



OPTIMISATION DES PERFORMANCES DE L'ÉQUIPE COMMERCIALE :

APPLICATION DE LA MATRICE SALES RELATIONSHIP/PROCESS
DE CSO INSIGHTS

Un livre blanc de



et





DÉCOUVRIR LES NIVEAUX

CSO Insights a créé en 2007 la matrice Sales Relationship/Process (SRP) Matrix™ (voir Figure 1) et nous en exploitons les statistiques clés depuis 8 ans. La matrice SRP fait office de cadre et permet aux entreprises d'identifier rapidement leur mode de fonctionnement, ainsi que les niveaux de mise en œuvre de relation et de processus qu'elles doivent atteindre pour rester compétitives à l'avenir. La progression de leur position dans chaque dimension n'est pas juste une « bonne idée ». Nos données soulignent de manière claire et cohérente l'importance d'une telle évolution.

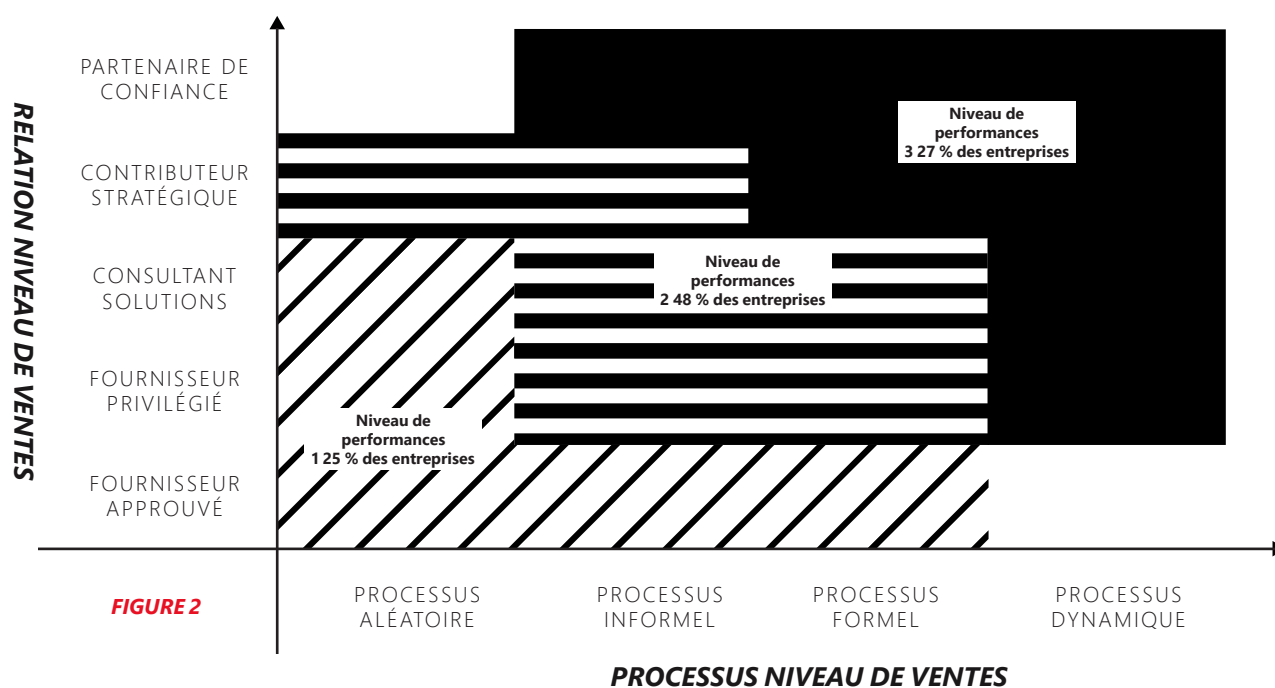


Nous avons défini 3 niveaux de performances basés sur nos 4 statistiques clés :

1. Pourcentage de commerciaux atteignant ou dépassant leurs quotas
2. Pourcentage du plan de revenu global atteint
3. Chiffre d'affaires total des commerciaux
4. Exactitude des prévisions des ventes

Ces niveaux de performances se retrouvent dans la matrice SRP (voir Figure 2), ainsi que la répartition en pourcentage des entreprises interrogées au sein de chaque niveau.

