

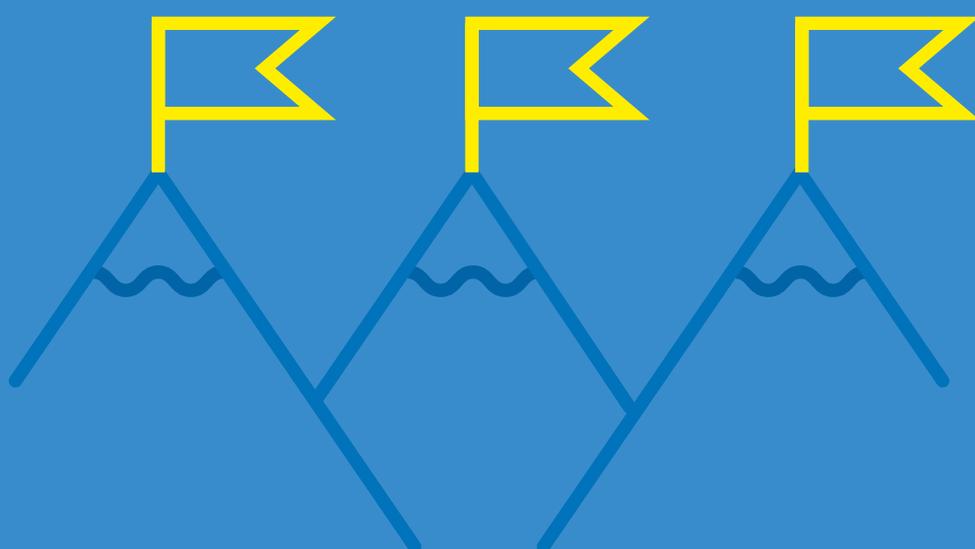
# UPTOO

LES LIVRES BLANCS

---

# 5 CHANTIERS DES DIRECTEURS COMMERCIAUX EN 2021

---



## INTRO

Qui aurait pu prédire ce que 2020 nous réserverait ? Lors de l'édition précédente de notre enquête sur les défis des directeurs commerciaux, nous relevions que le moral des patrons du commerce était au beau fixe et des projets ambitieux se préparaient malgré une croissance encore fragile.

Un an plus tard, les préoccupations ont bien changé. La crise sanitaire a provoqué un choc profond dans le secteur BtoB qui mettra sûrement plusieurs années à s'en remettre. Les confinements successifs ont creusé les écarts entre les secteurs qui ont pu profiter des nouveaux besoins (formations, solutions IT de cloud et de travail à distance, industrie pharmaceutique et matériel de santé...) et ceux qui ont accusé une baisse drastique de leur chiffre d'affaires (événements professionnels, immobiliers d'entreprise, loisirs et voyages d'entreprise...).

Mais plus que la baisse des ventes, c'est l'incertitude qui pèse dans les plans d'action des Directions commerciales. Comment se relever après un tel coup d'arrêt ? Par où commencer et quels chantiers initier pour continuer à croître ?

Nous avons interrogé à nouveau les directeurs commerciaux sur les défis qui les attendent. Vous trouverez dans ce livre blanc ces chantiers et des pistes de réflexion pour y faire face.

**Bonne lecture et vive la vente !**

L'équipe UPT00

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>Relancer sa stratégie d'acquisition clients</b>	
	Muscler son marketing digital .....	5
	Créer une machine de vente .....	6
	Se rapprocher de ses prospects .....	7
<b>2</b>	<b>Sécuriser ses talents commerciaux</b>	
	Engager sa force de vente sur la durée .....	9
	Transformer ses commerciaux en champions .....	10
	Sécuriser ses recrutements de nouveaux talents .....	11
<b>3</b>	<b>Maîtriser la data pour optimiser son ROI</b>	
	Accompagner la transformation numérique .....	13
	RGPD : fin de la période de transition .....	14
	Devenir un pro de l'analytics .....	15
<b>4</b>	<b>Augmenter la valeur client et mieux fidéliser</b>	
	De la satisfaction à la fidélisation du parc clients .....	17
	Faire preuve d'innovation .....	18
	Utiliser la puissance de son réseau .....	19
<b>5</b>	<b>Digitalisation et innovation, réussir son pivot stratégique</b>	
	Rendre (enfin) agile son organisation commerciale .....	21
	Vers une force de vente inclusive et collaborative .....	22
	Directeur commercial 4.0 : to be geek or not to be .....	23



1

**RELANCER SA STRATÉGIE  
D'ACQUISITION CLIENTS**

# MUSCLER SON MARKETING DIGITAL

Certains fondamentaux ne changent pas : pour augmenter le chiffre d'affaires, il faut aller chercher plus de nouveaux clients. La crise sanitaire a forcé les Directions à se concentrer sur le parc clients. En 2020, les entreprises ont innové pour conserver leur fond de commerce et limiter la casse. Cette année, il faudra relancer rapidement le rythme de prospection pour renouveler ce parc.

Pourtant, les effectifs commerciaux sont limités et ne pourront pas couvrir toute la France en quelques mois. Les forces de vente vont avoir besoin d'une approche à la fois plus massive et plus chirurgicale sur les bonnes poches business pour récupérer rapidement des contrats ; et c'est le marketing qui va pouvoir les aider.

Longtemps, l'enjeu de la prospection s'est résumé à une suite d'activations commerciales en reléguant le marketing à une fonction de support. Les marketeurs produisaient des plaquettes de vente percutantes et organisaient des événements sur les salons.

