

# ACTION

# CO

TENDANCES  
MANAGEMENT  
IDÉES BUSINESS

N°358  
SEPTEMBRE  
OCTOBRE 2016

ACTIONCO.FR



SUCCESS STORY  
LA RECETTE  
D'HÉNAFF  
ENFIN DÉVOILÉE

GUIDE ACHAT  
9 OUTILS  
LUDIQUES  
POUR ANIMER  
VOS CHALLENGES

DÉFI  
COMMENT  
LAFARGE  
EST PASSÉ  
D'UNE CULTURE  
INDUSTRIELLE  
À COMMERCIALE

# Pilotage

# commercial

DOSSIER SPÉCIAL

**ET SI VOUS FAISIEZ (ENFIN)  
ÉVOLUER VOS PROCESS ?**

Reporting, prévisionnel, tableau de bord...  
ce qui change vraiment





# Atmosphères

Designer de vos idées

Vous souhaitez lancer ou renforcer la présence de votre marque, développer les ventes de vos produits ou services ?  
Atmosphères vous accompagne à travers son expertise métiers et marchés.

## NOS PÔLES D'EXPERTISE

**Atmo up**  
Créateur de ventes

Force de vente supplétive / Force de formation  
Externalisation / Animations / Commandos merchandising

**Atmo lab**  
Créateur d'images

Développement PLV/ILV / Production Mobilier  
Création de présentoirs / Stands

**Atmo event**  
Créateur de liens

Roadshow B to C et B to B / Séminaires /  
Tournée promotionnelle  
Lancement de produits / Soirée VIP

**Atmo RH+**  
Chercheur de talents

Remplacement secteurs vacants / Recrutement  
de vos profils marketing et commerciaux /  
Une sélection de profils

**Atmo TRAINING**  
La formation issue du terrain

Techniques de vente / Organisation efficace /  
Vente additionnelle / Concevoir une formation /  
Réussir ses animations / Prise de Parole et Storytelling



**Atmo TECH**  
Biens d'équipement

**Atmo HOME**  
Biens pour la maison

**Atmo CARE**  
Bien être et santé

**Atmo TASTE**  
Spiritueux et Alimentaire

**Atmo FASHION**  
Textile, Cosmétique

**Atmo ENTERTAINMENT**  
Loisirs et évasion

## NOS DOMAINES D'INTERVENTION

**Contactez-nous pour toute étude ciblée sur vos besoins.**

Une offre de bienvenue est proposée pour tout nouveau client !

20 rue Georges Méliès - 78390 Bois d'Arcy

Tél : 01 61 37 39 39

[commerce@atmospheres.tm.fr](mailto:commerce@atmospheres.tm.fr)



[www.atmospheres.tm.fr](http://www.atmospheres.tm.fr)

Développeur  
de vos ventes



Pour vous abonner, rendez-vous p. 57

## SOMMAIRE

### WHAT'S UP ?

#### 05 ÉDITORIAL

#### 06 ZAPPING

Emploi: quel bilan des métiers commerciaux?

12 conseils pour être un dirigeant d'exception

#### 07 Quelle efficacité pour vos e-mailings?



Rémunérations: toujours de fortes disparités

#### 08 Digitalisation des forces de vente

#### 10 REPÈRES Le design thinking ou comment organiser la créativité



#### 12 PROSPECTIVE



**ÉDOUARD BEAUCOURT**  
directeur France & Europe du Sud, Tableau  
«L'analytique, nouvelle compétence des commerciaux»

### BUSINESS



#### 16 SUCCESS STORY La stratégie d'Hénaff fait recette

#### 22 DÉFI Lafarge: d'une culture industrielle à commerciale

#### 24 DEBRIEF Allianz donne les clés du marketing à son réseau de vente

Les vendeurs **Darty** incités à tchatter avec les clients

#### 25 Bristol-Myers Squibb, sur la voie de l'expérience client

# 27

## GRAND ANGLE

### QUEL PILOTAGE COMMERCIAL EN 2016?



#### 28 Les tendances du pilotage commercial en 2016

#### 32 «Le CRM est devenu un fourre-tout à géométrie variable»

#### 34 La recette de St-Michel: un pilotage affiné!

### HOW TO

#### 38 SAVOIR FAIRE Comment établir un prévisionnel des ventes?

#### 40 Tableau de bord commercial: pilotez vos actions!

#### 42 Reporting commercial: visibilité et lisibilité!

#### 44 VEILLE JURIDIQUE

#### 47 GUIDE D'ACHAT 9 outils pour animer vos challenges

#### 52 Les nouveautés du Mondial de l'automobile

#### 56 INNOVATIONS 4 outils de veille stratégique

#### 58 360 KILIAN BAZIN directeur général de Toucan Toco «Renouveler le pilotage commercial grâce à la mobilité»

### PEOPLE

#### 60 PROFIL JONATHAN GORGES directeur commercial PriceMinister-Rakuten



#### 62 LA TRIBUNE DES DCF

#### 64 MOUVEMENTS

#### 66 TRIBUNE



**PHILIPPE JOMBART**  
directeur général de Renault Consulting  
«L'excellence opérationnelle au service des forces de vente»

## ACTION CO SUR LE WEB

- Les 6 tendances digitales de l'entreprise du futur
- Quand les clients répondent aux clients
- 7 astuces Google pour augmenter son trafic et développer son chiffre d'affaires
- Quand un chef de secteur témoigne de son quotidien
- Pop-up stores: de l'opportunisme... à la stratégie
- Tour du monde des habitudes commerciales

www.actionco.fr



TÉLÉCHARGEZ L'APP' DU MAGAZINE



# Wonderbox<sup>+</sup>

BUSINESS SOLUTIONS

Développez et stimulez vos ventes



avec des dotations d'exception

Remerciez et fidélisez vos clients



avec des cadeaux personnalisés impactants

**À CHAQUE OBJECTIF, SA SOLUTION WONDERBOX**

Animez votre marque



avec des activités en accord avec votre opération

Récompensez vos collaborateurs lors de challenges commerciaux

Fédérez vos équipes



notre conciergerie crée votre événement loisir sur-mesure



Existe en code cadeau

avec une carte cadeau à forte valeur perçue



Édité par ÉDITALIS SAS  
160 bis, rue de Paris  
92645 Boulogne-Billancourt  
Cedex.

Pour joindre votre correspondant par téléphone, composez le 01 46 99 suivi des quatre chiffres entre parenthèses.  
Par e-mail, suivre le modèle : initiale du prénom suivie du nom@éditalis.fr.  
P-DG ET DIRECTEUR DE PUBLICATION  
Hervé Lenglard  
ASSISTANTE DE DIRECTION  
Sophie Laguerre (93 92)

#### ÉDITORIAL

- DIRECTRICE DES RÉDACTIONS  
Stéphanie Moge-Masson
- ASSISTANTE DE LA RÉDACTION  
Yveline Couteux (01 41 31 72 66)
- RÉDACTEUR EN CHEF  
Laurent Bailliard (90 15)
- COORDINATRICE ÉDITORIALE  
Morgane Coquais

#### RÉDACTION

Laure Tréhoré (chef de rubrique Stratégie - Vente), Dalila Bouaziz, Mégane Gensous, Stéphanie Marius et Floriane Salgues  
• SECRÉTAIRE DE RÉDACTION  
Aurélië Baffert

#### Ont collaboré à ce numéro

Benjamin Cuq, Carine Guicheteau, Véronique Méot, José Roda, Olga Stancevic (rédaçtion), Thierry Chatain, Arnault Disdero (SR)

#### Photographe: Thomas Koller

Droits réservés pour les photos non créditées

#### Couverture: Fotolia / Christophe Beluin

#### PRODUCTION

- RESPONSABLE DE LA PRODUCTION  
Christophe Beluin
- MAQUETTE  
Marie Chesneau, Pauline Balle, Catherine Saulais et Anne Zeller
- FABRICATION ET SUIVI DE LA DIFFUSION  
Christelle Chiaberto et Jean-Pascal Poussin

#### PUBLICITÉ - Fax: 01 41 31 72 65

- DIRECTEUR COMMERCIAL  
Vincent Léonard (99 69)
- DIRECTEUR DU PÔLE ACHAT FINANCE COMMERCIAL: Stéphane Fauchet
- ÉQUIPE COMMERCIALE: 01 46 99 99 62
- CHARGÉE DE TRAFIC  
Manon Meur-Belcour (01 41 31 72 55)

#### MARKETING & DIGITAL

- DIRECTEUR MARKETING & DIGITAL GROUPE  
Carol Gué
- RESPONSABLE DES PARTENARIATS  
Gwennaelle Chaigne (97 77)

#### DIFFUSION

Tél.: 01 46 99 90 18 - Fax: 01 46 99 97 71

#### PROMOTION ET ÉVÉNEMENTS

- RESPONSABLE DES ÉVÉNEMENTS  
Julien le Dreff (01 46 99 99 74)
- CHEF DE PROJETS ÉVÉNEMENTS  
Élise Papat (01 46 99 99 67)

#### SERVICE CLIENTS ABONNEMENTS

Tél.: 01 40 94 22 22

#### ADMINISTRATION Tél.: 01 46 99 93 93

- DIRECTEUR FINANCIER ET RH  
Marc Gommez

#### IMPRIMEUR: Léonce Deprez, Barlin (62)

Tarifs: L'abonnement 1 an comprend le magazine en versions print et digitale accessible sur PC, tablettes et smartphones, la newsletter hebdomadaire et l'accès au site Actionco.fr pour 115 € (TVA 2,10%).  
Dom-Tom et étranger: nous consulter.  
Action Co est édité par Editalis SAS au capital de 136 000 euros.

#### Actionnaire: Editiabys

Commission paritaire: 0918 T 83727

ISSN: 0752-5192

Dépôt légal: à parution.

"Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement tout article du présent magazine sans l'autorisation de l'éditeur." Articles L122-4 et L122-5 du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur décline toute responsabilité en cas de perte, détérioration ou non-retour des documents qui lui sont confiés. Il se réserve le droit de refuser toute demande d'insertion sans avoir à en motiver son refus.

### “ON NE FAIT PAS DU BUSINESS AVEC DU VAUDOÛ OU DES APPROXIMATIONS”

Au-delà de l'annonce surprise, le 5 juillet dernier, du placement en redressement judiciaire de Save, spécialisée dans la réparation de smartphones ou de tablettes, l'analyse des erreurs, dans un post publié par le fondateur de la start-up, est intéressante à plus d'un titre.

D'autant que Save avait jusque-là affiché un parcours sans faute... Alors que l'entreprise a été lancée en 2013, son jeune patron de 25 ans réussissait, deux ans après, une levée de fonds de 15 millions d'euros. De trois salariés au départ, la start-up en compte 400 en 2016 avec un réseau de 200 boutiques en France et à l'international.

Pour comprendre comment Save, qui réalisait 100 k€ de chiffre d'affaires par jour, est aujourd'hui en difficulté, Damien Morin, son p-dg, explique: «*Pavaner sur cette croissance fulgurante, c'était fantastique. Tout le monde a pris son shot de dopamine et s'est senti pousser des ailes. Moi le premier. Sauf que nous n'avons pas maîtrisé cette croissance.*» Et quand début 2016, l'activité de Save s'est tassée, c'est là que Damien Morin a réalisé l'ampleur des dégâts: «*On avait un mauvais contrôle de nos achats, la finance était approximative, notre gestion du stock était brinquebalante, nos relais croissance n'ont pas vu le jour. On cramait trop d'argent, et on ne savait pas comment!*»

Et le manager de conclure: «*On ne fait pas du business avec du vaudou ou des approximations, mais avec des chiffres fiables, réguliers et pertinents [...] Désormais, plus rien ne nous échappe. Notre reporting n'est pas hebdomadaire ou mensuel: il est quotidien!*» Et le jeune manager de vanter les vertus bénéfiques des process, du reporting, des chiffres... «*Ça n'empêche ni l'innovation ni l'initiative, mais ça permet à l'organisation d'être efficace!*»

Et c'est tout l'objet de ce numéro spécial sur le pilotage commercial: montrer à quel point les tableaux de bord, les prévisionnels de vente, les reportings sont indispensables, tout comme le fait de doter les commerciaux d'une réelle culture analytique. L'approximation, la stratégie du doigt mouillé ou encore la non-connaissance de son marché n'est plus envisageable, ni même possible. ///



**Laurent Bailliard**  
Rédacteur en chef

# WHAT'S UP ?

## ZAPPING

### DÉLAI DE PAIEMENT

64 jours. Tel est le délai de paiement moyen à l'échelle mondiale en 2015, selon l'étude d'Euler Hermes\* publiée fin juillet. Ainsi, en 2015, une entreprise sur quatre mettait plus de trois mois à payer ses fournisseurs. En France, le délai moyen s'établit à 72 jours et devrait basculer à 70 jours en 2016.

\* Étude intitulée "Délais de paiement: la faible croissance a un coût", effectuée sur un échantillon de 27 300 entreprises dans 36 pays.



### LE CINÉMA, TRISTE REFLET DE LA RÉALITÉ...

Vous ne remarquez rien sur ces deux affiches de film? De là à penser que la France a toujours un problème de reconnaissance avec les vendeurs, il n'y a qu'un pas...

60 000

Le cerveau traite une image 60 000 fois plus vite que des données brutes.

12

### CONSEILS POUR ÊTRE UN DIRIGEANT D'EXCEPTION

Dans son livre *Pourquoi eux? Les secrets d'une ascension*, Frédéric Marquette rassemble les paroles et témoignages d'une cinquantaine de hauts dirigeants. De quoi permettre à ce spécialiste du management de lister 12 conseils à l'attention des personnes souhaitant un jour diriger:

- 1 Être soi-même;
- 2 Se faire plaisir;
- 3 Oser;
- 4 Rester ouvert, sans plan de carrière précis;
- 5 S'ouvrir à l'international;
- 6 Sélectionner ses patrons;
- 7 Choisir ses collègues;
- 8 Savoir s'entourer et écouter;
- 9 Avoir l'intelligence de situation;
- 10 Maîtriser le timing. Continuer à apprendre, à progresser;
- 11 S'engager, travailler;
- 12 Trouver son équilibre entre vie pro et vie perso.

### Emploi: quel bilan des métiers commerciaux?

Top 3 des métiers les plus tendus



Quelles compétences recherchées pour les commerciaux?



