Advisory, le conseil durable
Consulting / Operations

Performance 2010

Eléments clés de l'étude

Ces entreprises qui réalisent deux fois plus de croissance.
Une enquête sur les fonctions ventes et marketing.

Sommaire

Introduction

Cher lecteur,

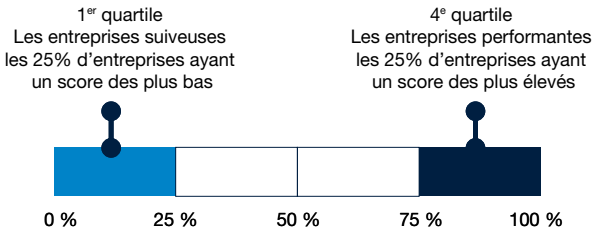
Les conditions économiques actuelles remettent en lumière les qualités et amplifient les défauts des organisations performantes.

Cette étude, menée auprès de 270 entreprises françaises et européennes met en évidence les facteurs de la réussite dans les domaines Marketing et Commercial. Elle démontre ainsi l'existence d'un lien direct entre les résultats des entreprises et certaines pratiques clés, bien souvent connues mais non systématiquement mises en œuvre dans ces domaines.

L'ensemble des domaines et questions clés a été couvert grâce au « PwC Sales and Channel Framework© » qui vous est présenté à la fin de ce document.

Les entreprises répondantes ont été classées en fonction d'une dizaine de critères, et 2 groupes ont été composés :
Les entreprises performantes et les suiveuses (fig.1).

Définition des entreprises suiveuses et performantes (Fig. 1)

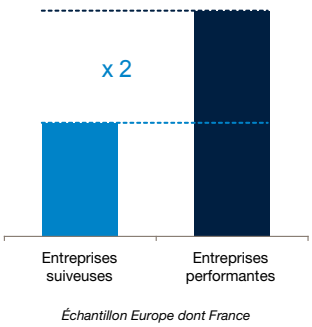


La comparaison directe de ces deux groupes montre que les entreprises performantes :

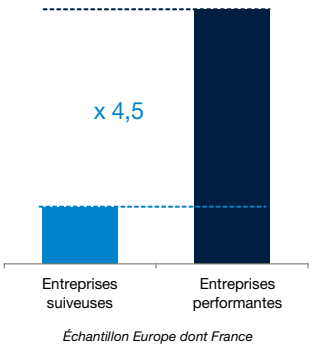
> réalisent en moyenne 2 fois plus de croissance (fig. 2)

> captent 4 fois ½ plus de nouveaux clients que les entreprises suiveuses (fig. 3)

Croissance des revenus (Fig. 2)



Croissance du portefeuille clients (Fig. 3)