Internet étant passé par là, l'intérêt du marketing BtoB a profondément changé. 89 % des professionnels utilisent le web dans leur parcours d'achat (étude Awe & Google, 2016). Google est désormais l'un des premiers pourvoyeurs de clients et les outils de CRM permettent de manipuler des quantités de données pour cibler et personnaliser l'approche commerciale.

Ces opportunités sont encore sous-exploitées en BtoB. 53 % des patrons d'entreprise pensent que le développement de leur business passera par la publicité en ligne. Pourtant encore 1 PME sur 3 n'a pas de site internet (YouGov, 2019)... Les directions commerciales ont un beau chantier marketing à ouvrir afin d'alimenter leurs commerciaux en leads et en signaux business.

## QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR 2021 :

**#1 - Construire un flux de leads** : travailler les messages commerciaux et le référencement de son site pour être bien affiché sur Google, et utiliser la publicité sur Bing Ads (Microsoft) et LinkedIn pour capter de nos nouveaux prospects ;

**#2 - Utiliser l'Inbound Marketing** : Rédiger des premiers contenus pour aider ses commerciaux à animer leurs prospects et les faire avancer dans le cycle de vente (interview clients, infographie sur le secteur ou livre blanc d'expertise marché...) ;

**#3 - Aligner ses équipes marketing et commerce** : s'équiper d'un logiciel de CRM qui facilite la communication entre les deux équipes et définir des KPI communs sur lesquels les équipes s'engagent (nombre de leads pour atteindre l'objectif de CA, qualité et temps de traitement des leads...)

# MODÉLISER SES PROTOCOLES DE VENTE

C'est le nerf de la guerre et le défi numéro un des directeurs commerciaux : transformer chaque prospect en client. Mais la machine est-elle bien huilée ?

La vente s'improvise pas, elle se prépare.

Combien de forces de vente savent précisément quoi à faire à quelle étape du cycle de vente ? Les approximations des commerciaux coûtent cher et les équipes sont plus souvent formées aux techniques de vente qu'aux process...

Les forces de vente reposent généralement sur une culture de l'oral. Les bonnes pratiques se transmettent *in situ* du manager au commercial sans être diffusées uniformément. Sur le terrain, chacun vend à sa sauce, avec son propre pitch, sa propre méthode et il est courant d'observer des écarts colossaux entre les membre d'une équipe.

Face à des concurrents plus agressifs, les Directions commerciales pourront tirer leur épingle du jeu en 2021 en modélisant leurs protocoles commerciaux : quelle est la bonne méthode de prospection ? Quelles sont les bonnes questions de découverte ? Quelles sont les bonnes postures en négociation ? Quelles sont les bonnes pratiques d'élevages ?

## QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR 2021 :

**#1 - Réviser son pitch de vente** : la crise sanitaire est passée par là et les prospects ne sont plus réceptifs aux mêmes arguments. Votre pitch est-il toujours adapté ?

**#2 - Rédiger son livre d'intégration** : les premiers mois d'un commercial sont toujours délicats et, dans le contexte actuel, il n'est pas rare de devoir terminer plus rapidement que prévu une période d'essai. Réduisez les échecs en donnant à vos nouveaux arrivants toutes les clés pour réussir.

**#3 - Travailler votre matrice de réponses aux objections** : les affaires vont se faire plus rares dans les mois à venir et vos commerciaux vont devoir signer plus avec moins. Faites en sorte qu'ils ne ratent plus aucune affaire.

**#4 - Professionaliser ses commerciaux** : structurez votre méthode, de la prospection à la signature, en passant par la découverte et la cérémonie d'ouverture d'un nouveau compte. En donnant du cadre à vos commerciaux, vous augmenterez leur efficacité et leur motricité commerciale.

## SE RAPPROCHER DES CLIENTS ET PROSPECTS

En 2017, le cabinet Forrester prédisait la mort des commerciaux d'ici 2020 dans son étude *The Death of A (B2B) Salesman*. Les décideurs interrogés confiaient être suffisamment autonomes pour se passer de commerciaux.

Qu'en est-il 4 ans plus tard, après plusieurs mois de distanciation sociale ? Quel rôle jouent les commerciaux dans les cycles de vente ?

Force est de constater que le métier de commercial a encore un bel avenir devant lui. Dans son second rapport, *Predictions 2020 : BtoB Marketing and Sales*, Forrester précisait que si les acheteurs professionnels veulent avoir la possibilité d'acheter seuls, ils veulent aussi être de plus en plus accompagnés, à condition d'avoir le choix et de le décider.

Si la crise de la Covid-19 nous a bien appris quelque chose en BtoB, c'est ce besoin de proximité client. Les prospects sont dans l'incertitude. Les projets sont décalés ou annulés et les commerciaux doivent garder le lien sans vendre. Prospects et clients ont besoin d'être écoutés, rassurés, accompagnés et ne veulent plus être traités de manière "industrielle".

L'un des chantiers de 2021 sera de repenser la place du prospect dans un cycle de vente qui s'est digitalisé. Comment créer une expérience unique de la prise de rendez-vous avec le commercial au service après-vente, alors que tout se fait à distance ? Comment former ses commerciaux et les équiper des bons outils pour garder le lien et gérer les ventes à distance ?

### QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR 2021 :

**#1 - Passer à l'omnicanal** : aligner les messages de votre équipe sur tous les points de contacts et les former à échanger et signer à distance (standard téléphonique, site web, visio-conférence, logistique) ;

**#2 - Digitaliser la prospection** : installer des nouveaux outils de messagerie, chatbot, CRM intelligent ou de Relation Client augmentée pour rester en contact permanent avec ses cibles business ;

**#3 - Renforcer la proximité** : organiser un événement physique pour favoriser les échanges avec les prospects (atelier, conférence, webinar, déjeuner...) et créer du contenu de marque (brand content) pour ancrer votre entreprise durablement.



