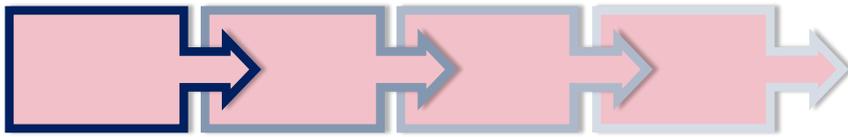


MANAGEMENT DES EQUIPES COMMERCIALES





Matinée préambule au MEC !

L'objectif rappel du module de mardi est de bien maîtriser (avant d'animer son équipe) la stratégie et la vision globale de l'entreprise ainsi que la stratégie commerciale qui en découle.

**Stratégie commerciale + plan
d'action commercial SMART**

Une fois que
c'est compris et
fait...

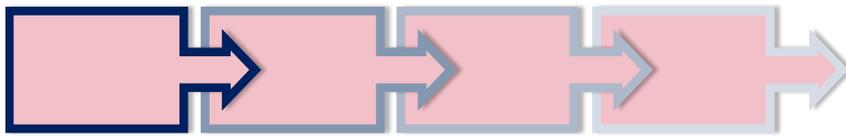


...On peut
travailler les outils
opérationnels

**ORGANISATION / PILOTAGE /
ANIMATION / EVALUATION DE L'ÉQUIPE**

Stratégie Entreprise





Définition

La **stratégie d'entreprise** = l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser ses objectifs.

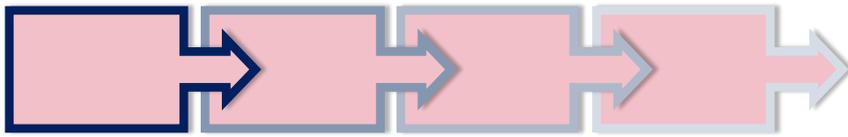
Axes de stratégies classiques cherchent à assurer : **rentabilité, développement, pérennité et bien-être aux salariés.**

Elle correspond aux axes de développement choisis pour l'entreprise et se concrétise à travers un système d'objectifs et un modèle économique piloté par un processus décisionnel complexe : **la décision stratégique.**

La **stratégie d'entreprise** est aussi appelée *politique générale d'entreprise* ou *management stratégique*.

Ecoles de pensées stratégiques

Écoles de pensées	Ce qui dicte les choix	Cœur de l'analyse
École de la méthode	L'environnement	Modèle SWOT , matrice BCG
École du positionnement	Les forces de la concurrence	modèle des 5 forces de la concurrence de Michael Porter
École de la planification	L'adéquation avec les scénarios d'évolution	Analyse de l'information
École entrepreneuriale	Les ressources et compétences disponibles	La vision du dirigeant
École cognitive	La rationalité limitée des acteurs	Décisions
École de l'apprentissage	Les connaissances	Capacité à apprendre
École du pouvoir	La politique	Lobbying, coalitions, négociations, intrigues
École culturelle	La culture	Présupposés implicites
École environnementale	La survie du plus adapté	Conditions d'évolution
École des configurations	Les facteurs de contingence	Configurations organisationnelles de Mintzberg



Les objectifs d'une entreprise gravitent autour de trois piliers :

- une meilleure rentabilité
- un développement sécurisé
- une stabilité fonctionnelle

La stratégie, ou plan stratégique, sert de support pour l'atteinte des trois points cités. En filigrane, l'entreprise cherche à créer de la valeur et à trouver un avantage compétitif et concurrentiel dans la durée.

