

Mini-série

Optimiser les SG&A pour booster la compétitivité

Episode 6 : Comment optimiser la performance de la fonction commerce ?

Dans cet épisode dédié à la fonction commerce, nous identifions les enjeux des Directeurs commerciaux en rappelant le périmètre d'activités de leur fonction et les indicateurs clés de performance.

Nous présentons aussi les leviers d'efficacité de la fonction, avec un retour d'expérience et une démarche-type.

Les enjeux des directeurs commerciaux

Dans un environnement marqué par l'inflation persistante, une pression accrue sur les marges, et la transformation rapide des attentes clients, les directions commerciales doivent réinventer leur efficacité et accélérer la conquête

- Gagner des parts de marché : structurer une vraie dynamique de conquête malgré la pénurie de profils "chasseurs"
- Transformer plus vite : raccourcir les cycles, qualifier plus finement, convertir les opportunités à fort potentiel
- Investir là où ça paie : optimiser les ressources commerciales en fonction du potentiel réel des clients
- Tenir ses prix et sa marge : mieux armer les équipes en négociation pour préserver la valeur
- Offrir une expérience fluide et différenciante : aligner Commerce et ADV autour d'un parcours client sans couture
- Exploiter le digital & l'IA : automatiser, personnaliser, piloter plus finement
- Attirer et fidéliser les meilleurs talents : bâtir une force de vente motivée, formée et engagée dans la durée



Quel périmètre de la fonction commerce ?

Cartographie simplifiée du cycle client

Stratégie commerciale	Animation commerciale	Prospection	Opportunité / Vente	Gestion du contrat	Gestion des commandes	Facturation et encaissement	Réclamations clients	Gestion relation client
Analytics	Affectation des portefeuilles	Gestion de la base prospect	Construction de l'offre technique	Préparation du contrat	Télévente	Facturation	Réception de la réclamation	Reporting / suivi client
Stratégie commerciale	Animation des forces de ventes	Gestion des leads digitaux	Construction de l'offre financière	Signature du contrat	Enregistrement de la commande client	Relances impayés	Ouverture dossier de réclamation	Analyse suspicion résiliation
Go-to-Market	Pilotage de l'activité commerciale	Gestion des appels entrants	Construction de l'offre administrative	Ouverture compte client / analyse crédit	Traitement de la commande	Recouvrement	Traitement réclamation	Rétention client
Territory management	Plan d'incentive	Prospection téléphonique	Gestion des accords commerciaux	Revue périodique du contrat	Suivi de la commande		Saisie des avoirs	
Objectifs de ventes	Gestion des partenaires	Cross-selling Up-selling	Validation de la réponse commerciale	Mise à jour et gestion de la base prix	Reporting et coordination			
	Formation des forces de ventes	Préparation rdv commercial	Négociation	Mise à jour et gestion de la base clients				
	Gestion de comptes	Rdv commercial et compte rendu	Relance client					
	Gestion des outils	Suivi post rendez-vous						

Légende

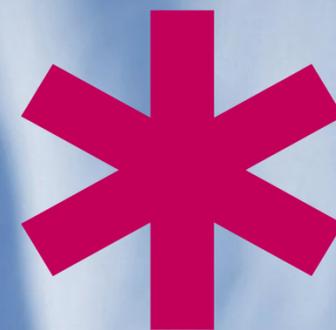
Stratégique

Business Partner

Expertise

Transactionnel





Quelle performance commerciale ?

Le ratio coût de la fonction commerce / chiffre d'affaires est l'indicateur de premier niveau pour évaluer la performance de la fonction commerce :

Niveau 1

Dimensionnement global de la fonction

Coût de la fonction commerce¹ / CA



¹ Masse salariale et dépenses externes de la fonction

Les start-up, entreprises en scale-up ou dans le secteur de la tech peuvent monter jusqu'à 25-30%



Pour aller plus loin, il est nécessaire d'analyser les indicateurs de performance commerciale

Niveau 2

Extrait

- CA et marge brute par ETP commercial
- Réalisé vs. objectif par commercial
- Nombre de clients ou d'opportunités actives par commercial
- Nombre de rendez-vous par commercial
- Répartition des rendez-vous entre client récurrents / prospect / clients perdus
- Nombre de leads générés (par canal, par commercial, par campagne)
- Taux de qualification des leads : proportion de leads vraiment exploitables
- Taux de conversion
- Coût d'acquisition client
- Ventes sur nouveaux clients vs. clients en place
- Taux de cross-selling / up-selling
- Nombre d'opportunités en cours dans le pipeline de vente par statut
- Taux d'encadrement

Quels leviers d'efficacité ?