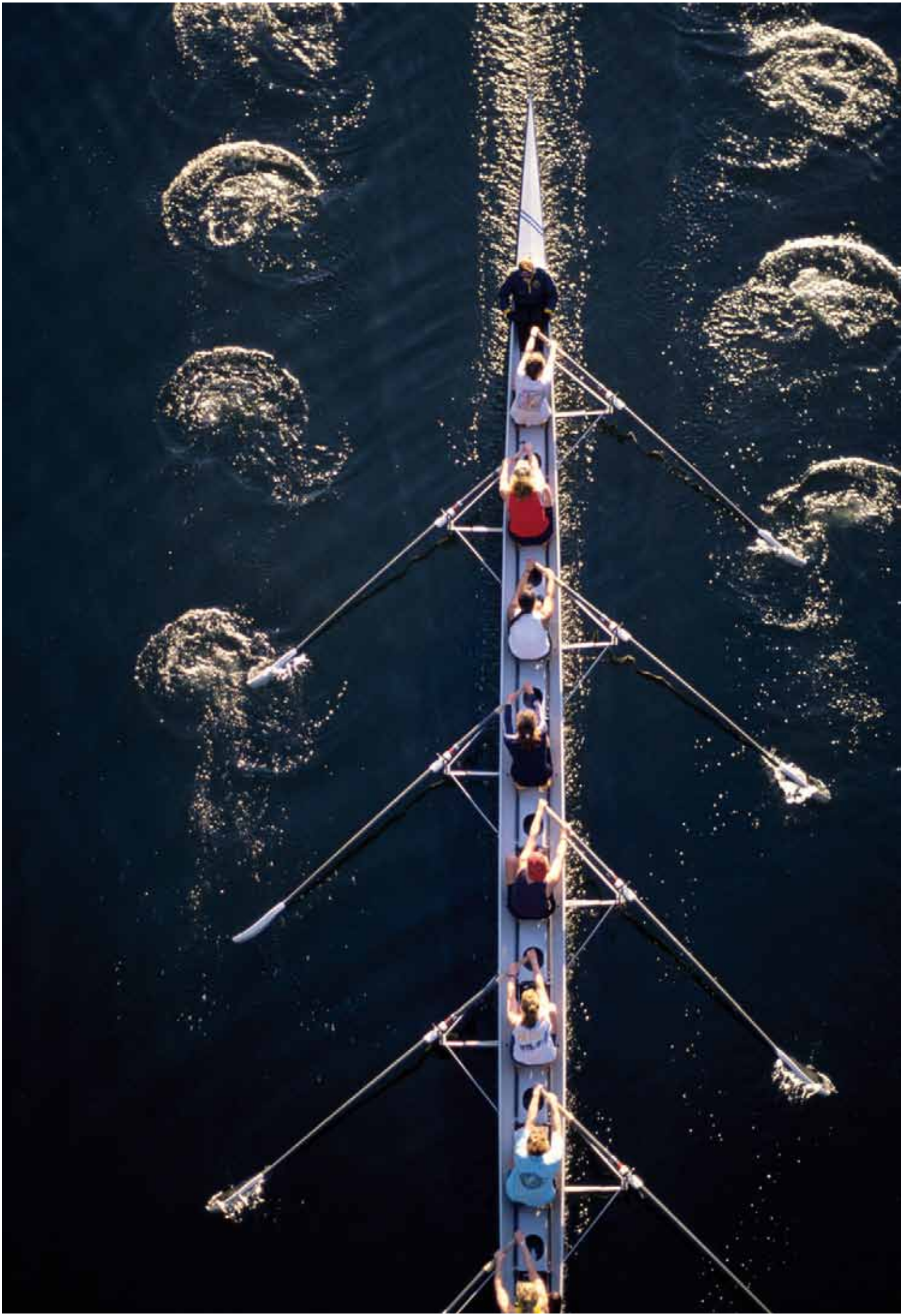


Cette approche nous a permis d'identifier les caractéristiques distinctives des entreprises performantes et de vous les présenter. Nous sommes heureux de partager avec vous les résultats de cette enquête et espèrons que ceux-ci retiendront toute votre attention.

Très cordialement.

Etienne Lepoutre
Senior manager Consulting

Philippe Trouchaud
Associé Consulting



Eléments clés de l'étude

Le panel

Notre panel se compose de 270 entreprises françaises et européennes de multiples secteurs d'activités : Médias & Telecom, Technologie, Services, Tourisme, Energie, Distribution, Industrie, Automobile, Banque & Assurance. De tailles variées, elles ont des chiffres d'affaires allant de plusieurs millions à plusieurs milliards d'Euros.

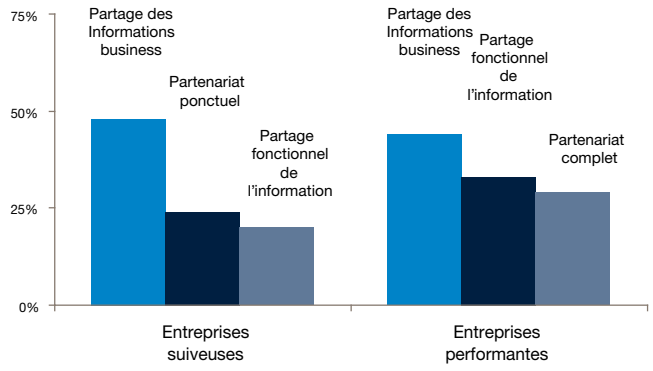
Les entreprises performantes ont des caractéristiques distinctives :