## **SÉCURISER SES TALENTS COMMERCIAUX**

# ENGAGER SA FORCE DE VENTE SUR LA DURÉE

L'année 2020 a été moralement très compliquée pour les commerciaux. En première ligne face aux clients, ils ont pris de plein fouet les inquiétudes et les projets repoussés. Moins de vente, moins d'adrénaline et de réussite, moins de variable et d'argent à la fin du mois. Beaucoup se retrouvent dans un cercle peu vertueux qui les poussent à se questionner et à réfléchir si l'herbe n'est pas plus verte ailleurs.

Soyons clair, les forces de vente sont exposées à une hémorragie des talents en 2021.

Selon Indeed, 77 % des salariés les plus performants consultent, chaque mois, les offres d'emploi. Contrairement à ce qu'on peut penser, la première source de départ d'un commercial n'est pas le salaire, mais le manque de perspectives d'évolution, suivi d'un désaccord avec le management sur la stratégie commerciale (étude Uptoo, *La mobilité des Commerciaux*, 2016).

Les patrons du commerce ont toujours dû faire face à une population commerciale volatile. Mais voir partir ses bons éléments en période de vache maigre, alors qu'on aura précisément besoin d'eux pour rebondir, est une catastrophe.

Cette année, les questions suivantes risquent de se poser : Comment élaborer des protocoles d'écoute des collaborateurs pour traiter les doutes avant qu'ils ne se meuvent en départ ? Comment protéger ses salariés des concurrents ? Quelles sont les véritables raisons qui poussent les talents commerciaux à rester dans son entreprise ? Quels leviers de motivation actionner chez les uns et chez les autres pour leur permettre de se développer et de s'attacher à l'entreprise ?

## QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR 2021 :

**#1 - Coller aux nouvelles attentes :** le salaire ne suffit plus. Reconnaissance, équilibre vie pro vie perso, cadre de travail à distance, il faut revoir sa proposition de valeur interne pour proposer un vrai projet aux collaborateurs. Après tant de mois confinés, il y a un vrai chantier RH à ouvrir ;

**#2 - Proposer un plan de carrière :** les bons commerciaux ont besoin d'apprendre, d'être challengé, d'être responsabilisé (intraprenariat sur son secteur...). Même s'ils ne veulent pas évoluer vers du management, les commerciaux doivent se projeter ;

**#3 - Fédérer et donner du sens :** proposer une aventure collective dans sa force de vente. Le mythe du commercial « loup solitaire » est dépassé. Ils souhaitent faire partie d'un projet, avoir une direction claire qui donne du sens à l'effort et au travail.

# TRANSFORMER SES COMMERCIAUX EN CHAMPIONS

Le métier de commercial a évolué très rapidement depuis une dizaine d'années. Qu'il s'agisse de Social Selling, de vente conseil, de complexification des produits ou de professionnalisation des acheteurs, les cycles de vente d'aujourd'hui n'ont rien à voir ceux d'hier et encore moins avec ceux de demain.

Pour continuer à développer leur business, les directeurs commerciaux doivent s'entourer de commerciaux capables de suivre le marché et d'apprendre. Lorsqu'on interroge les vendeurs sur leurs envies de formation, l'anglais et le management arrivent en premier... Ils ne sont pas du tout alignés avec les enjeux commerciaux de l'entreprise.

Quand on s'intéresse à leurs réussites commerciales et à leur maîtrise des techniques de vente, on s'aperçoit bien que la majorité des commerciaux ne sont pas à jour. 88 % ne sont pas au niveau attendu par leur manager sur 50 000 tests commerciaux réalisés et 2/3 des commerciaux n'atteignent pas leurs objectifs annuels (*source : Aberdeen*).

Le gouvernement a facilité en 2020 l'accès au Fond National de Formation avec le dispositif FNE-Formation. Ce dernier aide financièrement les entreprises en chômage partiel à former leurs équipes afin de faire face aux mutations économiques. Nombre de directions commerciales en ont déjà profité l'année dernière et devraient encore en profiter cette année.

Dans un contexte économique tendu, les forces de vente ne peuvent plus improviser. La formation interne ne peut plus être négligée par les directeurs commerciaux. Comment maximiser le potentiel de chaque commercial ? Comment accompagner sa force de vente vers les nouvelles méthodes et les nouveaux outils de vente ? Comment retenir ses talents et réduire le turnover de ses équipes ?

## QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR 2021 :

**#1 - Sensibiliser ses commerciaux à la transformation du métier :** faire comprendre qu'on ne vend plus aujourd'hui comme hier, que l'efficacité des techniques de vente a changé et donc que leur productivité commerciale a pu diminuer ;

**#2 - Former aux fondamentaux de la vente :** organiser une session de formation sur les techniques de prospection, de passage de barrage, de pitch commercial ou de négociation comme le programme de formation présentielle d'Uptoo ;

**#3 - Mobiliser les compétences internes :** proposer aux locomotives de former l'équipe et de partager leurs bonnes pratiques sur des points précis dans lesquels ils excellent ;

**#4 - Encourager une culture de l'apprentissage :** accepter le droit à l'erreur et valoriser le partage de connaissance. La concurrence sur les territoires peut rendre les commerciaux frileux à l'idée d'aider les autres...