SALES RELATIONSHIP/PROCESS MATRIX™ DE CSO INSIGHTS - 2014



Les différents niveaux de performances correspondent à un déplacement latéral et vertical sur la matrice SRP. Le tableau 1 indique les 4 mesures décisives (avec l'exactitude des prévisions des ventes répartie en 3 catégories) permettant de passer du niveau de performances 1 au niveau de performances 3. Les différences sont importantes, se traduisent par des résultats significatifs, et constituent la base d'une différenciation concurrentielle continue et améliorée.

| Comparaison des niveaux de l'étude d'optimisation des performances commerciales 2015 | Niveau 1 : résultats 2014 | Niveau 2 : résultats 2014 | Niveau 3 : résultats 2014 |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| % de commerciaux atteignant leur quota | 53 % | 58 % | 64 % |
| % de réalisation du plan de l'entreprise | 76 % | 84 % | 89 % |
| % de prévisions atteintes | 39 % | 44 % | 51 % |
| % de prévisions non atteintes | 37 % | 31 % | 28 % |
| % de prévisions indécises | 26 % | 25 % | 21 % |
| % de chiffre d'affaires des commerciaux | 21 % | 16 % | 12 % |

TABLEAU 1





RENDRE LA MATRICE SRP OPÉRATIONNELLE

L'absence de terminologie commune ou standard est

l'un des principaux défis auquel le domaine de la vente doit faire face. Sans définition claire, tout est laissé à la libre interprétation de chacun et se limite en grande partie aux expériences personnelles. Les 4 mesures utilisées pour définir nos 3 niveaux de performances ne sont pas assujetties à une telle variabilité. Il s'agit de mesures quantifiables généralement utilisées par toutes les équipes commerciales. Par contre, certains termes tels que « taux de clôture » sont bien moins concrets. Cette expression désigne-t-elle le pourcentage de ventes acceptées ou les leads générés qui se concrétisent ? S'agit-il du pourcentage de propositions auxquelles votre entreprise a répondu et qui ont finalement été conclues ? Ou bien parle-t-on du pourcentage de propositions qui ont été retenues et qui ont mené à la signature d'un contrat ?

Si l'on interroge un panel de CSO (Chief Sales Officer, directeur général des ventes), la réponse la plus courante est « Cela dépend du moment auquel on commence à compter ». Rien de plus vrai. Répondez alors à cette question : quelle est la définition du « moment auquel on commence à compter » qui s'applique de manière uniforme au sein de *votre* force de vente ? En règle générale, cette variable est sujette à une interprétation libre et son mode de calcul peut également varier.

Dans le but d'appliquer une certaine rigueur et de permettre aux entreprises d'identifier de manière plus cohérente leur position actuelle et l'objectif qu'elles souhaitent atteindre, ce livre blanc propose une définition pour chaque élément des axes de la matrice SRP, puis répertorie les caractéristiques qui permettent de passer d'un niveau de relations à l'autre.

Par exemple, si le terme « taux de clôture » peut faire l'objet de plusieurs définitions, imaginez un instant ce qu'il en est pour le terme « fournisseur privilégié ». Dans cette optique, les définitions du tableau 2 ne répondent pas à un critère d'exactitude. Elles permettent simplement d'appliquer un ensemble de caractéristiques prédéfinies et cohérentes qui constituent une base de comparaison entre les équipes et les services, mais aussi entre les différentes entreprises du secteur.

| Définition des niveaux de relation | FOURNISSEUR APPROUVÉ (F) | FOURNISSEUR PRIVILÉGIÉ (FP) | CONSULTANT SOLUTIONS (Cs) | CONTRIBUTEUR STRATÉGIQUE (Ct) | PARTENAIRE DE CONFIANCE (PC) |
|------------------------------------|--|---|--|---|--|
| Définition | Les représentants ont une connaissance détaillée de leur offre de produits/services | Les représentants comprennent comment leurs clients utilisent les produits/services et ont démontré leur capacité à répondre aux attentes | Les représentants comprennent l'activité de l'acheteur et savent comment leurs produits/services peuvent optimiser cette dernière (pour le client du client) | Les représentants comprennent l'activité de l'acheteur et savent comment leurs produits/services peuvent optimiser l'avantage concurrentiel de ce dernier | Les représentants comprennent l'entreprise de l'acheteur et savent comment l'achat de leurs produits/services peut avoir un effet sur les objectifs de relation à long terme |
| Caractéristiques | <ol style="list-style-type: none"> 1. Focalisation sur la fonction du produit et sur la connaissance des fonctionnalités 2. Compétences commerciales de base (présentation, proposition, découverte) 3. Orientation tactique 4. Contacts limités entre les comptes et les prospects 5. Compétences techniques (y compris la capacité à établir une offre/proposition précise) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Solides connaissances techniques 2. Bonne compréhension de l'utilisation du produit par le client 3. Capacité à livrer en temps opportun 4. Augmentation du nombre de contacts établis, progression au sein de l'organisation acheteuse (marge d'erreur moindre) 5. Augmentation des recommandations et du nombre de clients réguliers | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacité à diagnostiquer les problèmes et à prescrire des solutions 2. Rapport (établis grâce à un sens des affaires aigu et à une solide communication) 3. Connaissance de la structure organisationnelle (structure interne et structure du client) 4. Connaissance concurrentielle 5. Expertise du secteur | <ol style="list-style-type: none"> 1. Expertise du domaine et de l'activité 2. Capacité à faire progresser et à accélérer le processus d'achat 3. Contribution à la réussite des plans commerciaux 4. Proactivité dans la recherche de solutions 5. Est considéré comme membre de l'équipe de l'acheteur | <ol style="list-style-type: none"> 1. Réseaux de contacts et de partenaires 2. Participation à la vision stratégique 3. Vision à long terme (et capacité à l'appliquer) 4. Volonté de partager les succès et les échecs 5. Objectifs définis et alignés |