Une stratégie de croissance organique centrée sur la relation avec le client

Les entreprises performantes partagent davantage d'informations fonctionnelles (production, logistique, développement, client…) avec leurs clients (dans 30% des cas contre 21% pour les suiveuses). Elles adoptent aussi pour plus de 25% d'entre elles des stratégies de partenariat complet (expertise conjointe, planning partagé…) avec leurs clients clés, alors que les entreprises suiveuses n'envisagent qu'un partenariat ponctuel dans 23% des cas.

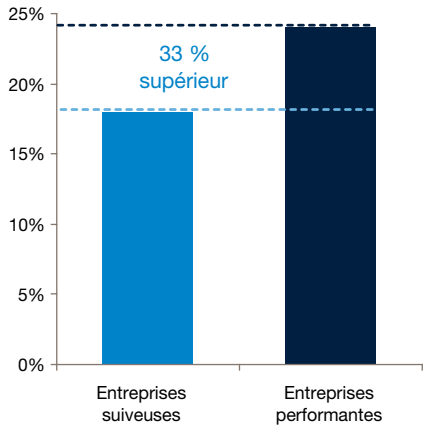
Ainsi, les plus performantes se caractérisent d'abord par de solides relations avec leurs clients.

Stratégie sur les comptes clés



La part des revenus réalisés à partir de nouveaux clients est supérieure de plus de 30% (en valeur) chez les entreprises performantes en comparaison aux suiveuses. Ainsi, elles se montrent plus performantes tant pour acquérir de nouveaux clients (4 fois plus de croissance de portefeuille) que pour entretenir leur portefeuille qui possède moins de comptes inactifs que les suiveuses.

Pourcentage du chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux clients

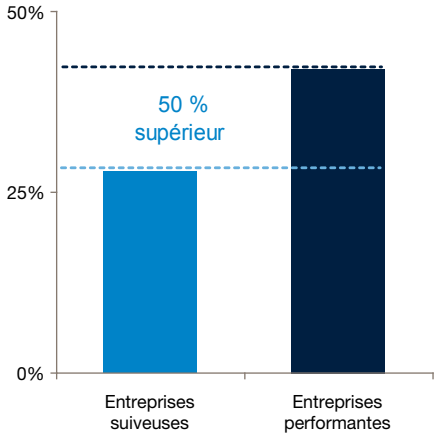


Un management de proximité et une rémunération indexée sur les marges et les clients

Les entreprises performantes se démarquent par une proximité et par un engagement opérationnel auprès de leurs forces de ventes. Leur management passe deux fois plus de temps à encadrer leurs équipes de vente.

Une part notable de ce temps de management est consacré à des activités de vente en support des équipes. Le management des entreprises performantes passe ainsi 50% de temps en plus en étant directement impliqué dans la vente.

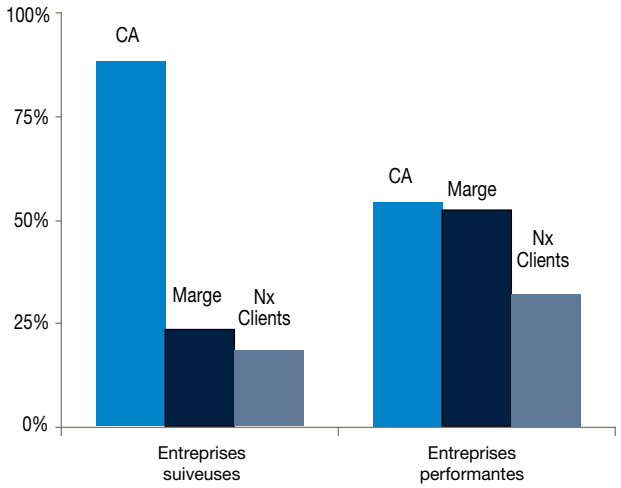
Part du temps de management passé à vendre activement



La rémunération variable des équipes commerciales des entreprises performantes s'appuie sur des indicateurs de chiffre d'affaires, de marge et de nouveaux clients, avec un équilibre entre ces 3 dimensions.