Exemple de stratégies :

- Fusion acquisition
 - Gain de part de marché
 - Diversification
 - Nouveaux marchés
- Apple =
 - Innovation
 - Effet de Halo
 - Culte du secret

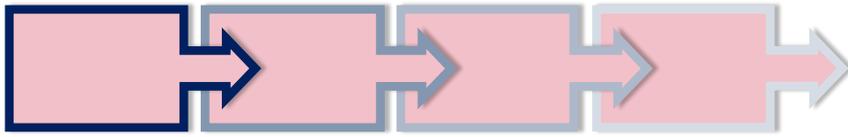


Importance du diagnostic stratégique

Diagnostic interne : mon propre SWOT

Diagnostic externe : repérer opportunités et menaces de mon environnement
(concurrence ex Porter ...nvx entrants... négo client...pduits substitution)

Macro environnement (Pestel : politique économique social techno environnemental législation)

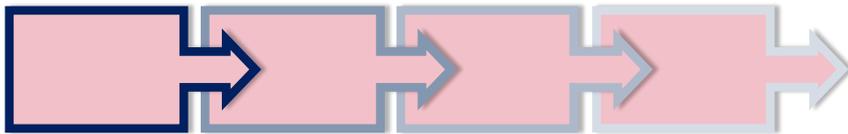


Définition : Stratégie commerciale

La stratégie commerciale est la mise en œuvre de **moyens marketing et commerciaux** coordonnés qui vont vous permettre de conquérir de nouveaux clients... et donc de booster les ventes. Elle impacte le **marketing-mix**, c'est-à-dire le prix, la communication, la distribution, le produit, la relation-client. Elle se définit donc avant eux.

De fait, vous ne pouvez pas définir une stratégie commerciale sans avoir défini le socle de votre future entreprise : le **business model**. Et celui-ci ne peut être décidé sans une **analyse du contexte**, du marché, de votre **vision de l'entreprise**. En effet, la mise en place d'une stratégie commerciale exige :

- un bon **ciblage** ;
- une **analyse régulière des concurrents** ;
- un **business model** bien défini, basé sur une vraie **stratégie entrepreneuriale**.



Définition : Stratégie commerciale



C'est la mise en œuvre de moyens marketing et commerciaux coordonnés visant à atteindre les objectifs commerciaux que se fixe une entreprise (plan général ou produits)

Elle est fixée en fonction d'une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise et d'une étude de son environnement.

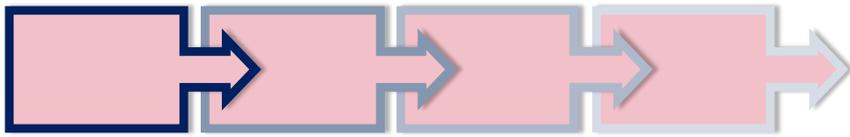
STRATEGIE COMMERCIALE

Pour quoi /Vision / Analyse/Tactique /Décision



POLITIQUE COMMERCIALE

Comment commercialiser et vendre
(canal,prix,tarifs,services,sav,délais paiements)



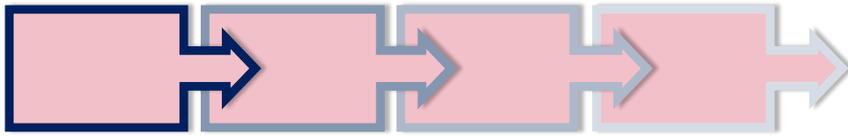
S'exerce normalement sur le moyen ou long terme. Des actions telles que les choix des canaux de distribution ou ceux relatifs à la **politique de prix** sont donc des éléments de la stratégie commerciale.

*Des actions plus ponctuelles telles que la mise en place d'opérations promotionnelles ou des actions de marketing direct ne relèvent théoriquement pas de la stratégie commerciale et sont davantage des actions de **marketing opérationnel** ou tactique.*

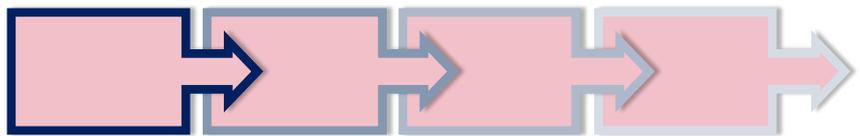
La stratégie commerciale a normalement un champ plus réduit que la stratégie marketing en s'en tenant aux éléments de la **politique commerciale**.

Pourquoi une stratégie commerciale est indispensable ?