Quelles compétences recherchées pour les technico-commerciaux?



\*Enquête réalisée par Expectra de janvier à mars 2016 sur près de 1,7 million d'offres d'emploi publiées sur le Web afin d'obtenir la liste des qualifications les plus fréquemment recherchées par les employeurs.

« SANS PROCESS, LES GENS S'ÉPARPILLEN, NE PRENNENT PAS LEURS RESPONSABILITÉS ET C'EST TOUTE VOTRE ENTREPRISE QUI EST EN PÉRIL. LES PROCESS DOIVENT ÊTRE IMPECABLES ET INFALLIBLES. C'EST LE FIL DIRECTEUR DE L'ACTIVITÉ. »



**Damien Morin**, CEO de Save, spécialisée dans la réparation de smartphones ou de tablettes qui est placée en redressement judiciaire le mardi 5 juillet 2016.

LES COMMERCIAUX ONT-ILS UN RÔLE À JOUER SUR LE PAIEMENT DES FACTURES CLIENTS?

69,8 %  
OUI

30,2 %  
NON

Sondage effectué sur le site d'Action Co du 22/05/2016 au 20/07/2016



M.STUDIO / FOTOLIA

## QUELLE EFFICACITÉ POUR VOS E-MAILINGS ?

**Marketing** Quel est le taux d'ouverture de vos campagnes d'e-mailing, le nombre de NPAI, de clics ? Experian Marketing Services fait le point par secteur.

→ Malgré une pression de plus en plus forte des e-mails marketing, la performance de l'e-mailing reste globalement la même en 2015 qu'en 2014, avec toutefois quelques résultats contrastés par indicateur et suivant

### Performance moyenne des e-mailings en 2015

	NPAI	ouverture	clic
<b>B to B</b>	6,62 %	45,82 %	5,71 %
<b>Banque/Assurance</b>	4,64 %	64,56 %	7,31 %
<b>Formation/enseignement</b>	3,99 %	58,76 %	5,22 %
<b>Luxe</b>	5,53 %	46,66 %	6,72 %
<b>Marché public</b>	9,34 %	50,36 %	7,57 %
<b>Médias</b>	2,23 %	34,01 %	4,36 %
<b>Mode</b>	2,19 %	37,92 %	5,31 %
<b>Pure player / VAD</b>	1,59 %	25,97 %	4,57 %
<b>Retail</b>	2,53 %	40,99 %	5,29 %
<b>Tourisme/loisirs</b>	3,10 %	49,70 %	6,54 %
<b>Moyenne</b>	3,36 %	38,11 %	5,18 %

les secteurs d'activité, selon la dernière enquête d'Experian Marketing Services\*.

Ainsi, le pourcentage d'e-mails non-aboutis est stable d'une année sur l'autre pour s'établir à 3,36 % en France (1,92 % en Espagne et 2,29 % en Allemagne). On considère qu'en deçà d'un taux de 5 %, la base de données est saine. Si, au global, le taux de NPAI reste en dessous de ce seuil, il apparaît que celui des marchés publics, du B to B et, dans une moindre mesure, du luxe, dépasse les 5 % (cf. tableau ci-dessous)... Signe qu'il reste des efforts à fournir de la part des sociétés de ce secteur afin d'améliorer la qualité de leurs bases de contacts. À noter que les taux d'ouverture sont légèrement en baisse par rapport à l'an passé. Toutefois, ces derniers enregistrés en France demeurent plus élevés que ceux relevés en Espagne et en Allemagne. Quant aux taux de désabonnement, ils restent contenus, à 0,15 %, soit à peu près au même niveau que l'an passé.

### QUAND ENVOYER SES E-MAILS ?

Selon Experian, les moments d'envois privilégiés sont globalement le jeudi. Quelques secteurs se démarquent toutefois : le B to B et les marchés publics préfèrent le mardi, le luxe et la mode le vendredi, tandis que les médias et acteurs de la VAD sont attachés au mercredi.

/// LAURE TREHOREL

\*Méthodologie : données récoltées auprès de plus de 1 300 grands comptes clients.



### LE MAGASIN N'EST PAS MORT !

Selon la dernière étude\* de DigitalLBI, 90 % des ventes s'effectuent en magasin. Les avantages listés par les shoppers ? La possibilité de tester et de manipuler le produit (67 %), la disponibilité (65 %) et, enfin, la proximité géographique (43 %). De leurs côtés, les internautes mettent en avant le délai de réflexion (93 %), le fait de pouvoir bénéficier de promotion (88 %) et le choix (85 %). Par ailleurs, le magasin ne représenterait que 8 % des sources d'information, contre 16 % pour l'appli de la marque. Loin derrière des avis des consommateurs. 78 % des shoppers les consultent avant d'acheter !

\* Enquête mondiale sur 15 pays dont la France auprès des consommateurs ayant déclaré un achat dans les 30 derniers jours.

## RÉMUNÉRATIONS: TOUJOURS DE FORTES DISPARITÉS

**Salaires** Les directeurs commerciaux arrivent à la septième position des rémunérations d'une entreprise, perdant une place, selon la dernière édition du *Guide des salaires 2016-2017\**. Ils touchent, en moyenne, 58 % de la rémunération du p-dg, versus 60 % l'an dernier. La rémunération globale médiane s'élève à 108020 € (+2 % par rapport à 2015) en

raison notamment d'une augmentation importante de la rémunération fixe (presque 3 % par rapport à l'année passée), la rémunération variable diminuant légèrement. À l'inverse, les directeurs des ventes perçoivent une rémunération globale médiane en baisse de 5 % par rapport à 2015 (à 88290 €), cette baisse concernant à la fois la rémunération fixe et la

partie variable de celle-ci. L'ensemble des fonctions commerciales et ventes regroupent historiquement davantage d'hommes que de femmes : tout comme en 2015 et 2014, les salariées représentent

seulement un tiers des effectifs. Si l'écart salarial global continue progressivement de se combler, il est néanmoins de 13 % au détriment des femmes (contre 14 % l'an dernier). Le différentiel reste important, en particulier sur la part variable qui se resserre néanmoins (16 % en 2016 contre 20 % en 2015).

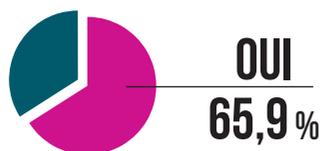
\* Enquête menée au premier trimestre 2016 - Guide des Salaires 2016-2017.



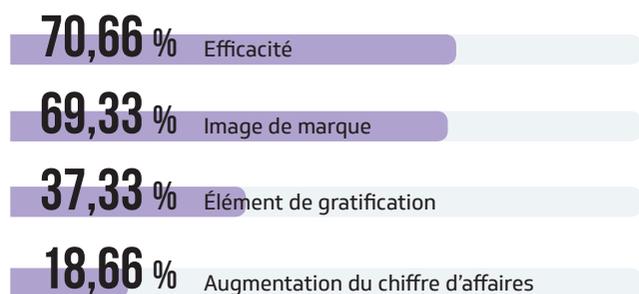
## DIGITALISATION DES FORCES DE VENTE

**Infographie** Où en est la digitalisation des forces de vente? Quels avantages pour les commerciaux et les clients? Quels sont les blocages? L'éditeur Touch & Sell s'est associé aux Dirigeants commerciaux de France pour sonder les décideurs en entreprise.

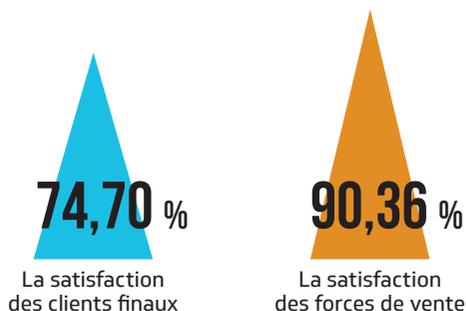
### Votre force de vente est-elle équipée d'outils digitaux d'aide à la vente?



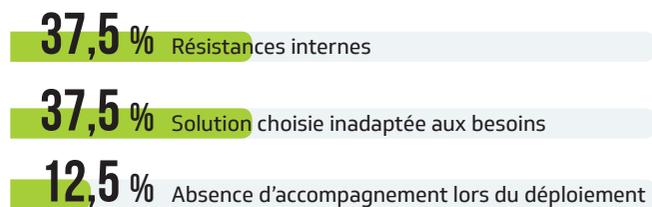
### Quels bilans de la digitalisation des forces de vente?



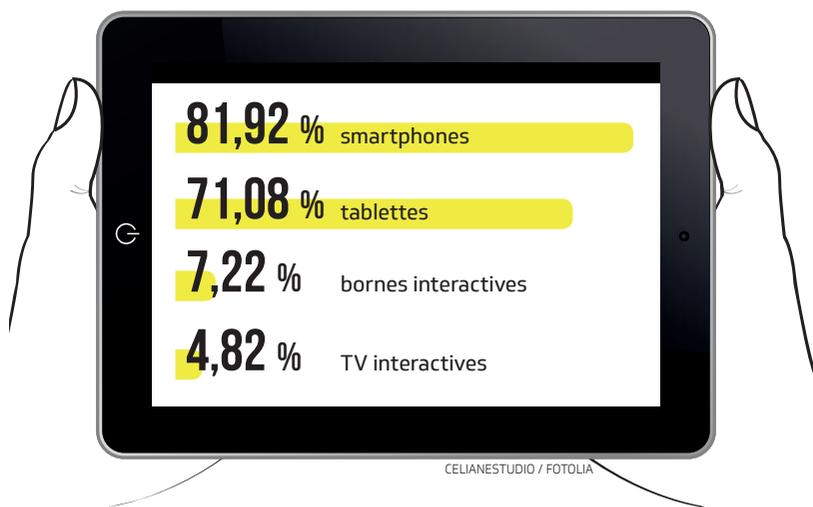
### Satisfaction des équipes et des clients



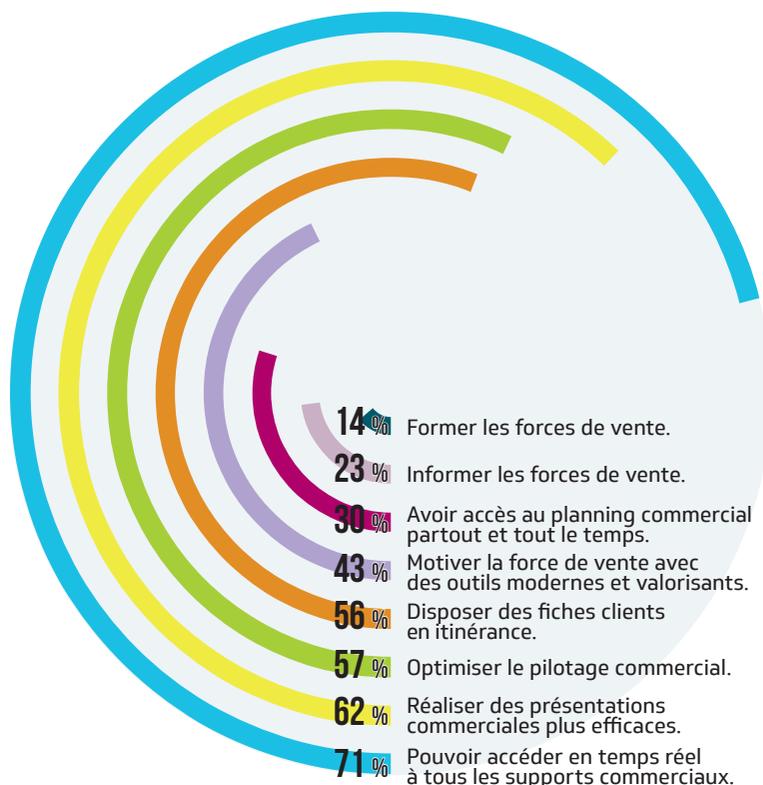
### Les principales causes d'échec d'un projet de digitalisation



### Le parc des outils mobiles, digitaux et connectés au service des vendeurs



### Quels usages des outils digitaux d'aide à la vente?



Source : 161 répondants. Enquête menée par Touch & Sell, en partenariat avec les Dirigeants Commerciaux de France, auprès d'actifs travaillant au sein des services commercial, marketing ou relation client de leur société.



# Be business, be Barrière

## OFFRE EXCEPTIONNELLE

10 % DE RÉDUCTION SUR LE DEVIS TOTAL HT\*

POUR TOUT SÉMINAIRE RÉALISÉ ENTRE  
LE 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE ET LE 31 DÉCEMBRE 2016

Renseignements et demande de devis  
au 0 970 818 478 ou sur [www.meetings-barriere.com](http://www.meetings-barriere.com)



**BARRIÈRE**

## Une démarche pas à pas

→ Les théoriciens tels que Rolf Faste identifient plusieurs étapes dans le processus du design thinking. Point de départ: l'identification de la problématique et la définition des besoins, puis la recherche de l'idée créative qui apporte une réponse, ensuite vient la conception d'un prototype testé, et enfin l'implémentation de la solution et son amélioration continue grâce aux feed-back des utilisateurs ou clients en mode collaboratif.

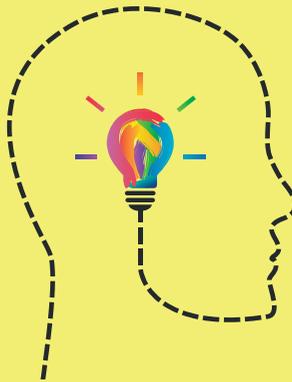
## Partir des besoins de l'utilisateur

→ Placer l'utilisateur au cœur de la réflexion lors de la conception de produits. Le concept est né il y a 50 ans aux États-Unis et a été développé à l'université Stanford par Rolf Faste, puis décrite par le professeur de Harvard Peter Rowe dans son ouvrage *Design Thinking*, de 1987. Mais si le design thinking connaît une telle popularité c'est que le principe s'est généralisé à d'autres domaines: les services, mais également le management, à travers l'adaptation des processus et outils de travail aux collaborateurs. Côté business, on parle ainsi d'améliorer "l'expérience client", dans l'utilisation des produits comme dans les points de vente.

### BRAINSTORMER POUR CRÉER

La séance de créativité est au cœur du design thinking. En effet, le brainstorming consiste, pour les participants, à noter en dix minutes, leurs idées sur un problème donné. Puis, chacun présente ses réflexions et la solution naît des idées pertinentes et des trouvailles communes.