TABLEAU 2



De même, ces définitions sont proposées dans le tableau 3 pour chacun des 4 niveaux de processus de vente, ainsi que les caractéristiques associées.

| Définition des niveaux de processus de vente | NIVEAU 1 ALÉATOIRE (A) | NIVEAU 2 INFORMEL (I) | NIVEAU 3 FORMEL (F) | NIVEAU 4 DYNAMIQUE (D) |
|--|---|---|---|--|
| Définition | Aucun processus de vente documenté ou adopté | Le processus de vente a été documenté et exposé aux représentants, mais son utilisation n'est pas renforcée/appliquée | Le processus de vente a été documenté et exposé aux représentants et son utilisation est renforcée/appliquée | Le processus de vente a été documenté et exposé aux représentants, son utilisation est renforcée/appliquée, et les mesures sont constamment en cours d'exécution |
| Caractéristiques | <ol style="list-style-type: none"> 1. Les représentants font le nécessaire pour faire progresser et pour conclure les opportunités de vente 2. Les responsables gardent un œil sur les activités et sur les inscriptions 3. Si nécessaire, des experts sont contactés, mais ils ne reçoivent pas de briefing préalable sur les sujets à couvrir 4. Les propositions, établies par des représentants, reprennent généralement les principaux éléments des propositions précédentes 5. Les représentants adoptent l'attitude du « loup solitaire » et gardent pour eux leurs tactiques gagnantes | <ol style="list-style-type: none"> 1. Les représentants connaissent le processus de vente et s'en servent comme feuille de route, ou choisissent d'établir leur propre trajectoire 2. Les responsables gardent un œil sur les activités, le pipeline et sur les inscriptions 3. Si nécessaire, des experts sont contactés, mais ils ne reçoivent pas de briefing préalable sur les sujets à couvrir 4. Pas ou peu de modèle standard 5. Certains représentants partagent leurs idées, mais cela ne constitue en aucun cas une base pour les mesures ou l'apprentissage de groupe | <ol style="list-style-type: none"> 1. Les représentants ont intégré le processus de vente à leurs activités commerciales quotidiennes 2. Les responsables suivent les mesures clés via un tableau de bord et des rapports 3. Les experts font partie du modèle dynamique de vente collaborative et se concentrent sur les éléments spécifiques à résoudre 4. Les propositions tirent parti des modèles et suivent les directives de la proposition/stratégie 5. Le système CRM constitue la base des modèles sociaux, marketing et commerciaux | <ol style="list-style-type: none"> 1. Les représentants reçoivent les noms des leads et les mesures de performances, et gèrent les opportunités en fonction de la priorité ou du score de processus le plus élevé 2. Les responsables sont tenus informés des changements dans les mesures et des alertes sur les indicateurs clés 3. Les directeurs de produit et le service marketing exploitent en continu les données de pipeline et de vente à la recherche de nouveaux défis ou de nouvelles opportunités 4. Les propositions basées sur un modèle ou sur une stratégie sont évaluées tout au du processus et les statistiques de gains et de pertes sont constamment révisées 5. Les meilleures pratiques sont systématiquement identifiées et partagées avec l'équipe commerciale |