# SÉCURISER SES RECRUTEMENTS DE NOUVEAUX TALENTS

Dans son rapport *L'emploi cadre pour 2021*, l'APEC rappelle que « l'année 2020 s'est inscrite comme une année sinistrée pour l'emploi cadre : 4 entreprises sur 10 ont annulé ou reporté un recrutement prévu. Quatre principales fonctions concentrent les deux tiers des recrutements : l'informatique (20 %), le commercial (17 %), les études et R&D (16 %) et le BTP (14 %) ». Le marché de l'emploi de commerciaux ne connaît pas la crise, avec des besoins encore très forts et qui vont s'accélérer. Toujours selon l'APEC, « les deux tiers des entreprises qui projettent de recruter des cadres anticipent des difficultés de recrutement. 66 % d'entre elles (vs 58 % au T4 2020) estiment qu'elles auront du mal à trouver les compétences cadres qu'elles recherchent, ce qui pourrait les fragiliser davantage ».

Imaginée par deux consultants Mc Kinsey il y a plus de 20 ans, la « guerre des talents » est une réalité chez les commerciaux. La rareté des compétences, la difficulté à recruter les bons profils, la volatilité des jeunes talents et le départ à la retraite des aînés se transforment en casse-tête pour les directeurs commerciaux et les DRH.

L'appel séduisant des startups au détriment des grands groupes n'arrange pas l'attractivité des PME. Le chômage des cadres est au plus bas et donc le vivier des talents commerciaux est à trouver chez les concurrents. Comment capter les bons profils commerciaux dans un contexte où la prudence à changer d'emploi est de rigueur ? Comment évaluer les profils qui sauront porter la croissance d'un secteur et dépasser leurs objectifs ? La survie des entreprises passera par leur capacité à trouver, évaluer et motiver les meilleurs commerciaux du marché.

## QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR 2021 :

**#1 - Proposer la bonne rémunération :** dans un climat économique incertain, la prise de risque diminue et les candidats sécurisent des salaires fixes plus élevés. Renseignez-vous sur les rémunérations pratiquées pour coller au marché ;

**#2 - Optimiser ses process de recrutement :** réduire le nombre d'interlocuteurs, tenir une semaine de délais entre les entretiens et travailler le story-telling du poste. C'est à l'employeur de séduire son candidat, au risque de le voir partir ailleurs ;

**#3 - Miser sur le tempérament commercial :** évaluer les candidats sur leurs soft skills et non sur leurs expériences passées. Un bon commercial doit avoir le potentiel pour évoluer, les compétences sont vite obsolètes d'une entreprise à l'autre ;

**#4 - Se faire accompagner :** choisir un prestataire capable de vous faire gagner du temps et de la réactivité. Le marché de l'emploi s'est professionnalisé avec le digital. Cela vous permettra de gagner du temps et de l'agilité dans votre recherche.



3

**MAÎTRISER LA DATA  
POUR OPTIMISER SON ROI**

# ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

La crise sanitaire a mis les forces de vente au pied du mur de la transformation numérique : il n'est plus question de savoir quand il faudrait s'y mettre mais comment il faut s'y mettre (et dans l'urgence...).

Avec des collaborateurs et des clients confinés, il a fallu revoir les méthodes de vente et de management commercial. Comment continuer à prospecter des clients qui n'ont plus de projet et qui ne peuvent plus être rencontrés en tournée ? Comment dérouler des rendez-vous et signer des affaires en visio-conférence ou via signature électronique ? Comment motiver et former ses commerciaux ? Comment monitorer et piloter l'activité de ses commerciaux à distance ?

Certains directeurs commerciaux ont commencé à s'équiper en logiciel de CRM et d'Intelligence Commerciale pour prendre les bonnes décisions à partir de données tangibles. Mais la transformation digitale des forces de vente françaises est encore très en retard par rapport à ce qui se pratique ailleurs. Le rapport « *The Digital Economy and Society Index (DESI)* » publié en 2019 révèle l'état d'avancement de l'Europe numérique. Dans ce rapport, la France fait partie des mauvais élèves en matière de digitalisation, située en 16e position sur les 28 pays membres.

Les données sont en passe de devenir l'or noir du XXIème siècle et les patrons du commerce sentent bien qu'ils risquent de passer à côté. Rien n'est perdu ! La question reste de savoir comment accompagner les équipes dans cette transition et comment faire évoluer ses process pour sortir grandi de cette expérience.

## QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR 2021 :

**#1 - Nettoyer son CRM** : grand marronnier qui n'a toujours pas perdu de son importance. Pour améliorer la productivité commerciale au global, sortez les données qui n'ont pas d'intérêt et concentrez-vous sur les contacts avec du potentiel ;

**#2 - Automatiser les tâches** : identifier les tâches répétitives, les besoins de l'équipe et sélectionner le prestataire adéquat pour gagner du temps (automatisation de la prospection, détection des appels d'offre, segmentation marché et veille...);

**#3 - Construire un modèle de lead scoring** : pour ceux qui sont bien avancés sur la génération de données et de demandes entrantes, définir des critères d'éligibilité de ce qui doit être traité par le marketing et ce qui doit l'être par le commerce.

**#4 - Se faire accompagner** : l'implémentation d'outils de vente ne s'improvise pas. Faites-vous accompagner des experts de la transformation commerciale pour éviter les écueils classiques et accéder rapidement aux bénéfices de ces outils.

## RGPD : FIN DE LA PÉRIODE DE TRANSITION

Pour pouvoir traiter de l'information et aller chercher de la performance commerciale, encore faut-il avoir récupéré cette donnée. Et 2018 aura vu un élément majeur bouleverser la donne : le Règlement Général sur la Protection des Données, abrégé RGPD. Difficile de passer à côté de la folie médiatique qui a donné des sueurs froides à nombre d'acteurs du B to B. Toute la connaissance clients et prospects récoltée depuis des années allait-elle encore être exploitable ?