Organisation – Recentrer les ressources sur la vente utile

- Spécialisation des rôles pour plus d'efficacité : chasse, élevage, digital et avant-vente
- Alignement commerce / ADV pour fluidifier les interactions autour du client
- Optimisation de la couverture : répartition des comptes et territoires avec précision
- Animation des commerciaux : rituels réguliers et pilotage serré
- Réduction du temps administratif pour maximiser le temps commercial



Digital & IA - Automatiser, accélérer, prédire

- Assistant IA commercial : préparation rdv, génération de propositions commerciales, ...
- Automatisation de l'ADV : saisie et traitement intelligent des commandes, relances, ...
- Agents conversationnels pour le suivi client : commandes, litiges, délais, documents
- Industrialisation du CRM : intégration avec l'ERP, prévisions des ventes, suivi de pipe



Processus - Fluidifier et fiabiliser les parcours de bout en bout

- Standardisation des processus : modèles d'offres, règles de remise, parcours client types
- Optimisation cycle O2C : réduction ressaisies, synchronisation des données, gestion proactive
- Rationalisation des interfaces entre équipes (commerce/ADV/logistique)
- Digitalisation des échanges clients



Pilotage de la performance - objectiver, mesurer, piloter finement

- KPIs unifiés et actionnables : taux de conversion, lead-to-order, panier moyen, ...
- Dashboards temps réel pour les équipes commerciales et ADV
- Analyse de la rentabilité par client / segment : priorisation des efforts par la marge
- Suivi du cycle de vente par étape : détection des goulets (devis, relances, commandes)
- Alignement des incentives / plan de rémunération sur les résultats et la qualité de l'exécution
- Mise en place de challenges / gamification pour stimuler les forces de vente

Quelle approche ?



Diagnostic flash

- Analyse des segmentations produits et clients et de la proposition de valeur
- Diagnostic des activités, des effectifs et des coûts des processus O2C
- Analyse et benchmark de la performance des forces commerciales
- Évaluation du niveau de maîtrise des techniques de vente (prospection, découverte, négociation, ...)
- Observation terrain et entretiens clients

Leviers d'optimisation et vision cible

- Identification et qualification des leviers d'amélioration (animation commerciale, techniques de ventes, outils et support, processus ...)
- Priorisation des leviers en fonction des enjeux et de l'accessibilité
- Définition de l'operating model cible de la fonction (organisation, RACI, ...)

Roadmap

- Construction d'un plan d'action commercial
- Construction de la feuille de route de transformation de la fonction
- Activation des « quick wins » pour lancer la dynamique

Argon & Co vous accompagne dans cette démarche

Benchmarks de performance

Grille de maturité

Retours d'expériences

Leviers d'optimisation quantifiés

Etude de cas



Groupe industriel spécialisé dans la performance énergétique

Le Groupe souhaite revoir l'organisation et les pratiques de sa fonction commerciale pour dynamiser ses ventes et améliorer sa performance commerciale

Méthodologie

- Entretiens DG, DR et direction commerciale
- Visites terrain et participation à des tournées vendeur pour appréhender les modes de fonctionnement, les bonnes pratiques, les axes d'amélioration et capter la voix du client
- Analyse quantitative de l'efficacité et de la performance commerciale
- Sessions collaboratives pour identifier, cadrer et prioriser les axes d'amélioration (quick wins et actions à moyen et long termes)

Résultats obtenus

- Animation par les Directeurs commerciaux (dans une logique d'embarquement) de 4 plans d'actions : rituels et pilotage des commerciaux, techniques de vente, efficacité commerciale et dynamisation du portefeuille client
- Mise en place de nouveaux modes d'animation des forces commerciales et coaching des DR
- Mise en place et outillage des processus de prospection et de prise de commande
- Mise en place de plan d'action commerciaux par vendeur et du dispositif de pilotage associé
- Nouvelles organisations commerciales terrain et support central et redéfinition des RACI

Optimisez vos SG&A pour booster votre compétitivité avec Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management international, spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations et des fonctions support et commerciales.

Nous disposons d'une équipe de spécialistes et de benchmarks actualisés pour accompagner nos clients dans leurs projets de compétitivité et faire la différence avec des recommandations pragmatiques générant des résultats pérennes.

Par cette série d'épisodes, les experts d'Argon & Co partagent les bonnes pratiques issues des retours d'expérience pour optimiser les SG&A de façon durable.

En savoir plus

Les experts Argon & Co



Bertrand Allard

Partner

bertrand.allard@argonandco.com



Renaud Texcier

Partner

renaud.texcier@argonandco.com

Argon&Co*