TABLEAU 3



CALCUL DE LA VALEUR SRP DE VOTRE ENTREPRISE

Une fois ces bases en place, nous pouvons établir des coordonnées pour non seulement définir de manière rationnelle la cellule de la matrice SRP représentant votre position actuelle (par exemple, Fournisseur/Informel), mais également pour localiser précisément votre entreprise dans la cellule (par exemple, F2/I3). Cela signifie que les représentants sont en charge des argumentaires produits et, pour ce faire, maîtrisent les aptitudes commerciales de base. Dans le même temps, ils ignorent largement le processus de vente documenté, rapportent les données en lien avec les activités/le pipeline/les inscriptions à leurs responsables, et sollicitent les experts de manière ponctuelle et inadéquate. Nous pouvons alors établir la relation en tant que Niveau fournisseur = 1,2 et le processus en tant que Informel = 2,3. La multiplication de ces valeurs quelque peu arbitraires donne une valeur SRP de 2,76, que nous pouvons arrondir à 2,8.

Cette approche s'appuie sur deux raisons valables. Tout d'abord le concept de précision et d'exactitude. Si l'exactitude mesure la validité d'une réponse, la précision en mesure la reproductibilité. Un archer qui atteint le centre de la cible au premier tir fait preuve d'exactitude, mais s'il est dans l'incapacité d'atteindre de nouveau le centre de la cible avec les cinq flèches suivantes, on peut alors dire qu'il manque de précision (en d'autres termes, le premier tir est peut-être uniquement une question de chance). Lorsque les cinq flèches sont toutes réparties dans une zone de 3 cm de diamètre à l'extérieur de la cible, il s'agit de précision, et non d'exactitude. Si les cinq flèches sont toutes au centre de la cible, on peut parler à la fois de précision et d'exactitude.



Dans le cas présent, nous sommes en quête de

précision : une approche systématique et reproductible permettant d'identifier la position de votre équipe commerciale au sein de la matrice SRM. L'exactitude dans l'application de ces définitions sera acquise au fil du temps. En enregistrant la position SRP de votre équipe et ses mesures de performances associées, vous pouvez corrélérer les chiffres des performances aux ajustements de relation et de processus.

En identifiant votre position *actuelle* et la position que vous *souhaitez atteindre* (par exemple., $F2/I3 = 2,8$ vers $Ct3/F3^1$), vous savez ce qu'il vous reste à faire pour évoluer au sein de la matrice SRP. À l'évidence, les types de représentants et leurs compétences, les outils et les méthodes destinés à leur prise en charge, ainsi que les comportements récompensés doivent évoluer *avant* de pouvoir envisager un changement de position sur la matrice SRM. Ce modèle vous permet d'envisager différents axes et approches afin de concrétiser les changements que votre équipe doit mettre en place au fil du temps.

Des niveaux élevés de mise en œuvre se traduisent-ils nécessairement par des niveaux élevés de performances ?



Il convient également de considérer la dimension qui offre l'option la plus simple, la plus rapide et la plus économique. Le niveau de relation étant défini depuis la perspective de l'acheteur, vous (en tant que vendeur) exercez un contrôle moindre. Inversement, le niveau de processus de vente implémenté étant une fonction intégralement interne, vous (en tant que responsable des ventes en charge de la mise en œuvre) disposez du contrôle total. La question devient alors la suivante : pensez-vous vraiment que des niveaux élevés de mise en œuvre des processus de vente se traduisent en niveau élevé de performances pour les ventes ?

¹Valeur SRP $F2/I3 = 2,8$; Valeur SRP $Ct3/F3 = 4,3 \times 3,3 = 14,2$



CONCLUSION

Lorsque vous évaluez notre affirmation précédente (des niveaux élevés de mise en œuvre des processus de vente se traduisent-ils en niveau élevé de performances pour les ventes ?), vous devez savoir que les données récoltées au cours des 8 dernières années sont totalement cohérentes et pointent toutes vers la même réponse : les deux éléments sont clairement corrélés. À cet égard, la vitesse à laquelle la population globale du sondage a évolué est remarquable (14 000 en 9 ans). En 2007, 17 % des entreprises se trouvaient au niveau de performances 3

et 34 % au niveau de performances 1. En 2012, les ratios se sont inversés (voir Figure 3). Les lanternes rouges ont vu leurs concurrents prendre très vite de la distance.

La grande récession a vraisemblablement été l'un des éléments clés de la transition vers des mesures et un suivi du processus renforcés. Autrement dit, lorsque la conjoncture était difficile, les CSO et les responsables voulaient s'assurer qu'ils tiraient bien parti de chaque opportunité. C'est à ce moment que les entreprises ont commencé à mesurer toute sorte de variable.