Innovation



# LE DESIGN THINKING OU COMMENT ORGANISER LA CRÉATIVITÉ

Processus de réflexion, d'action, et de résolution de problèmes, le design thinking orchestre savamment les besoins du client avec la viabilité technique et économique d'un projet. Le but: innover pour gagner en compétitivité. Explication d'un concept de plus en plus utilisé.

### EN CHIFFRES

10 %

Les entreprises recourant au design thinking affichent 10 % de croissance de plus que leurs concurrents.

55 %

des consommateurs sont prêts à payer plus pour une meilleure expérience client, selon Tips Tanks.

## La fin des silos

→ Le design thinking impose de décloisonner les modes de pensée pour élaborer un produit ou un service. Pour cela, les différents départements de l'entreprise travaillent en commun, afin de définir ce qui est nécessaire, réalisable techniquement et rentable. L'équipe projet ne doit pas avoir peur d'essayer des échecs, car ceux-ci permettent de progresser. "Fail soon to succeed sooner" (se tromper tôt, pour réussir plus tard), prônent les Anglo-Saxons.

## Convaincre les vendeurs

→ Dans leur livre *Le Design thinking par la pratique\**, Florence Mathieu et Véronique Hillen relatent la conception d'un meuble de salle de bains pour seniors, en partenariat avec Lapeyre. En phase de commercialisation, il a fallu convaincre les vendeurs de l'enseigne, à l'aide d'une formation spécifique avec vidéos, afin de leur faire comprendre le concept care, puis les aider à argumenter auprès des clients. Le storytelling, qui raconte l'histoire de l'invention, a été d'une aide précieuse comme argument de vente.

\*Éditions Eyrolles, juin 2016, 165 pages.

## Une nouvelle approche

→ Le design thinking a permis l'émergence d'énormes succès commerciaux: Apple ou encore Decathlon, avec sa tente Quechua 2 secondes, mais aussi des sociétés comme Uber ou Airbnb. C'est d'ailleurs grâce au design thinking qu'Airbnb a pu trouver la parade à ses taux de réservation anormalement bas. La solution n'a pas été technique comme l'imaginait la start-up. C'est au cours d'une séance de design thinking que le problème a été identifié, puis résolu: à savoir, remplacer les images de mauvaise qualité des propriétés en location par des photos professionnelles pour donner envie aux clients de louer ces maisons! /// OLGA STANCEVIC

# DONNEZ DES **SUPER POUVOIRS** À VOS COMMERCIAUX

LA SOLUTION DE RÉMUNÉRATION VARIABLE POUR LES PME :

CRÉATION  
DE VOTRE  
DISPOSITIF  
AVEC UN  
EXPERT

CALCUL  
DES  
PRIMES

ANIMATION  
DU PLAN DE  
GRATIFICATION  
DES FORCES DE  
VENTE



**ESSAI GRATUIT**  
www.comment-remunerer.com  
01.78.09.15.70



ÉDOUARD BEAUCOURT, DIRECTEUR FRANCE & EUROPE DU SUD, TABLEAU

# L'ANALYTIQUE, NOUVELLE COMPÉTENCE DES COMMERCIAUX

**Datas** Comment établir un prévisionnel des ventes, connaître les besoins de son client, démarcher un prospect au bon moment sans une réelle analyse des données ? À l'heure du big data, et si on donnait enfin aux commerciaux des compétences d'analyses décisionnelles ? Réponses avec Édouard Beaucourt, directeur France et Europe du Sud de Tableau, éditeur de tableaux de bord.

3 CHIFFRES

24 %

des entreprises seulement se considèrent comme "très efficaces" pour transformer les données clients en "informations utiles".

49 %

des sondés avouent ne pas savoir comment tirer profit des données récoltées.

30 %

des entreprises seulement sont en mesure d'utiliser les informations en temps réel.

*\*Étude menée par le cabinet Institute of the Future auprès de 3 600 cadres supérieurs, répartis dans 18 pays, pour le compte d'EMC en 2015.*

## Les forces de vente ont-elles aujourd'hui une culture de l'analytique ?

→ On ne peut pas dire qu'aujourd'hui la culture de l'analytique soit au cœur des forces de vente. Historiquement, c'est la finance qui recourait aux outils analytiques, puis le marketing, et le secteur des études ont suivi. Aujourd'hui, c'est au tour des commerciaux et des RH de s'y mettre. C'est déjà le cas aux États-Unis, où les forces de vente disposent d'une certaine maturité dans l'analyse des données. La France est globalement plutôt en retard...

## Quelles en sont les raisons ?

→ Pendant les 20 dernières années, quand un manager ou un commercial souhaitait une information, il devait s'adresser à un spécialiste pour qu'il interroge les données hébergées dans différents services de l'entreprise. Cela prenait du temps et, finalement, la réponse était le plus souvent en décalage par rapport aux attentes, tout simplement parce que celui qui cherchait n'était pas celui qui se posait la question... S'ajoute à cela que la réponse apportée engendre, la plupart du temps, une succession de questions supplémentaires pour aller plus loin dans sa réflexion... Autant d'éléments qui avaient tendance à décourager les managers d'avoir recours à l'analytique pour prendre leurs décisions et préféraient s'appuyer sur des impressions, des sentiments.

« LES COMMERCIAUX N'ONT PAS UNE CULTURE DE L'ANALYTIQUE. »

## Pourquoi est-ce si important d'avoir cette culture ?

→ Nous sommes à une époque où la data est partout et où les sources de stockage de l'information sont multiples, que ce soit, par exemple, au travers d'un CRM, de fichiers indépendants, mais aussi au sein de



différents services, comme la finance, le marketing, le service clients... Or, pour se faire une opinion ou prendre la bonne décision, la stratégie "du doigt mouillé" n'est plus de mise tant les enjeux ou conséquences sont importants. Face à une concurrence accrue, les sociétés n'ont plus d'autres choix que d'affiner leur stratégie et leur prise de contact, pour coller aussi bien aux demandes du marché qu'aux besoins de leurs clients. C'est une véritable course, où l'entreprise gagnante est celle qui est capable d'avoir une connaissance à 360° de son secteur au travers des données internes comme externes. Ainsi, par exemple, Tesco, le leader britannique de la grande distribution, croise ses chiffres de ventes avec des données météorologiques pour préparer au mieux les stocks de chaque magasin à l'arrivée des beaux jours et

aux premiers barbecues de l'été. Grâce à de tels échanges d'informations, la direction peut à la fois superviser l'action de ses équipes tout au long de l'année et leur donner l'exemple d'une bonne exploitation des données.

#### **L'analyse des données est-elle vraiment du ressort des commerciaux?**

→ Il est vrai qu'une entreprise pourrait très bien faire du push reporting afin que les commerciaux reçoivent, tous les lundis, un rapport. Mais ce que l'on constate, c'est qu'à 80 %, ces informations tombent à côté! Ou pire, ne sont pas lues. Pourquoi? Tout simplement, parce que cela ne répond pas au besoin individuel du commercial. C'est à lui d'établir ►

## WHAT'S UP? PROSPECTIVE



# big data

# 42 %

Données structurées ou non dont le très grand volume requiert des outils d'analyse adaptés.

Source : Commission générale de terminologie et de néologie (2015).

des entreprises estiment que le principal bénéfice de l'analyse des données est une amélioration de la performance de l'entreprise. (KPMG, 2015)

► C'est à lui d'établir ses propres recherches en fonction de ses besoins pour réaliser sa business review, aborder tel client, comprendre le développement de tel secteur d'activité. Et comme ses délais sont généralement courts, il ne peut plus confier cette tâche à une tierce personne mais doit la réaliser lui-même via des outils capables de synthétiser cette information et de l'exposer de manière lisible. Après, tout dépend de ce que l'on attend des commerciaux... Est-ce que je souhaite avoir des commerciaux qui sont de simples exécutants et qui sont dans un acte de vente sans réelle valeur ajoutée, ou bien est-ce que je souhaite avoir des commerciaux capables de prendre du recul afin de mener des actions plus ciblées, plus efficaces? Autrement dit, avoir une force de vente beaucoup plus autonome dans sa façon d'aborder un secteur géographique, sectoriel ou encore dans sa manière d'identifier et de répondre aux besoins d'un client. L'idée n'est pas de transformer les commerciaux en analystes mais simplement de leur donner le réflexe et les moyens d'interroger l'ensemble des connaissances stockées au sein de l'entreprise mais aussi à l'extérieur, sans compétence informatique particulière.

### Les entreprises sont-elles prêtes à ouvrir leurs données en interne?

→ Il est illusoire de croire qu'on empêchera une personne d'obtenir une information si elle le souhaite vraiment. Mais il est vrai que pour de nombreuses entreprises, en particulier celles qui disposent de



« L'IDÉE N'EST PAS DE TRANSFORMER LES COMMERCIAUX EN ANALYSTES. »

données très sensibles, un tel degré d'autonomie des collaborateurs peut être perturbant au début, ce qui nous amène au rôle que doit jouer la direction. Cette dernière a un rôle-clé à remplir en aidant l'entreprise à abandonner ses anciennes mentalités pour favoriser un réel partage de l'information.

### Et côté manager, n'est-ce pas une perte de pouvoir?

→ Steve Jobs a pour habitude de dire qu'il ne fallait pas avoir peur de recruter des personnes plus intelligentes que soi... En clair, ce n'est pas parce que vos commerciaux accéderont à un certain niveau d'information que cela remettra en cause votre autorité. D'abord parce que le manager disposera d'une granularité plus fine des données, aura plus de temps pour analyser ces informations et surtout, le spectre d'analyse sera plus large. Là où le commercial s'attachera à regarder quelque chose en particulier, le manager sera peut-être dans une analyse à plus grande échelle. Ce n'est pas une perte de pouvoir. Bien au contraire! Il doit tout faire pour accompagner ses commerciaux dans cette nouvelle posture, car il ne s'agit pas seulement de l'utilisation d'un énième outil, mais d'une approche de la vente qui s'en trouve bouleversée.

### Comment cela?

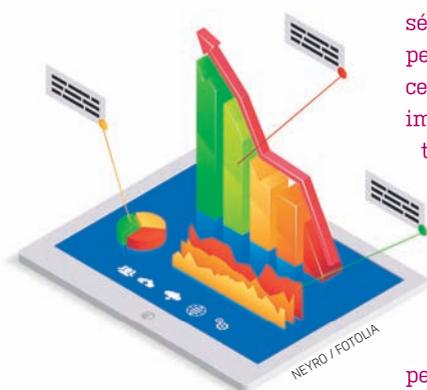
→ Comment voulez-vous demander à des commerciaux d'effectuer des business reviews si les commerciaux ne peuvent pas s'appuyer sur un historique de données? Avoir une culture de l'analytique, c'est aller plus loin que de regarder les tendances d'une année sur l'autre pour définir ses prévisions, ou regarder l'historique des ventes ou des interactions que l'entreprise a eu avec un client dans le CRM! Utiliser uniquement ce type d'application, même au quotidien n'est pas suffisant pour estimer avoir une culture analytique. D'autant que peu d'entreprises n'ont qu'un seul outil et qu'il faut généralement aller chercher les informations disséminées un peu partout.

/// PROPOS RECUEILLIS PAR LAURENT BAILLIARD

## LA DATA VISUALISATION, CLÉ DE TOUTE COMPRÉHENSION

Si les outils analytiques échappent désormais au domaine de l'informaticien, c'est notamment en partie parce que ces solutions permettent de générer

facilement les résultats mais surtout de les visualiser graphiquement! Ainsi, regarder une courbe, un camembert, un histogramme, une carte de localisation... est beaucoup plus parlant qu'une série de chiffres. Base Plus rappelle d'ailleurs sur son site que le cerveau est capable de traiter une image 60 000 fois plus vite qu'un texte! La data visualisation permet ainsi de regrouper l'ensemble des informations en fonction de filtres définis afin d'obtenir une représentation dynamique de données pour une mise en perspective plus efficace.



# Taillé pour la performance



Référence de l'externalisation commerciale depuis plus de 40 ans, Districom sales and marketing déploie des dispositifs commerciaux sur mesure, taillés pour la performance.

- Force de Vente
- Animation Commerciale
- Merchandising
- Call

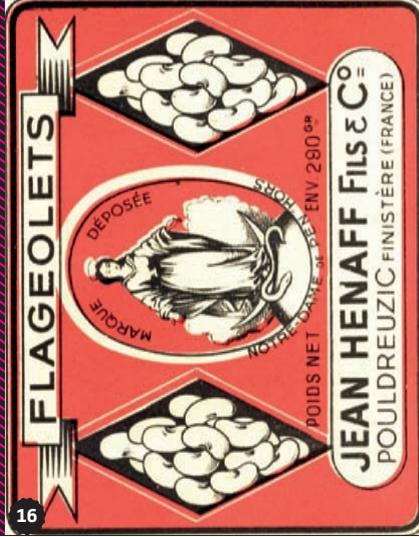
Nos expertises métiers répondent aux enjeux business les plus pointus du BtoB au BtoC.



*Créateur de performance commerciale*  
[www.distribicomsam.fr](http://www.distribicomsam.fr)

**Distribicom**  
sales and marketing

DÈS LES ANNÉES CINQUANTE, DES CAMIONNETTES ARBORANT DES RÉCLAMES POUR LE PÂTE HÉNAFF SILLONNAIENT LES RUES DE PARIS.



# BUSINESS

SUCCESS  
STORY



## LE PÂTE HÉNAFF A SON MUSEE

À l'occasion du centenaire de l'entreprise en 2007, un musée et une boutique ont été inaugurés, non loin de l'usine bigoudène d'Hénaff, qui ne peut être visitée pour des raisons d'hygiène. L'histoire du plus célèbre des pâtés bretons y est retracée à grand renfort de lettres, photos, films, objets de collection et témoignages. 8000 touristes ont fait le déplacement en 2015. Un nouvel espace dédié aux machines agricoles du XX<sup>e</sup> siècle est en projet, en partenariat avec l'association du Patrimoine de Pouldreuzic.

avec tous les fins  
morceaux  
y compris les  
jambons



**pâté de porc  
Hénaff**



« TRANSPARENCE,  
AUTHENTICITÉ, QUALITÉ,  
SIMPLICITÉ ET CONVI-  
VIALITÉ FONT PARTIE  
DE NOTRE ADN. »

**Silvia Rama,**  
responsable  
marketing et  
communication  
Hénaff

# La stratégie d'Hénaff fait recette



## Diversification

Centenaire mais tourné vers l'avenir, Hénaff est le leader national des pâtés et rillettes appetisés. La PME poursuit sa diversification en misant sur deux ingrédients phares: la qualité et le made in Breizh. Voyage en pays bigouden... et bien au-delà.

