assurer la croissance de votre organisation.

L'inbound Marketing est une stratégie de contenu dont l'objectif est d'attirer vos prospects, les engager puis les transformer en contacts qualifiés que vos équipes commerciales vont pouvoir traiter.

Les équipes commerciales ont la connaissance terrain et doivent remonter les questions qui leur sont posées afin que les réponses soient intégrées dans les contenus produits par l'équipe marketing.

De la même manière l'équipe marketing doit recevoir un feedback de la part des équipes commerciales quant à la qualité des leads, les points bloquants ainsi que les critères déterminants dans la réalisation d'une vente.

La méthodologie de l'Inbound Marketing :

- Le social selling

Nous pouvons constater que les réseaux sociaux avaient pris une place importante dans le temps passé sur internet. Puisqu'il faut s'adapter à cette évolution, les commerciaux doivent aujourd'hui s'y intéresser de plus en plus. C'est ce qu'on appelle le social selling.

Qu'est-ce que le social selling ? Il s'agit d'un processus d'écoute, de suivi et d'engagement avec des prospects potentiels sur les réseaux sociaux. Le but est de faire émerger des opportunités business. Tous les collaborateurs peuvent s'investir dans cet effort dont l'impact est démultiplié lorsqu'il est collectif. On parle alors d'Employee Advocacy.

Toutefois, certaines entreprises peuvent interdire aux équipes commerciales l'utilisation de cette technique, afin de bien maîtriser la qualité des messages distribués par rapport aux politiques internes.

## 2) Diversifier les sources de leads

Pour être efficace, il ne faut pas compter sur une seule source de leads. Nous avons vu que le digital offre différents canaux d'acquisition :

- Organique (recherches via les moteurs de recherche) ;
- Referral (renvois depuis d'autres sites internet) ;
- Ads (campagnes payantes sur différents canaux) ;
- Réseaux sociaux ;
- Direct (recherche de votre site directement).

Le social selling est une source de leads importante, surtout lorsqu'elle est étendue à l'ensemble de vos équipes.

L'Account-Based Marketing (ABM), soit marketing des comptes stratégiques en français, est une autre approche stratégique dont l'objectif est de concentrer vos efforts et vos ressources sur des comptes clefs.

Enfin, il est indispensable de commencer par capitaliser sur les comptes avec lesquels vous travaillez déjà. En effet, les clients sont les premiers ambassadeurs de votre marque et leurs avis devraient être le premier levier à actionner.

- Lead Management : gérer les leads efficacement

Le lead management est une solution largement sous-exploitée. Les équipes commerciales sont tous les jours en contact avec des prospects. Il est essentiel de mettre en place un processus de traitement, de suivi et de relance en fonction des informations collectées. La base de contacts doit être entretenue de manière régulière.

Un bon CRM (ou gestion de la relation client, en anglais Customer Relationship Management) ainsi que des outils de marketing peuvent se montrer être de précieux partenaires afin d'optimiser la gestion des leads et la manière la plus simple de commencer à intégrer l'intelligence artificielle en entreprise. En effet, de nombreux outils CRM intègrent déjà des fonctionnalités intelligentes.

« 61% des entreprises disaient avoir implémenté de l'IA en 2017, contre seulement 38% en 2016, ce qui montre que l'IA a finalement trouvé sa place en entreprise » (Narrative Science, 2017)

- Lead management : les prérequis

Une gestion optimale pour les leads ne sera possible qu'à partir du moment où les équipes marketing et commerciales travaillent ensemble. Si ce n'est pas le cas, vous devez réfléchir pour mettre en place des actions marketing.

Il faut également que vous ayez déterminé en amont vos buyer personas (c'est votre client idéal, c'est-à-dire celui qui achètera vos produits ou services : c'est votre « cible » ainsi que leurs parcours d'achat. Cela vous permettra d'organiser vos leads à la fois par profil mais également par maturité et donc probabilité de closer.

- Lead nurturing

Le lead nurturing est une étape essentielle de votre processus de gestion de leads. Elle va concerner tous les prospects identifiés mais qui ne sont pas encore assez matures. Il est impératif de les suivre et de les « élever ».

D'un point de vue commercial, il s'agit historiquement de tous les appels de suivis, les visites et rendez-vous clients, etc. Cette phase peut se révéler rapidement très chronophage. Par ailleurs, les prospects n'ont plus besoin d'un contact avec un commercial pour une grande partie des informations qu'ils recherchent, étant donné l'information disponible sur internet.

Mettre en place le lead nurturing est une tâche qui concerne maintenant essentiellement les équipes marketing. Ces dernières vont mettre en place des processus de suivi et de relances via différents mécanismes (newsletters, workflows d'emails, etc.) de manière à faire avancer vos prospects dans leur parcours d'achat jusqu'à atteindre le niveau souhaité pour engager des démarches commerciales.

- Lead scoring

Le lead scoring est un procédé très efficace dans l'organisation et la priorisation de vos prospects. Le principe est simple : c'est un système de notation de vos contacts, en fonction des données que vous avez sur eux, et dont l'objectif est de retranscrire leur niveau de qualification.

Cette méthode est, il faut le dire, le rêve de toutes équipes marketing et commerciales.

En effet le lead scoring suppose d'avoir déjà réalisé un certain nombre d'actions en amont au risque sinon de créer ce qu'on appelle communément une "usine à gaz".

Il vaut mieux commencer par mettre en place un système simple à 2 ou 3 niveaux que vous pourrez faire évoluer par la suite.

- Transformez vos leads

Quand les leads sont assez matures, il faudra les transformer en clients.

L'argumentaire de vente et le pitch commercial restent des éléments importants que tout commercial doit impérativement maîtriser. Il est primordial de se connaître, connaître la société qu'on représente et les produits proposés ainsi que les besoins auxquels on doit répondre et il faut surtout être capable de transmettre ces messages de manière claire et adaptée à notre interlocuteur.



### SIEGE SOCIAL

4 chemin de la Frescoule  
13127 Vitrolles

### AGREMENTS

Organisme de formation enregistré : 93131731413  
Inscrit au RCS de Salon sous le n° 840799795

### INSCRIPTIONS

 [www.ogmasup.com](http://www.ogmasup.com)  04 42 34 31 37

### AIDE PEDAGOGIQUE

[formation@ogmasup.com](mailto:formation@ogmasup.com)