Les entreprises suiveuses privilégient le chiffre d'affaires et utilisent peu les autres dimensions, bien que celles-ci soient critiques et stratégiques pour l'entreprise.

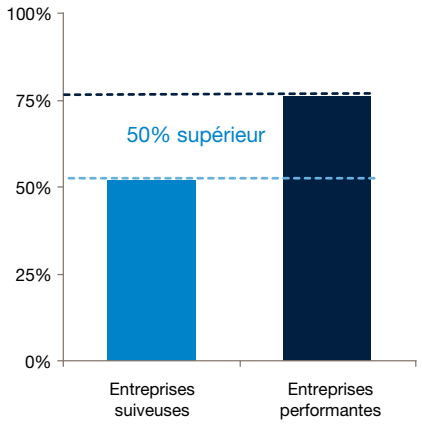
Critères pris en compte dans le calcul de la rémunération variable des vendeurs (plusieurs réponses)



Une explication de ces différences sur les modalités de calcul des rémunérations réside dans la difficulté qu'ont les entreprises à connaître les coûts et marges par produit et client.

Ainsi, dans les entreprises performantes, les équipes de vente connaissent plus souvent les coûts de production des produits vendus et leur seuil de rentabilité, ce qui est beaucoup moins le cas pour les suiveuses. Il y a par exemple une différence de 50 % entre les entreprises performantes et suiveuses dans leur capacité à évaluer les marges par client et des différences notables du point de vue de l'intégration des systèmes commerciaux et de gestion.

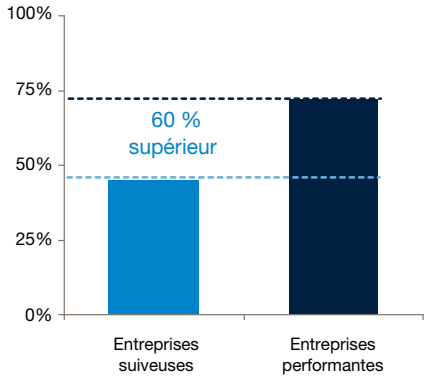
Capacité à évaluer les marges client par client



Des processus de vente conçus pour améliorer le cross selling et une vision à 360° des clients

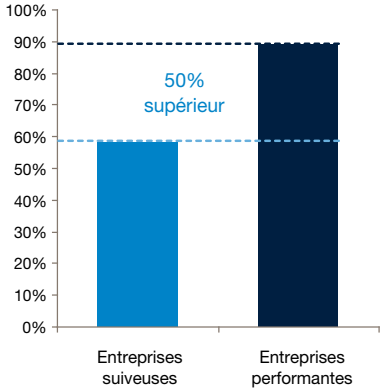
La proportion des entreprises performantes à faire du cross-selling est de 60% supérieure à celle des suiveuses.

Capacité à vendre transversalement en ligne avec les attentes clients



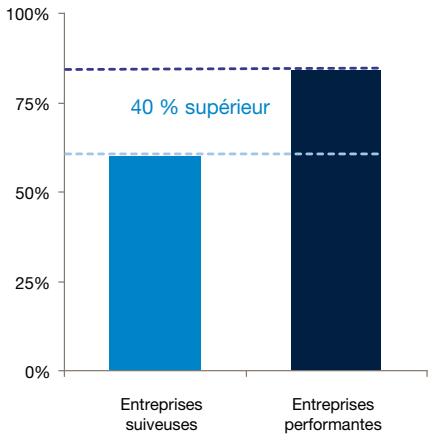
90% des entreprises les plus performantes exploitent pleinement les capacités des canaux de vente en utilisant mieux le mix entre la vente directe, le téléphone et Internet, contre 60% pour les suiveuses.