→ Une boîte de pâté Hénaff sur un rocher de la Monument Valley aux États-Unis. La revoilà au bord du piton de la Fournaise sur l'île de La Réunion, au pied du mont Rushmore, posée sur la Grande Muraille de Chine ou encore dans le désert de Gobi, en Mongolie! À la manière du nain de jardin du père d'Amélie Poulain, la petite boîte jaune et bleu fait le tour du monde, photos à l'appui, grâce à ses innombrables fans et inconditionnels. Sillonner le monde, et plus particulièrement les océans, n'est pas une nouveauté pour le pâté Hénaff, aussi appelé "le pâté du matelot". En effet, depuis 1920, la Marine nationale est un client fidèle de la PME basée à Pouldreuzic, dans le Finistère. C'est même l'un de ses tout premiers gros clients...

### Hénaff, le gratin du pâté

La société, fondée en 1907 par un agriculteur local, Jean Hénaff, commence par élaborer et vendre des conserves de légumes,

avant de fabriquer des produits charcutiers quelques années plus tard. Son but est alors de contribuer à la prospérité de la région. « Hénaff est et restera une entreprise ancrée et attachée à son territoire », souligne Silvia Rama, responsable marketing et communication de la PME bretonne. Ce n'est donc pas un hasard si Loïc Hénaff, directeur général et président du directoire de l'entreprise, est à la tête, depuis mais dernier, de l'association Produit en Bretagne dont le but est de promouvoir le savoir-faire breton.

Le pâté Hénaff, qui fête ses 100 ans en 2015, est entièrement fabriqué

à partir de poics élevés dans un rayon de 150 kilomètres autour de l'usine, et abattus dans l'abattoir d'Hénaff. Quant aux boîtes de conserve, elles sont fabriquées par

**« HÉNAFF EST TRÈS SENSIBLE À L'IMPACT DE SON ACTIVITÉ SUR LA BRETAGNE. »**

**Gérard Moisan,**  
directeur commercial  
Hénaff

## 2 questions à...

### Stéphane Sellin,

responsable du rayon épicerie au magasin E.Leclerc de Quimper



tout en essayant de créer de la richesse dans notre région, résume Gérard

Moisan, directeur commercial d'Hénaff, qui est à la tête

d'une force de vente de plus de

25 personnes. Nous faisons tout

pour privilégier l'approvisionnement

de proximité, régional, voire national. Hénaff est très sensible à l'impact de son

activité sur la Bretagne en termes d'emplois,

de retombées économiques et environnementales. » « Transparence, authenticité,

qualité, simplicité et convivialité font partie

de notre ADN », complète Silvia Rama.

Le pâté Hénaff est fabriqué à partir de tous les

morceaux du porc, y compris les plus nobles

comme les jambons et les filets. Idem pour

les saucisses et les saucissons qui sont venus

enrichir la gamme, respectivement en 1995

et 2013. Dans un souci environnemental et de

qualité, Hénaff adhère, dès 2007, à la filière

Bleu-Blanc-Cœur, dont le but est notamment

de veiller à l'alimentation et au bien-être des

animaux. Fondée sur des preuves scientifiques,

cette démarche est reconnue d'intérêt

nutritionnel et environnemental par les

ministères de la Santé et de l'Agriculture,

mais également par l'ONU, comme luttant

contre le réchauffement climatique. Puis,

en 2010, Hénaff est la première PME à signer

avec l'État une charte d'engagements

▶

35 millions

C'est le nombre de pâtés Hénaff vendus par an, soit environ 40 % du chiffre d'affaires de l'entreprise

REPÈRES



19000 m<sup>2</sup>

C'est la taille de l'usine basée à Pouldreuzic (Finistère), soit 2,6 fois la taille d'un terrain de football



21 août 2016

C'est la date de la dernière Garden Pâté, rendez-vous annuel initié en 2009 réunissant tous les fans de la marque à Pouldreuzic. En 2015, une Garden Pâté "Spécial 100 ans" a même été organisée dans Central Park, à New York!



+ de 150 000

fans de la marque sur Facebook

LE PÂTE HÉNAFF, PRODUIT PHARE DE LA PME, EST ENTIÈREMENT FABRIQUÉ DANS L'USINE DE POULDREUZIC (FINISTÈRE).



CHAQUE ANNÉE DEPUIS 2009, LA GARDEN PÂTE RÉUNIT DES MILLIERS DE FANS D'HÉNAFF À POULDREUZIC (FINISTÈRE).



## LA GMS, PILIER DU DÉVELOPPEMENT D'HÉNAFF

La grande distribution française constitue le principal débouché commercial pour Hénaff, qui y réalise 90 % de son chiffre d'affaires (44,5 M€ en 2015). Les 10 % restant proviennent de l'Armée française, des magasins de produits régionaux et épiceries fines avec la gamme Hénaff Sélection, de la restauration collective avec Hénaff Restauration, des pâtés millieu de gamme en MDD pour deux enseignes, et de l'export.



INTIMEMENT LIÉE À L'UNIVERS MARITIME, LA MARQUE HÉNAFF SPONSORISE DES SKIPPERS, COMME CAMILLE LECOINTRE (À GAUCHE) ET HELENE DEFERRANCE, CHAMPIONNES DU MONDE 2016 DE 470 ET MÉDAILLÉES DE BRONZE AUX JEUX OLYMPIQUES DE RIO.



**Hénaff**  
DEPUIS 1907  
**Sponsor officiel des bons moments!**



LA CAMPAGNE "HÉNAFF SPONSOR OFFICIEL DES BONS MOMENTS!" S'EST AFFICHÉE DANS L'OUËST DE LA FRANCE DE MAI À AOUT 2016. ELLE ÉTAIT COMPLÉTÉE PAR UN JEU-CONCOURS SUR INTERNET ET SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX.

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

Pâté, saucisse et saucisson

POUR VOTRE SANTÉ, MANGEZ AU MOINS CINQ FRUITS ET LÉGUMES PAR JOUR. [WWW.MANGERBOUGER.FR](http://WWW.MANGERBOUGER.FR)



« NOUS AVONS UN VRAI SAVOIR-FAIRE POUR COMMERCIALISER DES PRODUITS DANS DES DESTINATIONS LOINTAINES. »

Gérard Moisan,  
directeur commercial Hénaff

capacité d'adaptation, assure Silvia Rama. Nos axes de diversification sont tournés vers les usages des consommateurs et en parfaite adéquation avec l'esprit de convivialité véhiculé par Hénaff. Nous nous éloignons de notre cœur de métier, mais dans le respect de nos valeurs et de nos engagements. »

Cette nouvelle gamme est commercialisée via un meuble regroupant la totalité des tartinales, qu'ils soient à base de volaille, poisson, légumes ou produits laitiers. « Positionnée dans les endroits de passage des magasins, cette PLY nous permet de gagner en visibilité, apprécie Gérard Moisan, le directeur commercial d'Hénaff. Les premiers résultats sont encourageants et conformes à nos objectifs en termes de rotation. Ils confirment l'intérêt des consommateurs pour une offre globale de tartinales regroupée dans une logique d'usage, et donc dans un seul et même rayon. »

**De la Bretagne aux étoiles**  
Mais, pour l'heure, le pâté Hénaff reste le produit le plus commercialisé de la PME. Il est même

► volontaires de progrès nutritionnel. L'objectif? Réduire le taux de sel et de matières grasses de ses produits.

Les packagings de la marque se font l'écho de la promesse d'Hénaff: logos Produits de Bretagne et Bleu-Blanc-Cœur, mentions "sans conservateur, sans colorant, sans gluten" et même la photo des éleveurs de porcs. « En 2005, quand nous avons commencé à apposer la photo de nos fournisseurs sur nos produits, c'était peu commun, nous étions pionniers », rappelle Silvia Rama.

**Diversification: Hénaff met les bouchées doubles**

Le pâté Hénaff étant le plus consommé de France, il éclipse parfois les autres produits de la PME bretonne. C'est pourquoi, afin de renforcer l'identification d'Hénaff comme une marque ombrelle, la campagne "Hénaff, sponffor offiffel des bons moments!" portant sur les trois produits phares de la société (pâté, saucisse et saucisson) a été mise en place jusqu'en août 2016, à la fois sur les réseaux sociaux et par affichage dans l'Ouest de la France. Une nécessité, d'autant que la PME continue sa stratégie de diversification, indispensable face au recul du marché principal d'Hénaff, celui des pâtés et rillettes appréciés (- 5,2 % en volume et - 4 % en valeur en France, en 2015). Ainsi, une gamme de tartinales, ma Tartine Hénaff, a-t-elle intégré les grandes surfaces bretonnes en mai dernier. « Hénaff est une belle dame centenaire mais moderne et dynamique, dotée d'une grande

## Gachoucha Kretz,

professeur affilié au département marketing d'HEC Paris, spécialiste de la gestion de marque



### Que pensez-vous du positionnement de la marque Hénaff?

→ Elle est en adéquation avec les attentes des consommateurs d'aujourd'hui, en quête de sens et d'éléments de réassurance comme la qualité, la transparence, l'authenticité, la fabrication française et le développement durable. C'est par ailleurs une belle marque communautaire et iconique, mais probablement que pour les Bretons. Tout l'enjeu est d'arriver à imposer la marque au niveau national. Pour y parvenir, Hénaff dispose d'un atout de taille: la puissance de recommandation de ses fidèles et nombreux fans.

### Sa stratégie de diversification est-elle pertinente?

→ Passer du pâté à la saucisse et au saucisson, aucun problème: Hénaff reste dans son domaine d'expertise, la viande de porc premium. En revanche, proposer des tartinales en abandonnant son produit phare, le cochon breton, est plus risqué. Hénaff doit bien gérer cette transition en communiquant sur son nouveau territoire de marque: la convivialité à la bretonne. Ce qu'elle fait avec sa campagne de communication et son slogan "Hénaff, sponffor offiffel des bons moments!". En revanche, les recettes proposées (délices de poivron au fromage frais, terrine de volaille aux raisins blonds...) manquent peut-être de "bretonitude". Pour se différencier sur ce marché, Hénaff pourrait miser sur des ingrédients typiquement bretons et premium comme les oignons de Roscoff, la langoustine, l'araignée de mer, le kari Gosse ou encore les algues.

vendu aux quatre coins du monde. Plus précisément dans 30 pays, comme le Japon, le Vietnam, les États-Unis ou encore le Chili.

« Nous sommes principalement présents sur le grand export et sur les pays les plus porteurs en termes de débouchés, comme Gérard Moisan. Nous avons un vrai savoir-faire pour commercialiser des produits dans des destinations lointaines. Nous sommes notamment

l'une des rares entreprises françaises à avoir obtenu l'agrément USDA nécessaire à l'exportation de produits à base de viande aux États-Unis. »

Ce précieux et exigeant sésame lui a même ouvert la porte... de la station spatiale internationale! En 2013, Hénaff rejoint les partenaires du programme "Special Event Meals" pour fournir aux astronautes des repas festifs et répondant aux exigences de l'alimentation en milieu spatial. Ces plats individuels sont conçus par les chefs de Ducasse Éducation Formation et Conseils et mis en boîte par la PME bretonne. « Avec environ 2000 boîtes par an, c'est un marché ultra-confidentiel, reconnaît Silvia Rama.

Ce n'est pas l'enjeu économique qui nous motive mais le rêve, le challenge et la fierté. C'est aussi une occasion incroyable d'apprendre aux côtés des équipes d'Alain Ducasse. » « C'était un vrai défi de répondre aux exigences du CNES, renchérit Gérard Moisan. Une grande source de motivation également. Et, cerise sur le gâteau, cette aventure hors du commun a occasionné un beau rayonnement de la marque grâce aux nombreuses retombées dans les médias. » Un succès commercial qui permet surtout à la marque de véhiculer une image dynamique, moderne, et de qualité... loin de l'image peut-être peu glamour d'une boîte de pâté centenaire!

/// LAURE TRÉHOREL



DERUIS 2005, LES PHOTOS DES ÉLEVEURS DE PORCS PARTENAIRES ORNENT LES PACKAGINGS DES SAUCISSONS ET DES SAUCISSES HÉNAFF.

# Récompenser

## Récompenser à la puissance Up, c'est féliciter ses équipes en un clic.

Avec notre nouvelle offre de solutions digitales, accédez au plus large catalogue de cadeaux numériques **Ifeelgoods** : téléchargement de films, musiques, jeux, abonnements en ligne, cartes cadeaux...

Motivez et récompensez en un clic vos équipes en France et à l'étranger avec une solution de récompenses simple et innovante!



Managers, passez à l'action sur [up-france.fr](http://up-france.fr)

**0 826 08 15 15**

Service 0,20 € / min  
+ prix appel



Up

Ça fait du bien au quotidien

# L'INNOVATION AU SERVICE DE LA RÉCOMPENSE

Le facteur clé de la performance commerciale reste sans conteste la récompense. C'est ce que déclarent les entreprises qui mettent en place des opérations de stimulation des équipes\*, pour qui les principaux leviers de la motivation des participants à un challenge sont : la valeur de la récompense (36 %), le type de récompense (34 %) et dans une moindre mesure l'animation du challenge (10 %).

Le groupe Up, spécialiste des dispositifs d'incentive depuis plus de 25 ans, en partenariat avec la start-up américaine Ifeelgoods, propose aujourd'hui aux entreprises de découvrir une solution de récompenses digitales innovante pour dynamiser leurs challenges et booster la performance de leurs équipes.

« Dans une ère numérique où tout va très vite, il faut innover en permanence pour augmenter la valeur de nos offres »



**Nathalie Costigliola,**  
Directrice Générale  
Marché Incentive, Fidélité  
et Récompenses du  
groupe Up

nos clients des solutions de promotions digitales innovantes et le plus large catalogue international de cadeaux dématérialisés.