Depuis mai 2018, date d'entrée en vigueur du texte, on rencontre de nombreux prospects qui font appel au RGPD pour refuser le démarchage téléphonique. Un véritable casse-tête pour les commerciaux, pour qui la prospection s'apparente déjà au parcours du combattant. Seulement voilà, la CNIL est venue préciser cette directive européenne qui faisait fi des différences entre le BtoC et le BtoB : la prospection commerciale inter-entreprise est autorisée, sans accord préalable du destinataire, si elle intervient en rapport avec sa profession, avec un moyen simple de s'opposer et si le destinataire ne s'est pas déjà opposé (« *opt-out* »). Le saviez-vous ? Peu de commerciaux sont encore formés à traiter cette objection.

Pourtant, l'année 2020 marque la fin de la période de transition. À partir de janvier 2020, la CNIL vérifiera pleinement « le respect des nouvelles obligations et nouveaux droits issus du cadre européen (*analyse d'impact, tenue d'un registre des traitements et des violations*) » et tirera, au besoin, « toutes les conséquences en cas de contestation de manquements ». Au-delà du RGPD, c'est toute la question de la sécurité et de la confidentialité des données qui est soulevée dans le B to B. Tableurs excel, calepins ou CRM, les directions commerciales devront cette année terminer de se mettre en conformité et s'interroger sur la pérennité de leur modèle d'acquisition de données.

### QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR 2021 :

**#1 - Se mettre en conformité :** créer un registre d'exercice des droits répertoriant tous les prospects/clients qui ont souhaité le plus être sollicités, créer un registre cartographiant l'utilisation des données par les commerciaux et limiter l'accès aux informations sensibles ;

**#2 - Nommer un DPD :** même s'il n'est pas obligatoire pour toutes les entreprises, désigner un Délégué à la Protection de Donnée (DPD en français) facilitera la transition et la réalisation des audits ou sujets relatifs à l'application du texte avec les clients et prestataires ;

**#3 - Informer les commerciaux :** former les vendeurs aux nouvelles obligations, leurs impacts et rédiger des réponses standardisées pour les demandes d'opposition rencontrées en prospection.

# DEVENIR UN PRO DE L'ANALYTICS

Dans un contexte économique compliqué comme celui que nous vivons, il faut apprendre à faire plus de ventes avec moins d'opportunités. C'est ici qu'entre en jeu l'efficacité commerciale.

La prospection mail de vos équipes reste sans réponse depuis 1 an ? Vos commerciaux prennent des rendez-vous mais signent peu d'affaires ? Vous avez du mal à savoir pourquoi les affaires sont perdues depuis la crise et comment y remédier ? Si vous répondez oui à l'une de ces questions, vous avez probablement un effet de levier à portée de main.

Eric Siegel, auteur de *Predictive Analytics : The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die* résume la situation en une phrase : « Les commerciaux investissent beaucoup de leur temps à travers un tas de possibilités pour trouver les bonnes. Si les ventes sont une aiguille dans une botte de foin, l'analyse des données peut rendre la botte de foin beaucoup plus petite. »

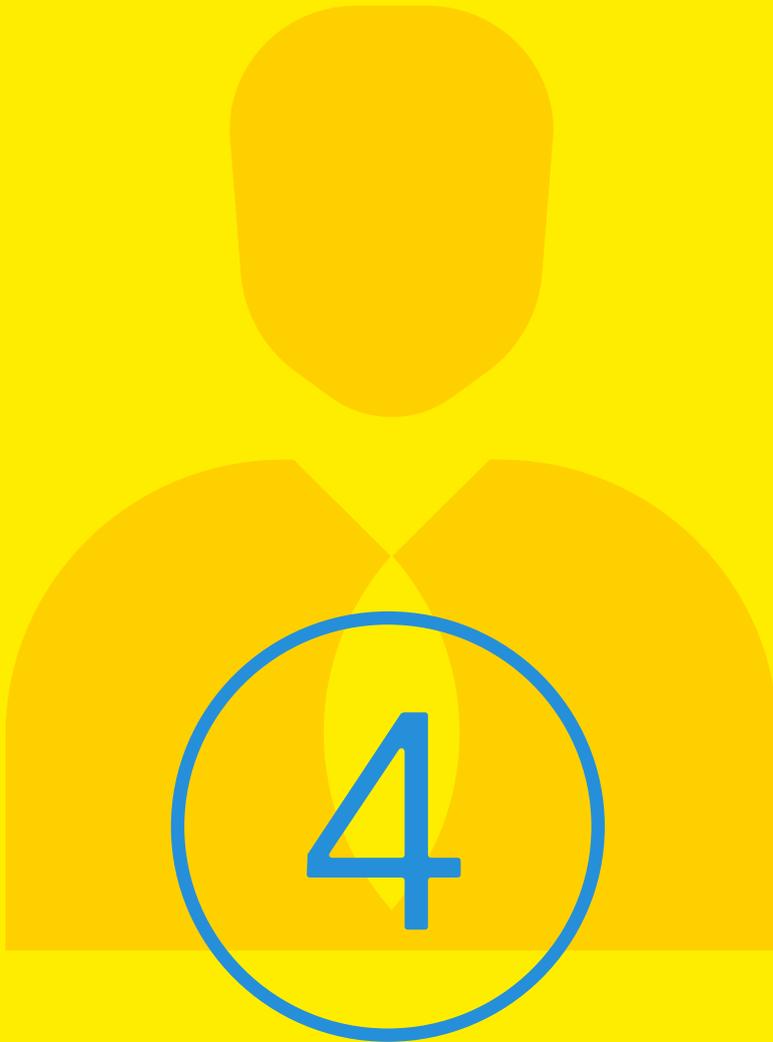
Les directeurs commerciaux devront cette année aller puiser dans la puissance des données pour mettre en place des stratégies commerciales plus intelligentes, dérouler des opérations de vente plus efficaces, faciliter l'exécution commerciale et, en définitive, aller chercher de la croissance. Si la Covid-19 nous pousse à modifier nos manières de vendre, c'est la data qui fournira aux directions des directions possibles à prendre.

## QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR 2021 :

**#1 - Bien s'équiper :** choisir un outil permettant de surveiller et d'analyser les indicateurs clé de performance de vos équipes. La feuille excel a ses limites, aujourd'hui il existe de nombreuses solutions capables de monitorer facilement l'efficacité commerciale ;

**#2 - Suivre l'activité commerciale en détail :** créer un tableau de bord pour analyser de manière consolidée le taux de réponse des emails de prospection, le taux de prise de rendez-vous par téléphone, le nombre d'affaires gérées par les commerciaux, le taux de signature en rendez-vous, la durée du cycle de vente, etc ;

**#3 - Centrer ses commerciaux sur les bons objectifs :** vos équipes savent-elles identifier les bonnes opportunités et lâcher les prospects chronophages, savent-elles qualifier les clients à plus forte valeur ajoutée sur leur secteur ? Sur des gros volumes, la loi Pareto s'applique avec 20 % des clients qui génèrent 80 % du chiffre.



4

**AUGMENTER  
LA VALEUR CLIENT  
ET MIEUX FIDÉLISER**



# DE LA SATISFACTION À LA FIDÉLISATION DU PARC CLIENTS

La crise sanitaire a révélé l'importance de la fidélisation des clients historiques. Lorsque les commandes s'effondrent, les relations solides permettent de limiter la casse. Les clients sont souvent restés sur ce qu'ils connaissaient et les contacts avec qui ils avaient confiance.

Les forces de vente ont donc innové pour garder leurs clients. Car depuis plusieurs années, satisfaction ne rime plus avec fidélité. Le client B to B est devenu exigeant et informé et le contexte économique va exacerber la guerre des prix. Les entreprises vont vouloir renégocier leur contrat...

Cette volatilité aura des conséquences sur la stratégie des Directions commerciales, qui doivent s'adapter et faire évoluer leurs offres pour coller au plus près, voire même dépasser, les attentes du client. « *Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils m'auraient dit des chevaux plus rapides* », disait Henri Ford.

Selon la Harvard Business Review, une augmentation de 5 % de la rétention client peut générer de 25 à 95 % d'augmentation de chiffre d'affaires ! Les dernières études montrent que les coûts de fidélisation client sont 7x moins élevés que les coûts d'acquisition. La valeur des clients devient un enjeu réel pour garantir son fond de commerce. Comment fidéliser son client pour que chaque euro investi à un instant T puisse continuer à rapporter dans le temps ? Comment dépasser les attentes de ses clients pour créer de l'attachement et de la prise de commande récurrente ?

## QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR 2021 :

**#1 - Transformer ses commerciaux en business partners :** proposer du contenu qui réponde aux enjeux du client tout au long du cycle de vente. Ce dernier ne veut pas un produit mais une solution pour l'aider à atteindre ses objectifs. Étude marché en amont du rendez-vous commercial, cas pratiques, tout est bon pour justifier ses prix ;

**#2 - Optimiser son delivery :** garantir la qualité de la production et proposer des services "facilitateurs" pour aider son client à réussir à partir de la solution ou du produit vendu ;

**#3 - Rentabiliser sa satisfaction client :** envoyer des enquêtes de satisfaction et demander aux clients de donner leur avis sur Google, Facebook ou tout autre site d'avis pertinent. La e-reputation joue aussi un rôle dans la prise de décision en BtoB.

## FAIRE PREUVE D'INNOVATION

Les demandes clients et les attentes des marchés évoluent en permanence. La crise actuelle n'échappe pas à la règle avec son lot de mutations structurelles et de changements business. Si le choc a été brutal en 2020, les directions commerciales vont pouvoir profiter des premiers signaux positifs de 2021 pour réfléchir aux opportunités à saisir.

Les nouveaux comportements d'achats, la concurrence exacerbée, la pression sur les prix et la complexité grandissante des processus de décisions sont passés par là. Afin de survivre avec des budgets réduits, les entreprises privilégieront sûrement cette année le « Do it yourself », les achats en ligne, les produits porteurs d'une très forte valeur ajoutée, etc.

Dans ce contexte, comment se réinventer ? Qu'en est-il de la place de l'innovation commerciale dans son secteur ? La place du client dans l'innovation commerciale ? La place de l'innovation dans les offres commerciales ?

Pour rafler de nouvelles parts de marché et sécuriser le business, les directeurs commerciaux devront prendre du temps pour bien (re)cerner les attentes de leurs clients et concevoir les produits / services adéquats.

### QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR 2021 :

**#1 - Interroger ses clients** : envoyer une enquête de feedbacks et créer un système de remontées clients pour imaginer avec eux les nouvelles solutions dont ils ont besoin (déjeuners, événements informels, visites terrain) ;

**#2 - Lancer des produits/services additionnels** : Réfléchir à des services facilitateurs ou de nouveaux produits liés à de nouveaux usages, ce que vos clients auront besoin demain. Prenez un temps d'avance ;

**#3 - Co-développer avec les équipes terrain** : Brainstorm collectif avec les équipes internes. Ne soyez pas seul à réfléchir et débridez l'innovation dans votre force commerciale ;

**#4 - Identifier des partenaires business complémentaire** : proposer une chaîne de services de bout en bout en intégrant un ou plusieurs partenaires qui peuvent compléter votre solution ;

# UTILISER LA PUISSANCE DE SON RÉSEAU

Vous vous demandez ce que vous pourriez faire cette année pour aller chercher plus de nouveaux clients à moindre coût ? La plupart des forces de vente cherchent des techniques souvent complexes et coûteuses pour constituer des fichiers de prospection, avoir des opportunités business et alimenter le pipeline. Mais il existe une mine d'or peu exploitée : le réseau !