Pourcentage des répondants considérant disposer du mix idéal entre vente directe, internet et téléphone



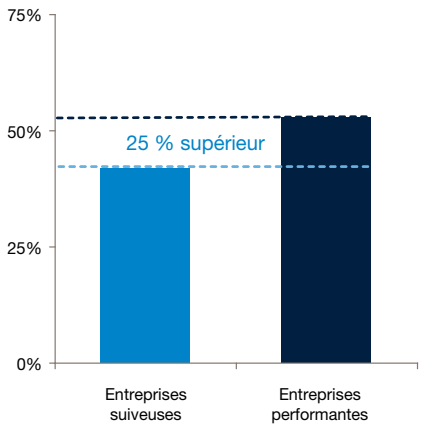
Les entreprises performantes consacrent plus de temps à l'identification des opportunités commerciales mais sont beaucoup plus sélectives dans la réponse aux appels d'offre (40% supérieur).

Sélectivité dans les appels d'offres



Leur taux de conversion est au final 25% supérieur à celui des entreprises suiveuses.

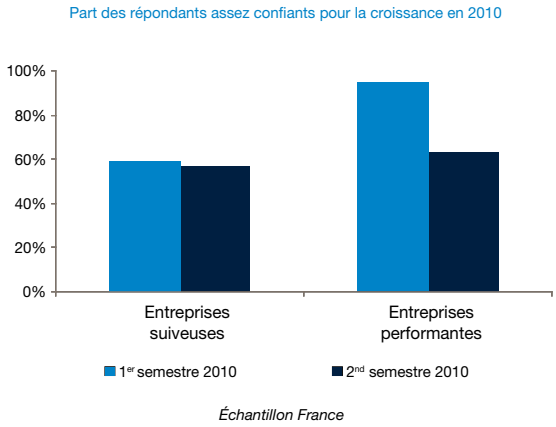
Taux de conversion



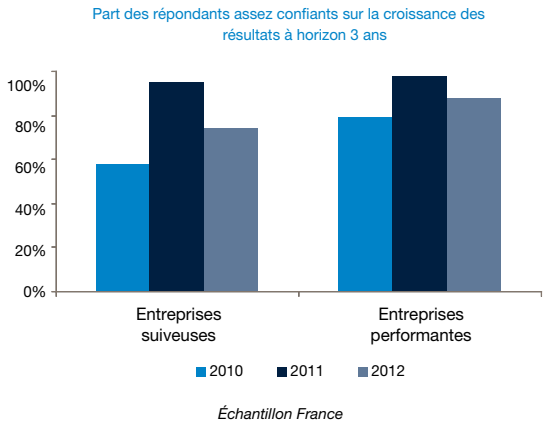
Une confiance plus importante dans l'avenir

Non seulement les entreprises performantes affichent une certaine forme économique mais elles prévoient aussi de meilleures perspectives dans le temps. Au final, elles sont globalement plus confiantes dans l'avenir que les entreprises suiveuses (en moyenne 15% plus confiantes).

Perspectives 2010



Perspectives 2010 - 2012



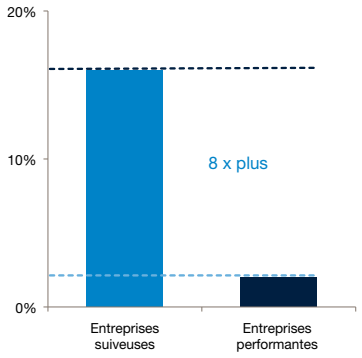
En synthèse

Les résultats de l'enquête montrent une faible démocratisation des « bonnes pratiques » commerciales dans l'entreprise. Certaines organisations ont beaucoup de retard dans leur approche de la gestion des ventes et du marketing. Elles disposent de leviers de croissance importants qu'elles connaissent mais qu'elles ne mettent pas en oeuvre.

Des efforts pour contrer la crise et obtenir de meilleures performances économiques

Les entreprises performantes ont fait davantage d'efforts pour réagir face à la crise et pour s'adapter à la conjoncture. Le nombre d'entreprises n'ayant pris aucune mesure pendant la crise est huit fois plus important dans le groupe des suiveuses que dans celui des sociétés performantes.