« Une solution clés en main pour une gestion simplifiée et automatisée des campagnes d'incentive »

La technologie de notre nouvelle solution de e-récompenses permet aux entreprises de créer et de piloter directement dans leurs propres outils de gestion commerciale existants, des campagnes promotionnelles et des programmes d'incentive en quelques clics pour : motiver les salariés, animer les points de vente, acquérir ou fidéliser les clients. Le catalogue de cadeaux dématérialisés offre également aux managers le choix parmi plus de 100 000

références disponibles dans 30 pays, dont les plus grandes marques telles qu'Apple, Amazon, Decathlon et des centaines d'autres. Les utilisateurs récompensés reçoivent instantanément leurs codes-cadeaux personnalisés par mail ou sms et téléchargent films, musiques, jeux, cartes cadeaux, abonnements en ligne... une solution de récompenses résolument innovante qui révolutionne les programmes d'incentive !

« La force de notre solution est d'offrir une gratification instantanée avec une forte valeur perçue »

La force de notre offre est de pouvoir récompenser de façon instantanée les équipes avec des cadeaux tangibles, à forte valeur perçue, dont le bénéfice est immédiat. L'animation d'un challenge tout au long de l'année est essentielle pour la motivation de chacun et l'atteinte des objectifs. Les e-récompenses permettent notamment d'offrir des cadeaux à faible coût de façon récurrente pour booster les ventes, favoriser la synergie entre équipiers, remercier les efforts individuels et collectifs...

Pour répondre à l'évolution constante des usages, le groupe Up a mis en place une démarche d'innovation dont l'objectif est de pouvoir repérer les tendances sur les marchés et de développer ou co-développer de nouveaux services avec des partenaires. Celle-ci permet au groupe Up de gagner en agilité et en réactivité au contact de méthodes utilisées notamment par les start-up.

C'est dans ce cadre que nous avons souhaité nous rapprocher d'Ifeelgoods, afin de compléter notre domaine d'expertises en proposant à

**Michaël Amar,**  
Co-fondateur  
d'Ifeelgoods



« Groupe Up / Ifeelgoods, une complémentarité naturelle de nos métiers »

La motivation des équipes est un critère incontournable du management commercial aux Etats-Unis, déclare **Michaël Amar**, co-fondateur d'Ifeelgoods. En France, il est encore besoin de convaincre certains managers du bien fondé des programmes d'incentive. Notre collaboration avec le groupe Up nous permet de bénéficier de la force commerciale et de l'expertise d'un des leaders européens de notre marché pour proposer aux entreprises une solution digitale réellement

innovante. Outre une complémentarité naturelle côté métier, notre objectif commun est d'apporter l'expérience la plus simple, complète et intuitive aux managers et à leurs équipes, pour les aider à développer la performance de leur entreprise. Notre solution a déjà délivré plus de 30 millions de cadeaux dans le monde et a lancé des campagnes d'incentive pour plus de 300 marques leader dans leur domaine, telles que Walmart, Gap ou l'Oréal.

Pour en savoir plus sur la nouvelle solution de récompenses digitales du groupe Up, contactez-nous au :

[contactstim@up-france.fr](mailto:contactstim@up-france.fr)  
[groupup.ifeelgoods.com](http://groupup.ifeelgoods.com)  
[up-France.fr](http://up-France.fr)



**Mutation** Depuis quatre ans, Lafarge s'est lancé dans un vaste chantier: celui de sa transformation commerciale. Retour sur un changement organisationnel et culturel fort.

# Lafarge: d'une culture industrielle à commerciale



EN CHIFFRES

2015

fusion entre Lafarge  
et Holcim

26,8

milliards d'euros  
de CA en 2015 pour  
le nouveau groupe

115000

collaborateurs

→ Ventes en berne, prix à la baisse, essoufflement de la demande... La situation du groupe Lafarge, en 2008, pousse ce géant de la construction à remettre en cause son organisation commerciale. À l'initiative de la direction de l'innovation, le groupe fait appel aux services d'Invalio, cabinet de conseil en stratégie commerciale, pour remettre à plat ses pratiques et revoir toute son organisation. Naît alors le programme "Sales Force Effectiveness" (SFE). « Nous avons commencé par effectuer un diagnostic, dans 60 pays où Lafarge est présent, puis travaillé sur de nouveaux concepts, et procédons encore actuellement à la formation et l'accompagnement d'environ 2500 commerciaux et managers », résume Philippe Boucher, codirigeant d'Invalio.

**« LAFARGE EST IMPRÉGNÉ  
D'UNE CULTURE  
INDUSTRIELLE LOIN  
D'UN ÉTAT D'ESPRIT  
PUREMENT COMMERCIAL. »**

**Philippe Boucher,**  
codirigeant d'Invalio

La phase de constat est sans appel: Lafarge est largement imprégné d'une culture industrielle, loin d'un état d'esprit purement commercial. Ce à quoi s'ajoute le manque de cohérence des pratiques entre des pays aux contextes très diversifiés: une difficulté supplémentaire.

## Des outils et des process révisés

Les équipes commerciales, jusqu'alors réparties par ligne de produits – ciment, béton et granulat – sont dorénavant articulées par segment de marché. Dans cette logique, les forces de vente sont responsabilisées, les portefeuilles clients redessinés. Des outils et des process ont été révisés afin d'optimiser le pilotage de l'activité commerciale. « Un outil de ciblage de la clientèle a notamment été développé pour les commerciaux, de sorte qu'ils puissent définir eux-mêmes l'intensité commerciale à apporter à tel ou tel client », explique Philippe Boucher. D'autres modifications ont également découlé de cette transformation. Parmi elles, l'intégration d'une part de variable dans le salaire des commerciaux, mais aussi le soutien pour certains d'une équipe de télévente, et la mise en place d'une équipe internationale de key account managers.

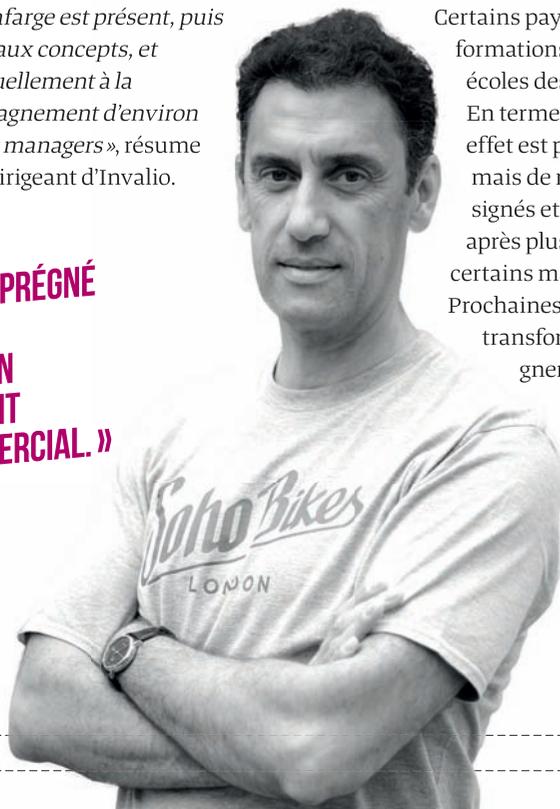
Cette nouvelle organisation, encore en cours de déploiement, n'est pas sans conséquence sur la composition des équipes: « 35 à 40 % de notre force de vente a été renouvelée », précise Iqbal Omar, VP distribution du groupe LafargeHolcim. Et, déjà, les premiers résultats se font sentir. Désormais, 80 % des équipes réalisent un plan d'action commerciale, 80 % des managers effectuent des visites terrain avec leurs commerciaux, et 100 % d'entre eux établissent des revues mensuelles d'activité.

Certains pays ont également formalisé les formations commerciales à travers des écoles des ventes.

En termes de business, le lien de cause à effet est plus long et moins mécanique, mais de nouveaux contrats ont été signés et les ventes repartent à la hausse, après plusieurs années de baisse pour certains marchés.

Prochaines étapes de ce programme de transformation: poursuivre l'accompagnement des équipes, mais aussi aligner le service marketing avec le commercial, et capitaliser sur la fusion des deux entités Lafarge et Holcim, opérée en juillet 2015.

/// LAURE TRÉHOREL





Nouveau catalogue

# Vente, management commercial et relation client

2015-2016

**Marketing** L'assureur Allianz équipe son réseau de vente d'un outil d'orchestration de campagnes marketing. À la clé, un gain de qualité, de sécurité et de performance pour le groupe.

# Allianz donne les clés du marketing à son réseau de vente

## 40000

campagnes locales, e-mail et courrier ont été déclenchées au cours des six premiers mois de déploiement

→ En finir avec des campagnes marketing de masse, de qualité variable, silotées par canal et par réseau : voilà le défi d'Allianz, qui s'est ainsi attaqué, dès fin 2015, au manque de moyens de son réseau de distribution physique, composé d'agents généraux et de salariés en porte-à-porte. « Avec des outils et des méthodes datés, comme l'extraction de données dans Excel et l'impression des prospectus publi-postés en noir et blanc, témoigne Rodolphe Pachot, directeur eBusiness development & multi-access d'Allianz, notre réseau de vente perdait, au minimum, une demi-journée pour réaliser une campagne marke-

ting. » En jeu, pour le groupe, une problématique de performance, bien sûr, mais également d'image et de risque – le siège ne disposant d'aucune vision du contenu et des ciblage réalisés en local. « Nous ne pouvions donc pas nous assurer du respect des réglementations de la Cnil, ni maîtriser la pression commerciale et encore moins offrir une expérience client unique », relève Rodolphe Pachot. Pour y remédier, Allianz a mis à disposition des équipes locales l'outil d'orchestration de campagnes marketing Adobe Campaign, déjà utilisé au niveau national. Par ailleurs, une interface web commune aux agents généraux et aux salariés locaux a été créée, afin qu'ils puissent commander, via une bibliothèque, des campagnes marketing précibléées réalisées par les experts marketing d'Allianz. Soixante campagnes sont ainsi mises à disposition des forces de vente et renouvelées chaque quadrimestre.

### Lancer une campagne... en moins de 2 minutes

L'objectif? Lancer sa campagne marketing en moins de deux minutes en seulement quelques étapes. Après le choix de la campagne correspondant à son objectif, à l'instar de la génération de trafic en agence, place à la sélection du périmètre d'action (quelques points de vente ou un seul) et du canal (e-mail, courrier ou encore SMS). Vient, ensuite, l'étape de la personnalisation, uniquement réalisable pour les courriers postaux. « Une zone de 300-400 caractères est dédiée à l'agent pour communiquer sur ce qu'il veut », détaille Rodolphe Pachot. Enfin, le commercial choisit le ciblage et la date d'envoi, avant d'accéder au récapitulatif de sa campagne et d'en confirmer le lancement. Nommé « Clic & PAC » (pour plan d'action commerciale), le dispositif cross-canal se veut avant tout intuitif: « Il n'est pas

## Les vendeurs Darty incités à tchatter avec les clients

**Retail** Dans l'optique de mieux servir ses clients, Darty oriente ses vendeurs vers le tchat en ligne avec les consommateurs, depuis les points de vente.

→ Comment concilier la force de vente en magasin et sa clientèle connectée? Afin de répondre à cette problématique, l'enseigne Darty a décidé d'équiper ses 7 000 vendeurs de tablettes, depuis lesquelles ils sont incités à tchatter avec leurs clients. « Nous

sommes ouverts à toute innovation. Dans la mesure où les parcours d'achat se sont allongés, allant jusqu'à plus de 40 jours pour certains clients, nous devons être capables de les accompagner le mieux possible », précise Olivier Godart, directeur du digital chez Darty, invité à témoigner lors d'une rencontre organisée par l'IGD début juin, à Paris.

Ainsi, depuis quelques semaines, les vendeurs sont incités à tchatter, en point de vente et depuis leur tablette numérique, avec les clients qui sont connectés. « Nous envisageons même de les rémunérer sur cette activité », ajoute Olivier Godart. Les vendeurs peuvent également, en magasin, consulter leur tablette avec le client, pour le guider dans ses choix.

Cette initiative fait partie de plusieurs actions lancées pour améliorer l'expérience client, à l'instar de



JPGON / FOTOLIA



nécessaire d'être un expert du marketing pour s'en servir», confirme-t-il.

De décembre 2015 à juin 2016, 40 000 campagnes locales cross-canal, e-mail et courrier ont ainsi été déclenchées. « Les campagnes locales sont désormais en cohérence avec l'ADN commercial du groupe Allianz, et de même qualité que les nationales », se réjouit le directeur eBusiness development & multi-access, qui note une amélioration de la délivrabilité globale de trois points ainsi qu'un taux d'ouverture des e-mails de plus de 50 %, depuis la mise en œuvre du projet. « C'est un succès au regard de l'adhésion du terrain, poursuit-il. Le taux de pénétration est de 90 % chez les 2 200 salariés et de 75 % parmi les 1 800 agents généraux qui travaillent avec l'outil depuis la mi-février 2016. »

Autre effet positif, indirect, du déploiement de la solution : la prise de conscience du terrain de la nécessité de qualifier la donnée et d'obtenir l'autorisation préalable du client ou du prospect pour le solliciter. Signe de la bonne performance du projet, la holding d'Allianz envisage de le répliquer dans d'autres pays.

/// FLORIANE SALGUES

**« LES CAMPAGNES MARKETING LOCALES SONT DÉSORMAIS EN COHÉRENCE AVEC L'ADN DU GROUPE ALLIANZ. »**

**Rodolphe Pachot,**  
directeur eBusiness development & multi-access d'Allianz

## Bristol-Myers Squibb, sur la voie de l'expérience client

**Enquête de satisfaction** Le laboratoire pharmaceutique Bristol-Myers Squibb mise sur le développement de l'expérience client au travers de l'ensemble des collaborateurs.

→ Le milieu des médicaments n'est pas celui auquel on associe naturellement l'expérience client. « La relation aux médecins et pharmaciens est spéciale. Il s'agit plus d'influence que de vente à proprement parler », explique Marc Delavarenne, directeur de l'expérience client chez Bristol-Myers Squibb, un poste qui n'existait pas il y a quelques années encore. « En 2012, arrivant à la direction générale France, Jean-Christophe Barland découvre alors une entreprise très centrée sur elle-même... », se souvient Marc Delavarenne, qui souhaite alors tourner les collaborateurs vers les clients, dans une logique commerciale pull et non plus push.