CHANGEMENT HISTORIQUE DE LA MATRICE SRP 2007 - 2014

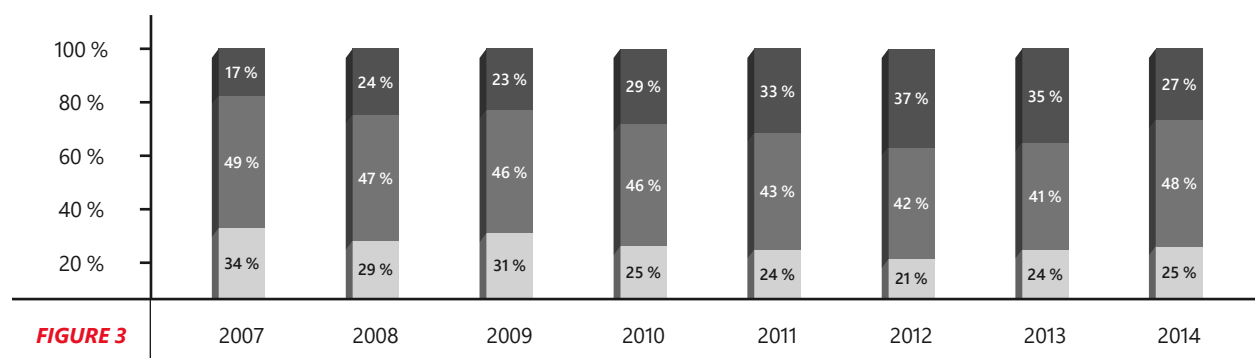


FIGURE 3

La phrase « Un chiffre d'affaires en hausse fait oublier tous les péchés » est un **truisme économique**. Malheureusement, cela s'est traduit par un repli du processus de vente au cours des 2 dernières années, avec une baisse particulièrement significative l'année dernière.

Différentes raisons sont à l'origine de cette tendance, mais la principale demeure la *complaisance*. Les chiffres sont bons, pourquoi s'inquiéter ? Vous pouvez choisir d'adopter cette position, et cela ravira sans conteste la concurrence.

Nous vous suggérons de tirer parti de cette opportunité non seulement pour rattraper votre retard, mais également pour prendre une longueur d'avance. Utilisez les définitions fournies dans ce document afin d'établir dès aujourd'hui un test d'évaluation relatif pour la position et la valeur SRP de votre entreprise. Enregistrez vos mesures de performances (par exemple, le pourcentage de représentants atteignant ou dépassant leurs quotas, le chiffre d'affaires total des commerciaux et l'exactitude des prévisions).

Ensuite, utilisez les caractéristiques pour établir une feuille de route permettant d'optimiser les niveaux à court et à long terme. Cela vous permettra de considérer les investissements et les compromis à faire, ainsi que les coûts et les gains relatifs, mais aussi d'envisager de manière plus stratégique l'évolution de votre entreprise.

Il est indéniable que le changement est omniprésent sur le marché actuel, par exemple en ce qui concerne les attentes et le comportement de l'acheteur, l'activité concurrentielle, la complexité des produits et la pénétration de nouveaux marchés. Vous ne pouvez tout simplement pas ignorer ces éléments. C'est un vœu pieux que de penser que vos représentants sauront quoi faire et seront capables de le faire lorsqu'ils devront faire face à toutes ces évolutions.

Le futur appartient à ceux qui le préparent. La matrice SRP constitue la base qui vous permettra de déterminer où, quand et comment vous préparer.

DÉCOUVREZ COMMENT MICROSOFT DYNAMICS 365 FOR SALES PEUT OPTIMISER LES PERFORMANCES DE VOTRE ÉQUIPE. COMMENCEZ VOTRE ÉVALUATION GRATUITE DÈS AUJOURD'HUI. →

À PROPOS DE CSO INSIGHTS

CSO Insights est un organisme de recherche dédié à l'amélioration des performances et de la productivité des organisations B2B commerciales complexes. Nous aidons nos membres à développer et à affiner leurs stratégies de vente en proposant une recherche visionnaire, une analyse critique, une analyse comparative avec des entreprises de classe mondiale, et une approche personnalisée des questions stratégiques via nos services de conseil. Au moyen de recherches approfondies sur les meilleures pratiques, sur les stratégies et sur les cadres décisionnels des entreprises dont les performances de ventes sont exemplaires, nous permettons à nos clients d'appliquer ces connaissances à leur entreprise à l'aide de recherches publiées, de présentations, et de nos services de conseil.