Depuis déjà plusieurs années, les PME doivent faire face à une évolution de leur environnement qui nécessite de repenser leur développement commercial :



- **Il y a 4 fois plus de canaux de distribution et de communication** (Twitter, Facebook, Instagram, Snapchat, LinkedInamazon cdiscount etc...).
- **Les clients & prospects sont désormais surinformés...** la concurrence aussi ! Vos clients ne sont plus votre propriété exclusive...
- **Il y a une infobésité, avec toujours plus d'informations** qui viennent de canaux de communication toujours plus nombreux (emails, SMS, appels, messages vocaux)
- **Il y a des contraintes de temps de plus en plus fortes**, un prospect qui n'est pas rappelé dans la journée, voire les quelques heures après une demande d'information a sans doute été déjà sollicité par vos concurrents.
- **Les consommateurs sont devenus zappeurs...** et s'il n'ont pas un budget réduit, ils en veulent au minimum pour leur argent.



+ DE CANAUX + OUTILS + INFO



CHOIX DIFFICILE !

Ne pas éparpiller ses forces = Cibler l'essentiel pour gérer du business

En même temps le **développement commercial est jugé comme prioritaire par la direction...** mais souvent il n'est ni formalisé, ni suivi, ni défini faute de temps ou de compétences.

5 étapes pour définir + améliorer une stratégie co.



**Définir les
priorités
stratégiques
à 2 ans**

**Déterminer
une cible et
ajuster ses
méthodes**

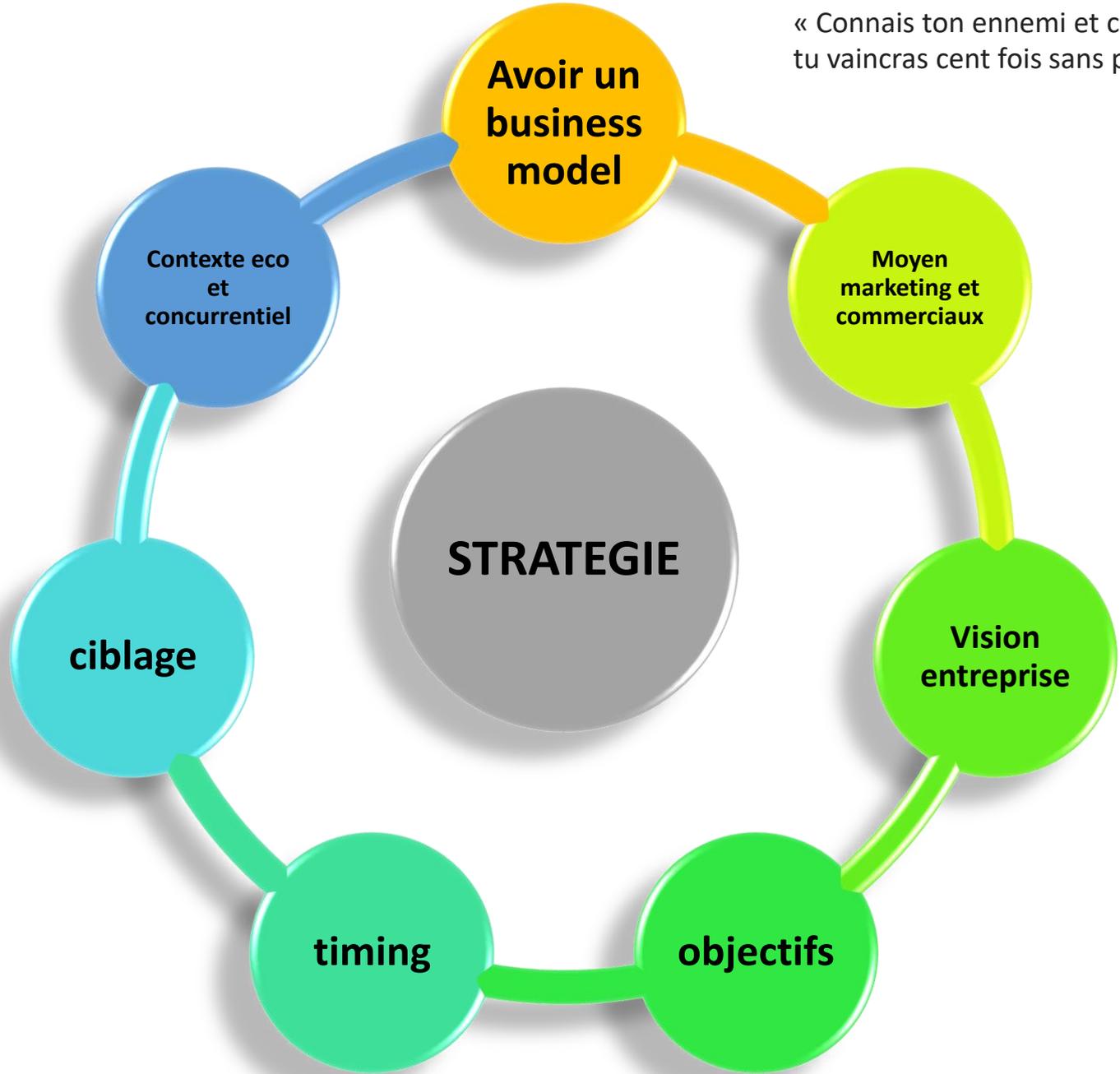
**Définir outils et
un plan attaque
opérationnel**