Dans le cadre de cette stratégie est déployée la démarche "Close the loop". Un processus en cinq étapes : solliciter le feedback du client via des enquêtes de satisfaction, élaborer un NPS et une classification des clients, les appeler, extraire des verbatims, puis recommuniquer au client les actions menées suite à ces retours.

« Tout collaborateur est potentiellement concerné, et incité à décrocher son téléphone pour parler aux clients : service client, RH, administratif... », précise Marc Delavarenne, qui ajoute : même le directeur général est impliqué, donnant ainsi l'exemple au reste de l'entreprise. » Concrètement, il s'agit de

conversations ouvertes avec le client sans utilisation de script. « Au premier abord, cela peut faire peur, de se confronter à un client... mais en réalité, ce dernier est agréablement surpris qu'un collaborateur lui consacre du temps », explique encore Marc Delavarenne. Toutefois, pas question non plus de rendre l'exercice contraignant pour les collaborateurs, dont le volume d'appels doit rester limité.

300 Close the loop ont été effectués à ce jour et ont débouché sur des actions concrètes : prise en compte de la carte de fidélité Air France lors de voyages organisés par Bristol-Myers Squibb, amélioration du système administratif pour réduire les délais de paiement... /// LAURE TRÉHOREL



DIGICLACK / FOTOLIA

la mise en place d'une communauté de clients-ambassadeurs, où ce sont les utilisateurs eux-mêmes qui parlent aux clients. « Le taux de réponse est excellent. Cela dépasse le rôle du vendeur, dont le discours n'est pas toujours perçu comme "vrai" », explique Olivier Godart.

Et celui-ci de conclure : « Le magasin a toujours de l'avenir, car il apporte aux clients un côté rassurant, et réconcilie le contact physique et le parcours offline. En ce sens, le vendeur est replacé au centre de son cœur de métier : la vente. »

/// LAURE TRÉHOREL

**COMARCH SFA**

Concentrez vous sur l'essentiel,  
votre business.



## Solutions pour la force de vente

- > Solutions mobiles pour le terrain
- > Solutions back office pour les responsables et les équipes marketing

Stocks Beacons **Rapports** Entrepôts  
**Fiche Client** Objectifs Géolocalisation **Offline**  
Planning **Commandes** Tarification  
PLM **Catalogue Produits** Kilométrage Itinéraire  
Messagerie Note de frais **Back office**



[www.comarch.fr](http://www.comarch.fr) [c-s@comarch.fr](mailto:c-s@comarch.fr) 03 62 53 49 00

**Performance**

# QUEL PILOTAGE COMMERCIAL EN 2016 ?

**DOSSIER SPÉCIAL**  
**PILOTAGE COMMERCIAL**



SOMMAIRE

**P. 28**

**Les tendances**  
du pilotage commercial  
en 2016

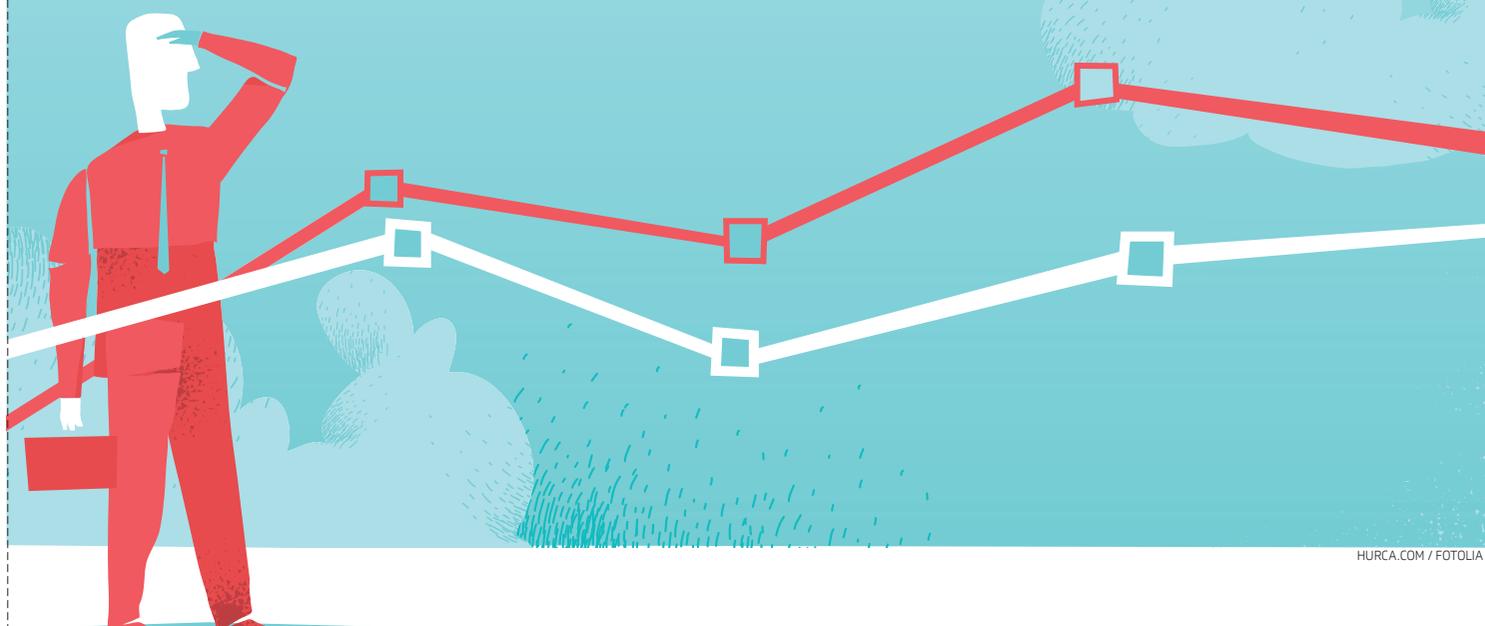
**P. 32**

Sébastien Zins  
(Salesforce)  
«Le CRM est devenu  
**un fourre-tout à  
géométrie variable!**»

**P. 34**

La recette de St-Michel:  
**un pilotage affiné!**

Derrière l'expression "pilotage de l'activité commerciale" se cachent bien des réalités. Du simple bricolage sur Excel au suivi sur dashboard d'un outil on line, les combinaisons sont nombreuses. Quelles options s'offrent aux directeurs commerciaux ? Quelles sont leurs pratiques en la matière ? Le CRM a-t-il toujours sa place dans l'analyse de l'activité commerciale ? Quels rôles les commerciaux doivent-ils jouer et à quelles informations peuvent-ils accéder ? Le pilotage doit-il rester un outil de management ou bien devenir plus opérationnel au service des commerciaux ? Comment ne pas se noyer dans ce que l'on appelle désormais la data et en tirer les bonnes conclusions ? Autant de questions soulevées dans ce dossier spécial.



HURCA.COM / FOTOLIA

**QUEL PILOTAGE COMMERCIAL EN 2016 ?**

**Analytics** La digitalisation a fait de l'environnement de l'entreprise un monde ultra-changeant. Dans cette mouvance, les outils de pilotage de l'activité commerciale se sont modernisés. Mais qu'en est-il des pratiques des directeurs commerciaux ? État des lieux.

**LES TENDANCES DU PILOTAGE COMMERCIAL EN 2016**

3 CHIFFRES

**34,55 %**

seulement des commerciaux ont une culture analytique

(source : sondage en ligne ActionCo de juin à août 2016)

**58 %**

des entreprises envisagent d'orienter leur projet de transformation digitale dans le big data et l'analytics

(source : Economist Intelligence Survey, 2016)

**89 %**

des responsables des ventes des entreprises américaines accordent autant d'importance aux données qu'à leur analyse

(source : "Closing the Deal: the State of Sales Enablement", Adobe, 2015)

→ Seules 13 % des organisations déclarent disposer d'un système de pilotage de l'activité commerciale très efficace\*... Ce chiffre montre que les process des directeurs commerciaux pour gérer leur business ne sont pas encore rodés, et qu'il existe toujours des marges d'amélioration. Tandis que certains comportements sont encore très ancrés en termes de pilotage et de suivi, d'autres pratiques émergent.

**Moins d'indicateurs, plus de performance ?**

Le pilotage de l'activité commerciale porte généralement sur deux aspects : les ventes globales et les performances des commerciaux. Dans les deux cas,

les directeurs commerciaux et les experts s'accordent à penser que la limitation des indicateurs est une bonne chose.

Confirmation auprès de Laurent Playez, qui dirige les ventes globales corporate payment d'American Express : « *Bien que notre entreprise soit d'origine américaine, et donc très portée sur la mesure de la performance, nous ne suivons que trois indicateurs au niveau macroéconomique : le CA, la profitabilité et la gestion de la performance* », précise le manager. Même écho chez Mediapost, où Alain Drillet, dg adjoint marketing et commerce, pour qui « *le nombre d'indicateurs doit être réduit* ». Et celui-ci de souligner que non seulement il faut restreindre leur nombre, mais que ces indicateurs doivent être suivis par toute la chaîne managériale. Utiliser moins d'indicateurs aide à instaurer un langage commun à tous les membres d'une équipe, de sorte que les résultats soient interprétables par tous. Peu d'indicateurs ne signifie pas qu'ils soient figés dans le temps. D'ailleurs, l'environnement changeant oblige les directeurs commerciaux à revoir régulièrement les indicateurs pilotés, en particulier ceux relatifs à la performance des commerciaux. « *Les managers ne doivent pas être prisonniers*



**« UNE CERTAINE LOGIQUE D'ARTISANAT PERDURE ENCORE. »**

Roland Koltchakian, spécialiste de l'expérience client d'Oracle



APINANI / FOTOLIA

## 2 questions à

**Jérôme Balaÿ,**

associé directeur général d'Upsell, agence d'externalisation commerciale

### Quels outils utilisez-vous pour assurer le pilotage de l'activité commerciale pour vos clients ?

→ Nous recourons à deux outils en ligne, accessibles depuis les smartphones et tablettes. Le premier: le Perfect Store Rate. Il s'agit d'un outil en ligne renseigné par les commerciaux, qui mesure le respect de la politique commerciale et marketing de la marque, sur des critères qui lui sont propres: mesure du nombre de facing, positionnement des produits en linéaires, plv, ilv, prix, etc. Le second outil est le taux d'investissement personnel de chaque collaborateur, qui enregistre la performance individuelle des commerciaux: planification, horaires des rendez-vous clients... Cela nous permet de piloter au plus près l'activité commerciale: par commercial, par enseigne, par point de vente, par zone géographique.

### Vous travaillez beaucoup avec les acteurs du retail. Quelles sont les tendances en matière de pilotage dans ce milieu ?

→ Depuis quelques années, ils exigent une restitution des analyses ergonomiques. Leurs exigences en termes de synthèse sont telles qu'aujourd'hui, beaucoup de nos clients utilisent directement nos reportings dans leurs négociations avec les enseignes de la grande distribution. Par ailleurs, les outils de pilotage ont facilité la vie du commercial, qui ne passe pas plus de 5 minutes à effectuer un reporting après une visite. Il est exempté de tout travail de mise en forme des informations qu'il fournit. De ce fait, ses missions ont changé vers plus de professionnalisme et de qualitatif sur ses implantations et ses actions de merchandising.



des indicateurs qu'ils suivent. Ces derniers doivent pouvoir évoluer au gré des changements de priorités», insiste Laurent Playez.

### Mobilité et temps réel: le pouvoir du cloud

La tendance est invariablement à la mobilité. Le pilotage s'effectue à distance, parfois en temps réel, et reflète l'activité des forces commerciales parfois dispatchées aux quatre coins de la France ou du globe. C'est ainsi que depuis deux ans, le spécialiste de l'assurance santé Malakoff Médéric a changé de système de pilotage de l'activité de ses 620 commerciaux. « Nous avons développé en interne deux outils, pour les marchés des particuliers et des collectivités. Ce système nous offre un pilotage en temps réel, nous permettant d'être proactifs et de réaliser des réajustements si besoin », témoigne Christophe Scherrer, dg adjoint de Malakoff Médéric. Ce dernier se félicite « d'avoir une connaissance globale des dossiers, de pouvoir analyser immédiatement la situation, mais aussi d'être en permanence dans l'anticipation et non plus dans la conception de plans correctifs ».

Le laboratoire pharmaceutique Nutergia s'engage également dans la voie du cloud: « Cela me permet d'effectuer une analyse plus fine de l'activité, mais aussi offre un gain de temps à mes commerciaux, qui effectuent les prises de commandes et le reporting en

## PILOTAGE ET CLOUD SONT DEVENUS INDISSOCIABLES.

ligne depuis une tablette ou un smartphone », précise Xavier Gamel, le directeur commercial. D'autant que le reporting suit les mêmes évolutions que le pilotage. Là aussi, les commerciaux doivent gagner en autonomie, en mobilité, et être allégés de toute lourdeur administrative qu'ont pu connaître leurs aînés.

### CRM, Excel... et la modernité ?

Les entreprises sont quasiment toutes confrontées à l'intégration d'un CRM, avec plus ou moins de succès, et encore souvent couplé avec l'usage d'Excel. C'est par exemple le cas de Mediapost, dont le pilotage de l'activité commerciale se fait avec ce duo CRM/Excel. « Une certaine logique d'artisanat perdure encore dans nombre de sociétés », confirme Roland Koltchakian, spécialiste de l'expérience client chez Oracle. Pour les analystes du cabinet d'études Ventana Research, les outils restent insuffisants pour beaucoup d'organisations commerciales qui



**« AUJOURD'HUI, DAVANTAGE DE DONNÉES SONT DISPONIBLES ET MESURABLES »**

Marc Rousselle, partenaire du cabinet Keyrus Management

**QUEL PILOTAGE COMMERCIAL EN 2016 ?**



3,5

Les équipes à forte performance commerciale sont 3,5 fois plus nombreuses à exploiter l'analyse des ventes

19 %

des entreprises utilisent l'analyse prédictive

60 %

des équipes ayant une très bonne performance commerciale utilisent ou envisagent d'utiliser des applications mobiles de vente

(Source : State of Sales, Salesforce, 2015)

À LIRE AUSSI : 10 astuces pour concevoir son PAC

► sont équipées d'un outil de business intelligence agrégeant des données, mais ne permettant pas d'apporter une vision prédictive d'ensemble, ou encore qui disposent d'un CRM intégrant reporting et tableau de bord sans proposer de plan d'action ou de mesures correctives...