Ce n'est un secret pour personne, le réseau constitue un atout majeur pour réussir dans les affaires. Plus le marché est tendu, plus le réseau devient puissant et porteur de business. Robert Cialdini, dans son ouvrage *Influence et Manipulation* (1984), a mis en lumière 6 leviers de persuasion dans la vente. L'un d'eux est la preuve sociale, c'est-à-dire que les êtres humains sont influencés par les comportements des autres. Lorsque nous voulons aller vite, nous faisons confiance aux expériences de nos pairs.

Pourtant, les vendeurs ont du mal à solliciter leurs contacts, activer d'anciennes connaissances, faire marcher la recommandation chez leurs clients. Si pour certains le réseau est inné, beaucoup se contentent d'apprécier quelques recommandations spontanées issues de la satisfaction client.

Celles-ci ne sont évidemment pas suffisantes pour faire décoller les ventes. Avec les nouveaux moyens de communication, le bouche-à-oreille va très vite. Positif ou négatif, les clients n'hésitent plus à partager leurs expériences avec leurs proches, leurs partenaires business ou même publiquement sur internet. Pour aller chercher des points de croissance, les directions commerciales pourront cette année se pencher sur la systématisation des recommandations clients afin de capitaliser sur ce qui se dit de leur entreprise.

## QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR RÉUSSIR EN 2021 :

**#1 - Développer le réseau digital** : inviter ses relations pro, ses clients, ses partenaires business sur LinkedIn poursuivre leurs actualités et créer du lien. L'extension payante Sales Navigator propose d'ailleurs de mutualiser les réseaux pour entrer plus facilement en contact avec des prospects via d'autres relations ;

**#2 - Contractualiser la recommandation** : systématiser la recommandation dans les négociations commerciales. Double avantage : les équipes ne baisseront plus les prix sans contrepartie (et gagneront en leadership) et elles seront incitées à actionner ce levier de développement commercial ;

**#3 - Activer le réseau physique** : identifier et intégrer un cercle autour de votre activité. Bien que difficilement quantifiables, ces réseaux parallèles ont pour certains décideurs un poids important dans l'acte d'achat. Networking, events, réseau pro pourront rapporter des contrats.



5

**DIGITALISATION ET INNOVATION,  
RÉUSSIR SON PIVOT STRATÉGIQUE**

# RENDRE (ENFIN) AGILE SON ORGANISATION COMMERCIALE

Le ralentissement économique va laisser des séquelles durables. Les chiffres d'affaires prendront du temps à décoller dans de nombreux secteurs, avec des marges rognées et des budgets bien entamés...

Pourtant les objectifs business resteront les mêmes, voire augmenteront pour retrouver la croissance. Il est évident que les forces de vente doivent changer en profondeur pour faire face à ce nouveau marché.

Les vieilles recettes d'hier ne feront pas le succès de demain.

Les directions commerciales négligent souvent la qualité de l'exécution des équipes. La vente est plus une affaire de personne que de process et d'outils. La gestion d'une telle organisation commerciale fragilise la valeur de l'entreprise et rend la perte d'un commercial beaucoup trop importante.

Les directeurs commerciaux devront cette année réfléchir à structurer leur force de vente, avec une méthode de vente claire. Réduction des secteurs ? Développement d'une approche conseil ? Spécialisation des métiers des commerciaux et des comptes ? Les directeurs commerciaux ont besoin d'innover dans des organisations agiles afin de maximiser le temps productif du vendeur, son efficacité et le décharger de toute source potentielle de distraction.

## QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR RÉUSSIR EN 2021 :

**#1 - Envisager un changement d'organisation :** la segmentation traditionnelle profil client / commercial a-t-elle encore un sens chez vous ? Gagneriez-vous à construire votre organisation commerciale autour du parcours du client (collecte de la donnée et pris de contact ⇒ négociation et acte d'achat ⇒ après-vente et développement du compte) ? ;

**#2 - Moderniser le modèle de management :** faire sortir ses managers du modèle traditionnel de surveillance vers un modèle de leader du changement (transformation commerciale, co-construction de la vision opérationnelle...) et de générateur de performance collaborative (partage de bonnes pratiques, coaching, bienveillance...);

**#3 - Couper les process :** repasser en revue chaque tâche que les commerciaux doivent effectuer et décider réalistement celles qui ont peu d'intérêt et peuvent être coupées pour gagner en productivité commerciale (déplacement, administratif...).

# VERS UNE FORCE DE VENTE INCLUSIVE ET COLLABORATIVE

Si le commercial n'a pas toutes les clés en main lorsqu'il est face au client, la vente peut facilement lui échapper. Malgré cela, IDC révèle que seul 16% des commerciaux arrivent « vraiment préparés » à leur rendez-vous prospect.

À l'ère du client tout-puissant, très peu de commerciaux disposent de suffisamment d'informations, d'analyses, de compétences et d'autorité pour négocier seuls une vente complexe. En mobilisant toutes les intelligences externes et internes, ils peuvent construire de nouvelles propositions de valeur.