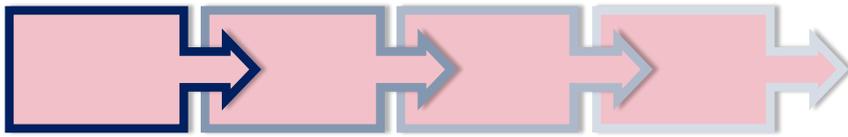
**Entraîner et
motiver les
équipes
commerciales**

**Se confronter à la
réalité du terrain
et recadrer son tir**



« Connais ton ennemi et connais-toi toi-même, tu vaincras cent fois sans péril. »





Etape 1 : Définir vos objectifs et vos ambitions = obj quanti quali smart **simple, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et Timé.**

Etape 2 : Comprendre votre marché **identifier vos facteurs de réussite et d'échec** swot

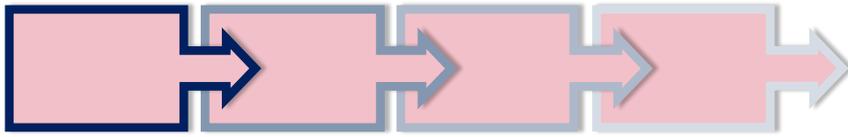
Etape 3 : Définir vos cibles = et le client idéal

Etape 4 : Identifier vos angles d'attaque=comprenez quel est le process de décision de vos cibles définir actions et canaux

Etape 5 : Se préparer pour gagner = outils formation tests

Etape 6 : Se mettre en action

Etape 7 : Suivre le bon déroulé des opérations suivis kpi



DEUX OBJECTIFS INCONTOURNABLES !