Des solutions approximatives qui ne sont plus acceptables, l'environnement actuel des entreprises s'étant complexifié : « *Les entreprises B to B développent de plus en plus des offres complexes, intégrant un produit mais aussi des services et du conseil, ce qui allonge les cycles d'achat. Du coup, l'analyse se complique...* », problématise Roland Koltchakian. Voilà pourquoi un CRM seul ne saurait suffire. Pour Marc Rousselle, partenaire du cabinet de conseil Keyrus Management, « *si le CRM reste la colonne vertébrale de l'entreprise, de plus en plus, les entreprises y intègrent d'autres outils complémentaires* ».

Tableau, QlikView, Spotfire... de nombreux outils d'analytics se proposent de renforcer ou de compléter les CRM. « *La tendance est aux tableaux de bord dynamiques offrant une restitution simple avec de belles animations, et souvent de style drill-down, c'est-à-dire qui offrent une vue d'ensemble mais permettent, à chaque clic, d'augmenter le degré de détail des données* », explique Marc Rousselle.

**DES DIRECTEURS COMMERCIAUX PLUS SENSIBLES À L'ANALYTICS.**

Ces changements sont la traduction, pour Roland Koltchakian, d'une tendance culturelle forte chez les directeurs commerciaux : « *Ils sont aujourd'hui plus sensibles à l'analyse et à la prévision. Et tout l'enjeu du pilotage est là : permettre au directeur commercial d'envisager et d'anticiper différents scénarios, du plus optimiste au plus pessimiste.* »

**Vers un pilotage interservice ?**

Ces outils, plus souples et souvent plus ergonomiques qu'un simple document Excel, peuvent être lus et compris de tous. « *Comme la tendance chez les entreprises est à la diffusion de l'information en interne, il est important que ces outils de pilotage soient directement interprétables par tous* », confirme Marc Rousselle, qui justifie cette tendance : « *Aujourd'hui, davantage de données sont disponibles et mesurables, et les directeurs commerciaux partagent des indicateurs nouveaux, avec les directeurs marketing notamment, comme le taux de transformation.* »

**Témoignage**

**Trelleborg Marine Systems: le pilotage qui responsabilise les commerciaux**

→ Entreprise B to B, Trelleborg Marine Systems est un fabricant d'appareils d'amarrage. Comme beaucoup d'organisations, la société d'origine suédoise a ajouté à sa vente de produits simples une gamme de services associés. Un changement à 360° pour l'industriel qui a modifié son système de pilotage.

« *Auparavant, nous pilotions l'activité commerciale à travers beaucoup d'indicateurs très chiffrés* », se souvient Richard Hepworth, président de Trelleborg Marine Systems. Ainsi, les managers commerciaux ne mesurent plus le succès de leurs équipes au simple chiffre d'affaires, mais aussi par la connaissance client ou le nombre de leads qualifiés.

**Des outils et des hommes**

Les outils de pilotage et de reporting ont dû eux aussi changer. « *Nous avons intégré un nouveau CRM, ainsi qu'un outil de ventes prédictives et de marketing automation. Cela demande une bonne coordination des équipes marketing et vente* », précise Richard Hepworth. « *Une approche radicalement différente pour les commerciaux, qui doivent non plus vendre au prix le plus fort, mais au plus rentable* », souligne encore le dg. Une nouvelle façon de piloter pour un nouveau business.

Si peu d'entreprises fonctionnent déjà en mode interservice pour le pilotage de l'activité commerciale, certaines y pensent sérieusement, à l'instar des laboratoires Nutergia. « *Nous réfléchissons à la mise en place d'un outil de pilotage commun, qui serve à la direction commerciale et marketing, mais aussi à la DSI, la production, le service de facturation, d'expédition...* », évoque Xavier Gamel. Gageons que l'avenir du pilotage de l'activité commerciale sera, dans un proche avenir, l'affaire de tous au sein de l'entreprise.

/// LAURE TRÉHOREL

\* Étude "Supercharging Sales Performance", Ventana Research, 2015

# Mobilité. Sécurité. Productivité.

PC portables et tablettes professionnelles Dell :  
une solution fiable et sécurisée de niveau professionnel, une flexibilité  
accrue pour une gestion simplifiée.

Le PC 2 en 1  
**100% professionnel**

Dell Latitude 7275



Conjuguez travail et mobilité.

L'Ultrabook™  
**100% design**

Dell XPS 13



Equipé pour offrir des  
performances exceptionnelles.

La tablette Pro  
**100% mobilité**

Dell Venue Pro



Sécurité, facilité de gestion  
et fiabilité exceptionnelles.

## Solutions professionnelles Dell



### Services d'assistance Dell ProSupport Plus

Accès prioritaire 7j/7 et 24h/24  
à des experts Dell. Intervention sur  
site le jour ouvré suivant. Surveillance  
proactive, prévention des pannes.  
Couverture contre les  
dommages accidentels.



### Dell Enterprise Mobility Management (EMM)

Disposez d'un espace de travail  
professionnel géré et sécurisé pour  
vos appareils mobiles.



### Dell Cloud Client Computing

Accédez en toute sécurité à vos  
applications professionnelles  
et aux données sensibles sur  
tout type d'appareil.



## Misco et inmac wstore

Les spécialistes de la distribution informatique pour tous les professionnels,  
de la TPE aux grands groupes.

Profitez d'un service personnalisé : 01 55 71 94 94 ou au 01 41 84 41 84  
Ou commandez directement sur [Misco.fr](http://Misco.fr) ou [inmac-wstore.com](http://inmac-wstore.com)

**QUEL PILOTAGE COMMERCIAL EN 2016 ?**

**Interview** Comment les entreprises envisagent-elles le pilotage de leurs activités, aujourd'hui ? Quelle place reste-t-il au CRM ? Quelles conséquences en termes d'organisation ? Éléments de réponse avec Sébastien Zins, Regional Vice President de Salesforce.

SÉBASTIEN ZINS,  
REGIONAL VICE PRESIDENT DE SALESFORCE

# « LE CRM EST DEVENU UN FOURRE-TOUT À GÉOMÉTRIE VARIABLE ! »

3 CHIFFRES

50 %

Entre 40 à 50 % des entreprises insistent sur la difficulté d'entraîner les commerciaux à un usage régulier et profitable du CRM

(Source : Acemis, 2016)

60 %

des entreprises considèrent que leurs outils de partage des KPI sont rudimentaires

(Source : Kurt Salmon, 2013)

35 %

des commerciaux sous-estiment l'intérêt du CRM

(Source : Acemis, 2016)

**Quelles sont les problématiques actuelles des directeurs commerciaux en termes de pilotage ?**

→ Le principal enjeu des directeurs commerciaux est de développer leur capacité à réagir vite et à anticiper au mieux dans un monde ultra-changeant. Que ces entreprises vendent à quelques grands comptes ou à plusieurs centaines de PME, l'enjeu reste le même. L'agilité est le maître mot. Une autre tendance est à la prédictibilité. Les entreprises

**« IL FAUT DÉSENCLEVER LES SERVICES POUR UNE MEILLEURE EFFICACITÉ. »**

recueillent énormément de données, dont l'un des objectifs est de pouvoir anticiper. Pour y répondre, les outils se font de plus en plus agiles. D'ailleurs, nous ne nous caractérisons plus comme un éditeur vendant

des logiciels, mais, tout comme nos propres clients, nous vendons des solutions.

Par ailleurs, la relation commerciale entre deux acteurs n'est plus ponctuelle, lors de l'achat d'un

produit ou d'un service, mais s'inscrit davantage sur le long terme avec de multiples échanges impliquant différents interlocuteurs. En termes de pilotage, cela se traduit par plus de technicité, un travail en mode connecté, mais aussi l'implication d'équipes plus larges dans le suivi de l'activité commerciale, comme les services avant-vente.

**Cela signifie-t-il qu'il faut casser les silos entre les services, notamment commercial et relation client ?**

→ Je ne pense pas, même si l'on en entend beaucoup parler. Selon moi, le pilotage de l'activité commerciale ne s'effectuerait pas mieux en abattant les silos entre services, qui sont un des piliers organisationnels de l'entreprise. En revanche, je suis persuadé qu'il faut les désenclaver pour une meilleure efficacité.

**Quelle est la place du CRM en 2016 ?**

→ C'est devenu un fourre-tout à géométrie variable... Qu'il soit utilisé ou non au sein des entreprises,



sa valeur ne se limite plus au simple périmètre de la gestion des problèmes clients, comme c'était initialement le cas. Parce qu'à l'heure de l'omnicanalité, distinguer la relation client de la vente n'a plus de sens.

En revanche, le CRM seul ne suffit plus. Il doit être intégré, interfacé ou couplé à d'autres outils.

De plus en plus d'outils dits d'analytics voient le jour et s'invitent au sein des directions opérationnelles, telles que la direction commerciale. Nous-mêmes au sein de Salesforce avons lancé notre propre outil de dashboarding, Wave Analytics, il y a près de deux ans. Ces outils permettent d'agréger plusieurs sources de données et les restituent à travers des graphiques.

#### **Toutes les entreprises sont-elles dans la même situation ?**

→ Il est difficile d'avoir une vue d'ensemble, mais globalement, toutes font face aux mêmes problématiques. Certaines plus tôt que d'autres.

Par exemple, les entreprises des services, comme les télécoms, ont compris dès les années quatre-vingt-dix/deux mille que l'expérience client était pour elles un facteur différenciant. Elles ont donc travaillé autour de cette idée, adaptant leurs

**« LE CRM SEUL  
NE SUFFIT PLUS.  
IL DOIT ÊTRE  
COUPLÉ À  
D'AUTRES OUTILS. »**

outils et leur organisation interne. Mais il est intéressant qu'aujourd'hui, même des entreprises traditionnelles comme la SNCF intègrent cette dimension client. Avant, il n'y avait pas de "persona"

dans leur clientèle, mais uniquement des dossiers de voyage. Ce changement est également valable dans l'industrie automobile. Aujourd'hui, les clients sont pris en compte à travers leur historique d'achats, leur profil, leurs spécificités... et le pilotage de l'activité commerciale ne peut plus se faire sans ces nouvelles données !

/// PROPOS RECUEILLIS PAR LAURE TRÉHOREL

**QUEL PILOTAGE COMMERCIAL EN 2016 ?**

**Décryptage** La biscuiterie St-Michel est une entreprise centenaire. Une longue histoire qui a vu se transformer le pilotage de l'activité commerciale, vers plus de précision et plus de performance. Retour d'expérience.

**LA RECETTE DE ST-MICHEL: UN PILOTAGE AFFINÉ!**



3 CHIFFRES



8

millions de madeleines produites chaque jour

111 ANS

c'est l'âge de la marque

1600

collaborateurs

→ L'univers de la grande distribution française est vaste. Pas facile pour une marque de grande consommation d'organiser le suivi de ses activités commerciales dans ce contexte. C'est à ce défi que répond Vincent Chevallier-Chantepie, directeur commercial chez St-Michel Biscuits. À la tête d'une force de vente de 40 commerciaux, ce manager se contentait, il y a quelques années encore, d'une vision globale de l'activité commerciale. Une situation à laquelle il a remédié, tant du point de vue des équipes que de l'activité au global.

**Mes commerciaux ne sont pas des panélistes!**  
«Auparavant, j'accédais à deux informations terrain : le nombre de points de vente visités et, le cas échéant, le nombre d'opérations commerciales menées», se souvient Vincent Chevallier-Chantepie. Un suivi trop succinct, qui ne permet pas au patron des ventes d'élaborer une stratégie très précise. «Depuis, nous utilisons Statigest (solution CRM pour force de vente des industriels de la grande consommation, NDLR), et je suis en mesure d'aller plus loin dans mes analyses»,

explique le directeur commercial. Grâce à cet outil mobile, les commerciaux effectuent un reporting plus précis : type d'opérations mises en place, prix de vente à la consommation, relevés de linéaires, etc. «Ainsi, si je m'aperçois que nos ventes de gallettes sont en baisse dans un magasin en particulier, je suis à même d'en déterminer la cause : rupture de stock, problème de mise en avant... et je gagne ainsi en réactivité», donne-t-il pour exemple.

**«CALCULER LA RENTABILITÉ ET LES MARGES DÉGAGÉES PAR CLIENT EST UNE ARME DE NÉGOCIATION.»**

Vincent Chevallier-Chantepie, directeur commercial chez St-Michel Biscuits



Libérez la performance commerciale sur le terrain

## CRM MOBILE POUR COMMERCIAUX



- > Gagnez en **AUTONOMIE**
- > Développez votre **CHIFFRE** et vos **MARGES**
- > Optimisez votre **TEMPS**
- > Faites face aux **IMPRÉVUS**
- > Fixez et contrôlez vos **OBJECTIFS**

[www.swingmobility.com](http://www.swingmobility.com)



**BISCUITERIE PLUS QUE CENTENAIRE, ST-MICHEL S'APPUIE SUR UN SAVOIR-FAIRE TRADITIONNEL ALLIÉ À UNE APPROCHE COMMERCIALE MODERNE DE LA GRANDE CONSOMMATION.**

**QUEL PILOTAGE COMMERCIAL EN 2016 ?**

► Si l'outil permet à ses commerciaux de remonter beaucoup d'informations, Vincent Chevallier-Chantepie n'oublie pas de les mettre en garde: « *Vous êtes des vendeurs, et non des panélistes!* » L'idée n'est pas de suivre à tout prix chaque indicateur sous prétexte qu'il est mesurable, mais de sélectionner les plus pertinents selon l'activité et les objectifs du moment. « *Il faut faire attention à ne pas asphyxier la démarche*



de Nielsen. Des informations de source externe qui, couplées aux données internes, fournissent un tableau de bord concis mais précis à Vincent Chevallier-Chantepie. « *Là où, auparavant, je ne regardais que le volume des ventes et le chiffre d'affaires, je peux désormais calculer la rentabilité et les marges dégagées pour chaque client. Ce qui constitue une aide à la prévision des ventes, mais aussi une arme de négociation considérable* », témoigne le directeur commercial.

**SÉLECTIONNER DES INDICATEURS PERTINENTS SANS SURCHARGER LES COMMERCIAUX S'INSCRIT DANS UNE DÉMARCHE PRAGMATIQUE.**

*purement commerciale* », avertit-il encore. Afin de ne pas glisser vers ce danger, le directeur commercial de St-Michel s'efforce de réviser les indicateurs de suivi chaque année, voire chaque trimestre.