C'est en co-crédant la valeur avec le client et le reste de l'entreprise que les commerciaux sont les mieux armés pour répondre aux besoins et vendre efficacement. Combien de fois avez-vous entendu vos commerciaux vous dire « J'ai envoyé la prozal, mais depuis, je n'ai plus de retour. » ? Si le commercial reste une machine à devis et le client n'est pas inclus dans la rédaction de la proposition, la vente n'a aucune chance d'aboutir.

L'environnement collaboratif dépasse d'ailleurs le cadre du cycle de vente pour s'immiscer dans le quotidien des forces de vente. RSE pour réduire l'isolement des équipes sédentaires ? Partages de bonnes pratiques pour cloner le meilleur de ses commerciaux ? Les modèles de management évoluent pour libérer la créativité et accroître le potentiel d'innovation de sa force de vente.

Charge aux directeurs commerciaux d'accompagner ce changement et de donner à leurs équipes les moyens de faire face à la concurrence.

## QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR 2021 :

**#1 - Tester la co-proposition :** entraîner ses commerciaux à venir présenter au client la solution budgétaire lors d'un second rendez-vous, et d'expliquer la manière avec laquelle elle a été construite et pensée afin de recueillir les réactions à chaud ;

**#2 - Impliquer les équipes non commerciales :** définir la contribution de chacun (service juridique, service marketing, SAV, équipe techniques...) sur le parcours client et faciliter le partage l'information tout au long du cycle de vente ;

**#3 - Rapprocher les équipes avec un RSE :** Workplace by Facebook, Yammer, Chatter, Slack ou même Whatsapp, trouvez la solution qui vous convient pour décroisonner les équipes, réduire l'isolement géographique des profils terrains et favoriser le partage et l'engagement.

# DIRECTEUR COMMERCIAL 4.0 : TO BE GEEK OR NOT TO BE

C'est un secret de polichinelle : les commerciaux passent plus de la moitié de leur temps à faire des tâches qui n'ont rien à voir avec la vente... Un comble quand on sait que la performance commerciale est un sujet brûlant pour tous les patrons du commerce. Une étude The Bridge Group a montré que la productivité commerciale est le défi n°1 pour 65% des entreprises B to B. C'est le reflet direct de la bonne santé de l'entreprise.

L'arrivée de nouveaux outils de productivité sur le marché pourrait bien changer la donne. Le digital promet de vendre plus vite et plus facilement. Qu'il s'agisse de CRM, d'automatisation des tâches commerciales, de devis et factures en ligne, de signatures électroniques, les solutions ne manquent pas pour accélérer les cycles de vente et faire gagner un temps précieux aux commerciaux.

Le vrai changement cette année ne touchera peut-être pas les commerciaux mais les directeurs commerciaux eux-mêmes. En 2020, serez-vous capable d'identifier, d'équiper et de former vos commerciaux aux bonnes technologies ? Négocierez-vous le virage de la transformation digitale du directeur commercial ?

Et si l'on va plus loin : quelles sont les technologies qui aident vraiment les commerciaux à vendre / fidéliser / cibler / prioriser ? Est-ce que le jeu en vaut la chandelle ? Le ROI est-il réel ? Comment les implémenter avec succès ?

## QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR 2021 :

**#1 - Accompagner ses commerciaux dans la transformation digitale :** porter le changement en interne en adoptant soi-même les nouveaux outils et en formant les équipes. Si vous avez mis un nouveau logiciel en place, prenez le temps de vérifier le taux d'adoption, les freins des utilisateurs et partagez les bonnes pratiques des commerciaux qui sont naturellement plus à l'aise avec l'outil ;

**#2 - S'informer sur les nouveautés commerciales :** participer à un atelier ou un salon sur les nouvelles approches commerciales. L'innovation sur le marché des outils de vente va très vite. Pour identifier les bons outils et les bonnes utilisations, sondez d'autres directeurs commerciaux autour de vous ;

**#3 - Tester des solutions avec des early-adopters :** prendre un ou deux de vos commerciaux les plus à l'aise avec l'innovation et mettre à l'épreuve les outils. Les commerciaux seront ravis de co-crée avec vous un laboratoire commercial qu'ils porteront ensuite en interne et qui sera plus facile à déployer dans toute l'équipe.



Pas de croissance sans machine de vente !

Avoir des bons commerciaux et une bonne exécution commerciale est le chemin le plus court pour instaurer une croissance durable et gagner des parts de marché.



*Uptoo est le spécialiste de la vente  
et des commerciaux*

Depuis plus de 15 ans, nos 150 collaborateurs vous aident à atteindre l'excellence commerciale :

- > Trouver les bons commerciaux et managers commerciaux ;
- > Monter en puissance les équipes en place ;
- > Moderniser et renforcer vos méthodes de vente.

Nos 3 500 clients nous confient le recrutement et la montée en gamme de leurs collaborateurs et managers dans tous les métiers de la vente partout en France : commerciaux terrain, sédentaires, ingénieurs d'affaires, technico-commerciaux, chefs de secteur, chargés d'affaires, commerciaux grands comptes, chefs des ventes, directeurs commerciaux, etc.



**VOUS AVEZ UN PROJET  
DE RECRUTEMENT ?**

[contact@uptoo.fr](mailto:contact@uptoo.fr)



**VOUS VOULEZ EN SAVOIR  
PLUS SUR UPTOO ?**

[www.uptoo.fr](http://www.uptoo.fr)



**Siège Social -**

21, rue d'Uzès 75 002 Paris  
Tél : 01 40 06 03 93

**Contact Commercial**

37, bis rue du Sentier  
75 002 Paris