Pas d'investissement ni de réduction de budget concernant le domaine vente face à la situation économique actuelle



Les principales raisons pour lesquelles les entreprises suiveuses n'ont pas su mettre en oeuvre les pratiques performantes sont au nombre de trois :

1. elles n'ont pas trouvé le juste moment ou n'ont pas su dégager les ressources nécessaires pour le faire dans un contexte d'activité chargé, reportant souvent ce projet à plus tard ;

2. le lien entre les équipes commerciales clients et l'entreprise ne permet pas la conception et la mise en oeuvre d'un tel projet d'évolution. La collaboration est limitée entre les équipes commerciales, leur management, et la fonction marketing;

3. elles n'étaient pas prêtes à assumer l'impact des changements sur l'activité (changements de périmètre ou de modes de rémunération des commerciaux, motivation et turnover...) et les résultats (baisse du chiffre d'affaire, évolution du mix des ventes...). La transformation de l'activité est vue comme un risque plutôt que comme une opportunité ;

Notre enquête révèle par ailleurs qu'il n'y a pas de différence significative relativement au secteur, à la taille ou au pays des entreprises de notre panel, du point de vue de la performance et des bonnes pratiques des entreprises dans chaque domaine. Ainsi les entreprises plus performantes se distinguent surtout par leurs pratiques et leur capacité à faire face aux chantiers clés comme par exemple : un réel ciblage de leur marché et de leurs clients, une juste adéquation des objectifs et de la rémunération, une intégration performante des outils de ventes CRM/SFA et de gestion ERP, l'industrialisation des processus de gestion au bénéfice du management et de la vente.

La nécessité d'un management volontaire pour gérer la transformation des fonctions marketing et ventes. Une prise de risques qui distingue au final ceux qui réalisent 2 fois plus de croissance.

Version complète de l'étude

L'intégralité de l'étude qui présente les résultats sur plus de 40 axes est disponible auprès de vos interlocuteurs PricewaterhouseCoopers (Rubrique contacts à la fin du présent document) et sur notre site www.pwc.fr/performance2010.

A propos

Méthodologie

Cette étude a été menée en France au premier trimestre 2010, et s'inscrit dans la continuité d'une enquête menée dans les autres pays d'Europe par le réseau PricewaterhouseCoopers fin 2009.

Elle propose une vision consolidée des résultats français et européens.

Les réponses ont été collectées via le questionnaire en ligne proposé par PricewaterhouseCoopers sur perfomancecommerciale-enquete.pwc.fr ainsi que sur support papier et dans le cadre d'entretiens individuels avec des directeurs généraux, marketing, et commerciaux.

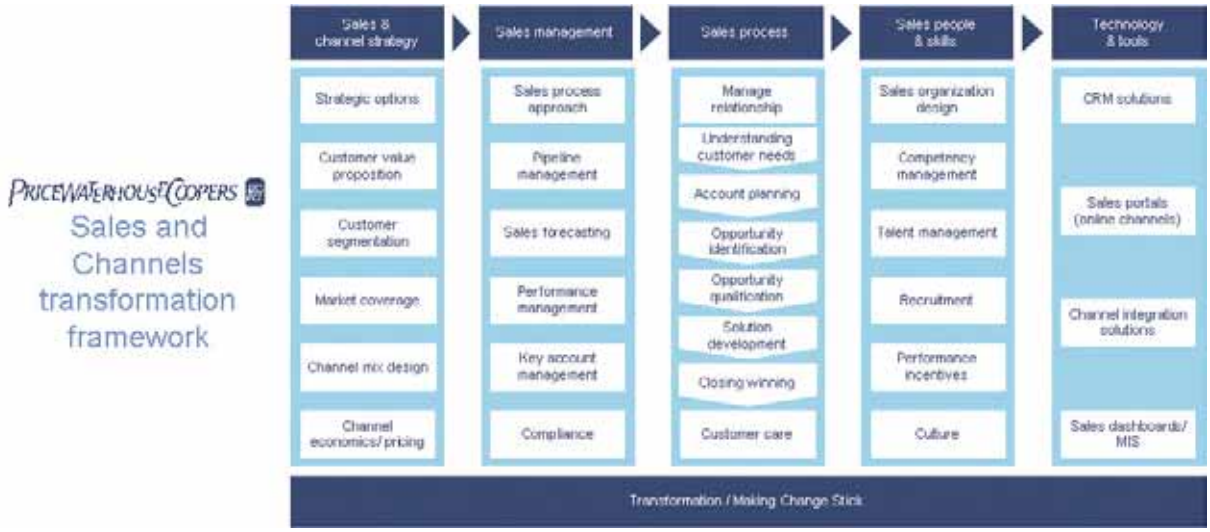
Nous tenons à remercier les répondants à l'enquête pour leur disponibilité, leurs suggestions et les échanges constructifs qu'ils nous ont offerts.