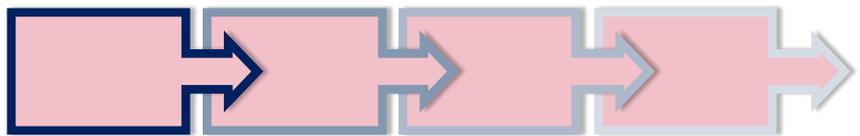
1- Définir des objectifs et un timing

Ex détenir 10 % de part de marché sur les boissons énergisantes à 3 ans

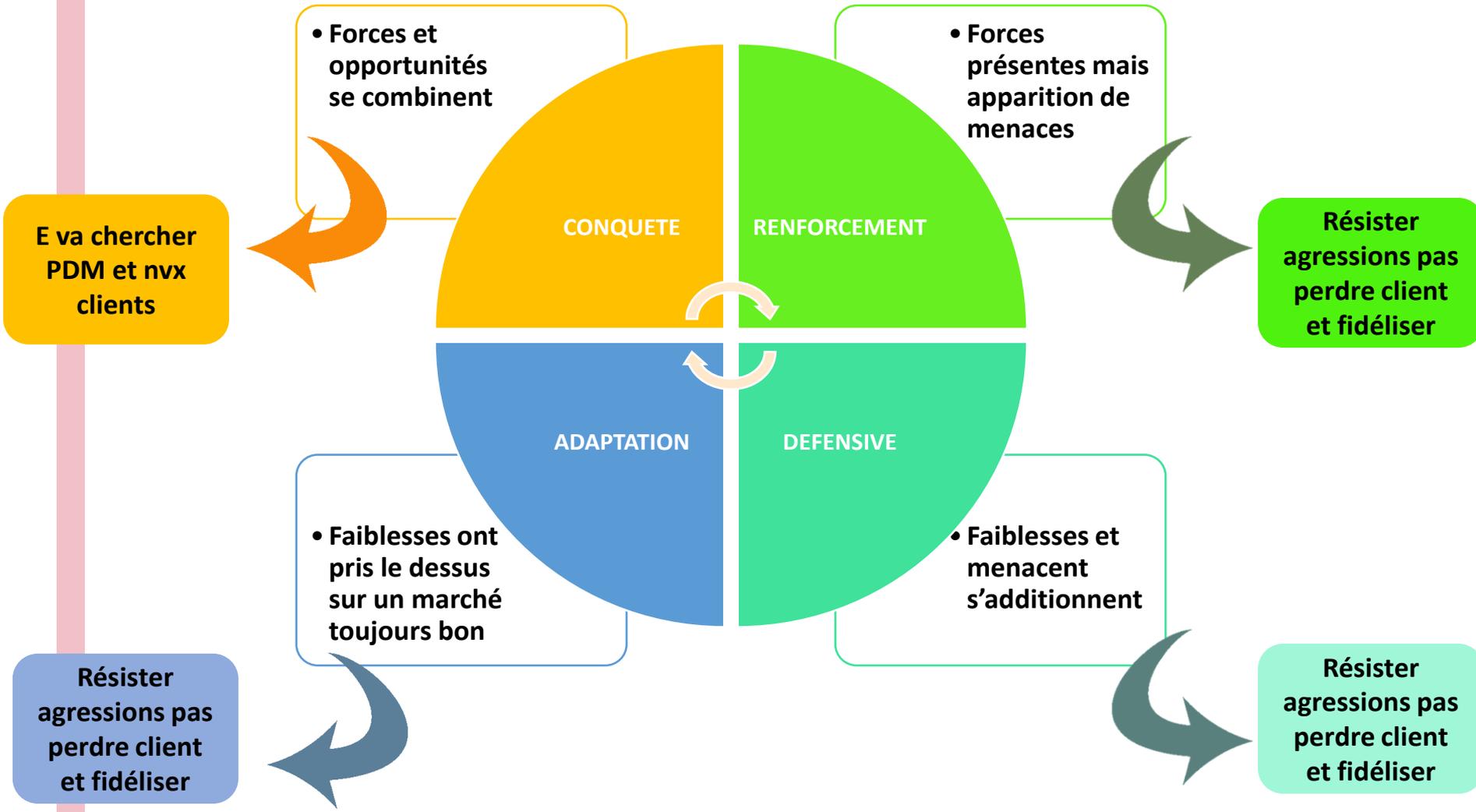
2- Définissez le plan d'action de votre stratégie commerciale

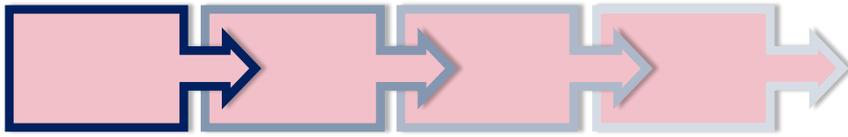
Actions ,ressources, planning. En fonction des objectifs et de leur terme , ce plan d'action pourra impacter le prix de votre offre, la com, la distribution, la relation-client voire la gamme de vos produits.

Par exemple, si vous fixez un objectif quantitatif important pour un lancement , peut-être allez-vous décider de baisser le prix de vente avec une promotion exceptionnelle et une action de communication massive sur les réseaux sociaux auprès de votre cible.