Le site web de l'enquête

Nous remercions aussi le magazine Action Commerciale qui a relayé notre enquête auprès de ses lecteurs et en particulier sur son site web *www.actionco.fr*

A propos du PwC Sales and Channels transformation Framework©

Cet outil a été construit sur la base de nos expériences et offre une vision structurée des questions clés associées aux fonctions Marketing, Vente et Relation Clients. Les équipes PwC l'utilisent au quotidien dans le cadre de leurs projets d'amélioration de la performance avec leurs clients.



A propos de PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers (« PwC ») développe en France des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil pour des entreprises de toutes tailles, publiques et privées, privilégiant des approches sectorielles et assurant confiance et valeur ajoutée pour ses clients et l'ensemble des parties prenantes.

PwC et Landwell & Associés, cabinet d'avocats correspondant de PwC, rassemblent en France 3 800 personnes dans 24 bureaux.

PwC fait référence au réseau PricewaterhouseCoopers, constitué d'entités légalement autonomes et indépendantes, membres de PricewaterhouseCoopers International Limited.

Dans le monde, plus de 163 000 personnes travaillent en réseau dans 151 pays, partageant points de vue, expériences et solutions pour proposer des perspectives innovantes et des conseils adaptés à chaque problématique.

A propos de notre équipe Consulting

Avec ses 500 consultants en France, 6 000 en Europe et 18 000 dans le monde, PricewaterhouseCoopers est un acteur majeur du Conseil en Management. Nos consultants utilisent des bases de connaissances sectorielles et métiers partagées au plan mondial, des méthodologies et des outils de travail communs, proposant ainsi à leurs clients une qualité de service unique.

Fortes de leurs compétences sectorielles et de leurs expertises métiers, les équipes de Conseil en Management de PricewaterhouseCoopers poursuivent une seule ambition : Être les architectes de la réussite de leurs clients.

A propos de notre équipe Consulting Operations

L'équipe Consulting Operations rassemble plus d'une cinquantaine de consultants expérimentés qui interviennent dans les domaines de l'Innovation et de la R&D, de la Supply Chain, des Achats, du Marketing, des Ventes et de la Relation Clients. Fortement connectées à nos réseaux d'expertises internationaux, nos équipes interviennent en France et à l'étranger auprès de grands groupes et moyennes entreprises engagés dans des projets de transformation. Nous accompagnons nos clients dans les évolutions des Business Model qui conduisent à des transformations organisationnelles et fonctionnelles notables, et la recherche d'une plus grande efficacité opérationnelle.

Contacts

Philippe Trouchaud
Associé
01 56 57 82 48
philippe.trouchaud@fr.pwc.com

Etienne Lepoutre
Senior manager
01 56 57 82 99
etienne.lepoutre@fr.pwc.com

pwc.fr/advisory

PRICEWATERHOUSECOOPERS

« Les informations contenues dans cette publication ne peuvent en aucun cas être assimilées à des prestations de services ou de conseil rendues par leurs auteurs ou éditeurs. Aussi, elles ne peuvent être utilisées comme un substitut à une consultation rendue par une personne professionnellement compétente.
Cette publication est la propriété de PricewaterhouseCoopers. Toute reproduction et /ou diffusion, en tout ou partie, par quelque moyen que ce soit est interdite sans autorisation préalable. © PricewaterhouseCoopers Advisory avril 2010. Tous droits réservés ».