4 STRATEGIES COMMERCIALES EN EXEMPLE





*Pour piloter ses actions
commerciales le manager va devoir :*

Etudier le marché et ses opportunités

- Etudier et comprendre le contexte économique de l'entreprise
- Identifier attentes clients et prospects
- Sélection des couples produits/marchés en fonction de la rentabilité

Élaborer la stratégie commerciale et son plan de déploiement

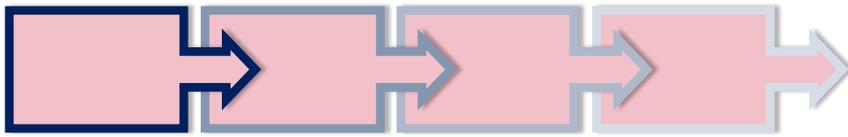
- Définir la stratégie commerciale de l'entreprise
- Elaborer et définir des étapes et moyens du déploiement
- Manager des opérations de création et de préparation de l'offre

Déployer et manager l'action commerciale

- Mettre en œuvre et manager le plan de déploiement
- Mobiliser et manager des équipes opérationnelles
- Contrôler l'évolution des coûts, délais et résultats de la stratégie par rapport aux prévisionnels

Contrôler la performance économique

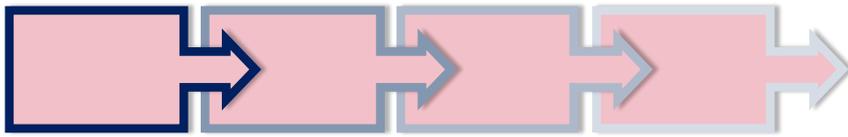
- Manager et contrôler investissement vs CA
- Evaluer les éléments de contrôle de la performance économique globale
- Communiquer et valoriser des objectifs et des résultats



Pour bâtir sa stratégie commerciale il faut d'abord se poser les bonnes questions !!!

1. Quel objectif CA / quel délai ?
2. Combien de clients à réaliser (existants ? Nouveaux ?)
3. Combien de ventes à réaliser par client ?
4. Qui sont mes client cibles ?
5. Quelle force de vente à disposition ?
6. Quand réaliser les ventes ? (saisonnier ou pas ?)
7. Comment on va piloter l'activité pour mesurer les objectifs ?
8. Ou allons nous devoir vendre (quel circuit canal)
9. Que doit on vendre en priorité (20/80 ou innovation ?)
10. Avec quoi va-t-on attirer le client (prix ? Technologie ? Service ?)
11. Pourquoi appliquer une telle stratégie (swot)
12. Pourquoi les client vont-ils acheter mes produits vs concurrence ?

Et savoir l'expliquer aux équipes de l'entreprise pour donner tout le sens et l'implication de chacun.



Quelle que soit son activité une entreprise doit VENDRE:

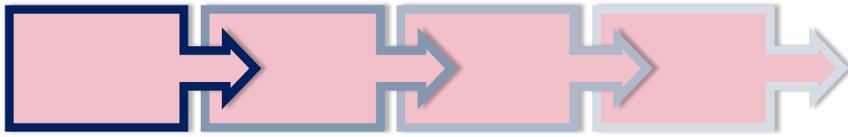
Primordial de bien :

- Définir son marché
- Occuper ce marché
- Anticiper sur ces résultats
- Corriger ses erreurs
- Accroître sa performance



Souvent en PME, c'est le dirigeant qui assume le rôle de directeur commercial, avec les contraintes que cela apporte :

- **Une culture plus technique** que commerciale
- Des difficultés à **attirer et à garder de bons commerciaux**
- Une orientation «client», **rarement «prospect»**
- Des actions commerciales **improvisées ou opportunistes**, parfois sans stratégie
- **D'autres priorités selon les urgences du quotidien** (concurrence, gestion, environnement ...)
- **Un projet rarement défini à moyen et long terme**



PROCHAIN COURS

Comment mobiliser , organiser et manager les équipes commerciales dans le cadre du déploiement de la STRATEGIE COMMERCIALE

Cordialement Thierry COULET