**Une approche macroéconomique affinée**

Comme la plupart des marques de la grande consommation, St-Michel recourt aux solutions

Pour autant, l'apport des précisions apportées par ces solutions de pilotage micro et macro-économiques, aussi efficaces soient-elles, n'est synonyme de performance que sous certaines conditions: « *Avoir une vision claire des objectifs, être conscient de l'activité terrain et donc ne pas succomber au syndrome de la tour d'ivoire, mais aussi rester pragmatique... En clair: savoir faire primer le bon sens face aux chiffres!* », conclut Vincent Chevallier-Chantepie.

/// LAURE TRÉHOREL



**GRÂCE À L'UTILISATION D'UN CRM ADAPTÉ, LES COMMERCIAUX SONT EN MESURE D'EFFECTUER UN REPORTING PRÉCIS.**



# La Biosthétique, une entreprise orientée client

## Un CRM mobile pour une expérience client optimisée

Selon Jérôme LAURENT, Directeur Commercial de La Biosthétique, pour développer son chiffre d'affaires et améliorer la relation client, il est impératif de doter sa force de vente d'un outil de CRM mobile et performant afin d'assurer un meilleur suivi de ses ventes.



**D**epuis 65 ans, à La Biosthétique, nous proposons une gamme de produits de soin haut de gamme pour les femmes. Un concept de beauté nommé «The Culture of Total Beauty» déclinant 1 000 références, telles que des produits capillaires, des soins pour la peau et du maquillage.

Notre équipe est composée de 42 collaborateurs, dont 15 commerciaux terrains qui s'occupent de gérer un parc de 1 000 coiffeurs distributeurs sur l'ensemble du territoire français. Chaque commercial suit les 6 à 8 salons de coiffure présents dans les départements dont il s'occupe. Pour être efficaces, ils doivent optimiser au maximum le temps passé chez les clients en rendez-vous. En visites ou sur la route, il est important pour nos collaborateurs d'être en contact direct avec le siège à n'importe quel moment.

### ► LE CRM MOBILE : UN LIEN ET UN ATOUT POUR LA FORCE DE VENTE

Avec notre projet de CRM mobile, nous souhaitons augmenter notre chiffre tout en améliorant l'expérience client. Le client est au cœur de nos préoccupations. Il faut être présent et le suivre au quotidien.

Dans notre cahier des charges, nous avons formulé 3 principales exigences : la réalisation d'actions rapides, une plus grande efficacité commerciale et une croissance immédiate du chiffre d'affaires. Le CRM mobile **SwingBusiness** de la société **SwingMobility**, est le seul logiciel étudié qui a réussi à traduire nos demandes en termes de croissance du chiffre d'affaires.

**SwingMobility** étant un des précurseurs dans le domaine de la mobilité, le choix s'est naturellement porté sur lui.

### ► OBJECTIF : UN CHIFFRE D'AFFAIRES À LA HAUSSE

**SwingBusiness** a très vite permis à nos commerciaux d'augmenter leur productivité. Ce logiciel leur facilite le quotidien. Chaque collaborateur de l'entreprise a une réelle visibilité sur les gammes de produits à présenter aux clients.

La saisie des commandes se fait directement dans l'application. Nous sommes en mesure de suivre facilement la réalisation des différents objectifs, la progression des ventes et de mettre en place les actions correctives.

Avant **SwingBusiness**, nos commerciaux passaient en moyenne 55 minutes sur 1 heure de rendez-vous à prendre les commandes et seulement 5 minutes à proposer et vendre nos nouvelles offres. Aujourd'hui, la prise de commande se fait en 2 minutes. Au siège, le personnel passait beaucoup de temps à ressaisir les commandes sans aucun message à destination

du service client. Alors qu'auparavant, il nous fallait 2 jours pour traiter une commande, actuellement cette tâche se fait en 1 heure. Les conditions de travail au sein de l'organisation se sont nettement améliorées pour les commerciaux, les comptables et au niveau de la préparation des commandes. **Nous avons un très bon retour sur investissement.**

### ► UNE MUTATION RÉUSSIE

La technologie numérique rapporte plus que les forces commerciales. Le métier de commercial est amené à évoluer vers celui de conseiller à la vente avec plus de polyvalence d'un point de vue marketing et commercial. **Pour une PME comme nous, l'arrivée de SwingBusiness marque un tournant dans notre organisation : nos commerciaux ne se concentrent plus que sur le marché et leurs clients.**

« Nos commerciaux ne se concentrent plus que sur le marché et leurs clients »

Jérôme LAURENT - Directeur Commercial - La Biosthétique



**Les tableaux de bord de la fonction commerciale** de Nicolas Caron et Frédéric Buchet, publié chez Dunod Édition, 28,40 €.

## - Indicateurs -



BLUEBAY 2014 / FOTOLIA

INDISPENSABLE TANT POUR RASSURER LES DIRECTIONS GÉNÉRALES QUE POUR FIXER UNE FEUILLE DE ROUTE POUR LES COMMERCIAUX, LA CRÉATION D'UN PRÉVISIONNEL DE VENTE NE SE LIMITE SÛREMENT PAS À REPORTER LES CHIFFRES DE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE AUXQUELS ON APPLIQUERAIT UN COEFFICIENT MULTIPLICATEUR!

# Comment établir un prévisionnel des ventes ?



**Jean-Yves Baudot**  
statisticien  
et enseignant



**Jean-Marc Bellot**,  
Business Partner pour  
Customer Centric Selling



**Sébastien Henrot**,  
Directeur général  
d'INES CRM

## Remonter le temps

**1** Un forecast réaliste s'appuie nécessairement sur un historique d'activité. Si vous n'avez pas une vision précise de vos résultats commerciaux antérieurs, il sera tout bonnement impossible de fixer un cap cohérent. «*Selon le type de marché et le type de produits ou de services, explique Jean-Yves Baudot statisticien et enseignant, animateur d'un site consacré aux techniques utilisées en entreprise, la notion d'historique est essentielle. Il ne faut toutefois pas se positionner sur une échelle de temps trop longue, au risque de se déconnecter de la réalité d'un marché qui a forcément évolué. Si vous vous projetez à un an, il faut observer les chiffres de vente des trois à quatre dernières années.*» La difficulté, c'est la volatilité des

activités commerciales. Hormis quelques secteurs très porteurs, les bouleversements de notre économie rendent difficile la projection vers l'avenir. C'est pourquoi il faut chercher à élargir les perspectives et essayer d'effectuer les prévisions en observant les résultats des concurrents, en décryptant les résultats d'études de marché plus vastes.

## Des prévisions en rapport avec les capacités de conversion des commerciaux

**2** Comment imaginer que votre prévisionnel soit tangible si vous ne prenez pas en compte les performances habituelles (et réelles!) de vos commerciaux? Si vous définissez des objectifs de vente trop élevés, voire inatteignables, non seulement



Selon une étude Acemis, **34 % des managers** estiment bonne la fiabilité de leurs prévisions de vente. 57 % jugent la qualité moyenne et 9 % passable!  
Source : Baromètre Digital et Performance Commerciale 2015

**50 %**

Entre 40 et 50 % des sondés insistent sur la difficulté d'entraîner les commerciaux à un usage régulier et profitable du CRM.  
Source : Acemis

vous faites à la direction générale des promesses que vous ne pourrez pas tenir, mais en outre vous allez placer votre force de vente dans une situation d'échec qui risque de la démobiliser. «Lorsque l'on cherche à poser un prévisionnel cohérent, indique Sébastien Henrot, directeur général d'INES CRM, il convient d'établir, à chaque étape du cycle de vente, le taux de transformation obtenu par chaque commercial.» Combien d'appels pour un rendez-vous? Combien de rendez-vous pour un devis? Combien de devis pour une commande? ... Lorsque le directeur commercial identifie le niveau de performance à chaque étape, il peut, au-delà du simple prévisionnel de vente pur, définir une stratégie qui lui permettra de remporter l'adhésion de ses commerciaux par des objectifs atteignables non seulement en termes de chiffre d'affaires, mais de processus de vente global. Une équipe de quatre vendeurs devant réaliser un objectif de 3,6 millions d'euros annuels, en s'appuyant sur une taille moyenne d'opportunité de 100000 euros, doit signer trois affaires par mois. «Il faut associer à chaque étape du cycle de vente au taux de conversion habituellement constaté, précise Jean-Marc Bellot, business partner pour Customer Centric Selling, qui forme et accompagne de nombreuses entreprises.

Par exemple, si le taux de conversion à l'étape 1 est de 10 %, cela signifie qu'en moyenne, sur dix opportunités inventoriées à cette étape, une seule se transformera en affaire signée. Par extension, les taux de conversion pour les opportunités à l'étape 2, 3 et 4 sont respectivement de 25 %, 50 % et 75 %. En définissant pour objectif du prévisionnel l'alimentation du pipeline, les commerciaux peuvent se projeter!»

#### Intégrer des objectifs de génération de leads

**3** Pour que les commerciaux puissent véritablement s'approprier le prévisionnel, ils doivent le percevoir comme un outil, un guide, un référentiel auquel se rapporter régulièrement, plutôt que comme une menace pointant leur incapacité à atteindre les niveaux de vente escomptés. «Si le commercial pressent que le forecast servira à alimenter une engueulade trimestrielle, vous courrez au-devant de graves désillusions», ironise Jean-Marc Bellot. En intégrant un objectif de génération de leads mieux qualifiés, «l'entreprise alimente les commerciaux en matière première, et ces derniers sont rassurés sur la possibilité d'atteindre les objectifs de vente fixés», confirme Sébastien Henrot.

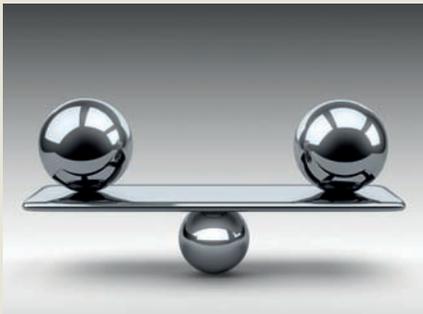
#### Faut-il sonder les commerciaux?

**4** Le sujet fait débat! Sur quelles informations se fonder pour établir le prévisionnel sinon sur l'expérience des commerciaux? Mais Jean-Marc Bellot considère qu'«exiger des commerciaux leurs propres prévisions pour en tirer une moyenne globale est une erreur manifeste». Selon ce spécialiste, sous la pression de leur management, «les vendeurs ont tout intérêt à aligner l'énoncé de leurs prévisions à la valeur de leurs objectifs classiques ou de leurs performances habituelles». Mais il va plus loin, «demander aux commerciaux d'énoncer des prévisions de vente, c'est prendre le risque de les voir tomber dans l'excès de confiance, ou encore de mélanger désirs et réalité». C'est la raison pour laquelle il recommande d'exiger que les commerciaux décomposent le cycle de vente par séquences afin de décrire le plan d'achat échelonné par dates et par responsabilités. Le processus est alors traçable à toutes les étapes. Dans un deuxième temps, les managers commerciaux doivent mesurer et vérifier le respect de ces séquences. Au terme du cycle, les responsables commerciaux se chargeront de confronter les résultats de leur analyse à la réalité des livrables fournis. En fonction des résultats obtenus et selon leur expérience passée, ils pourront alors établir leurs prévisions. Alors seulement, le prévisionnel pourra refléter une certaine réalité.

/// JOSÉ RODA

### Renoncer à l'approche statistique?

Pour créer un prévisionnel, il s'agit de s'appuyer sur les résultats de l'année passée, auxquels on applique des formules statistiques de pondération afin de définir des objectifs à atteindre. Selon le secteur d'activité, les modèles statistiques ne garantiront pas la même fiabilité: cette approche statistique est convaincante lorsque les produits commercialisés s'adressent au mass-market. Dans le secteur du B to B, la fiabilité est nettement plus relative. Dans tous les cas, le prévisionnel doit être pondéré par différents indicateurs, au premier rang desquels le taux de succès moyen de la démarche commerciale. Il convient d'accepter qu'au sein d'une même offre produit, les taux de succès divergent. Les données sont évidemment déterminantes. Internes, sectorielles ou études de marché, elles porteront, pour des biens de consommation, sur le volume du marché, la part de marché de l'entreprise, la courbe de vie du produit... Une estimation détaillée (produits, services...) sera plus efficace qu'une prévision trop générale, même s'il ne faut pas tomber dans l'excès de détails.



OLEKSANDR / FOTOLIA

### IMPLIQUER MAIS PONDÉRER...

«Il me paraît dangereux de ne pas impliquer les commerciaux lors de la phase de préparation du prévisionnel, indique Jean-Yves Baudot, car s'ils n'ont pas voix au chapitre, ils auront tout loisir de rejeter la faute sur le forecast en cas d'échec.» Toutefois, il faut malgré tout pondérer les avis et prévisions de vente des commerciaux qui, selon leurs performances et leur position au sein de l'entreprise, peuvent minorer ou majorer les chiffres en intégrant les performances antérieures du commercial et une forte dimension psychologique lors des entretiens individuels...



Pour aller plus loin et comprendre comment créer des tableaux de bord significatifs, reportez-vous à *Je veux vendre mieux*, de Sylvain Tillon (Eyrolles), 20 €

## - Indicateurs -



DIDECS / FOTOLIA

METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE COMMERCIALE EN LIANT LES OBJECTIFS AUX ACTIONS, RELIER LES INDICATEURS FINANCIERS AVEC DES INDICATEURS D'EFFICACITÉ, PILOTER LES FACTEURS QUI CONTRIBUENT À L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES ET MANAGER LES ÉQUIPES, TELLES SONT LES MISSIONS D'UN TABLEAU DE BORD COMMERCIAL. AMBITIEUX MAIS FAISABLE!

# Tableau de bord commercial: pilotez vos actions!

## Procéder par questionnement

1 Pour Frédéric Dubois, dirigeant de Forgacom et spécialisé dans le développement des performances des entreprises, «il n'y a pas de recette miracle et le tableau de bord commercial est nécessairement un travail sur mesure car les indicateurs que l'on va sélectionner dépendent avant tout de l'activité de l'entreprise et du cycle de vente». Pour identifier les informations qui contribueront non seulement à mesurer l'efficacité de la démarche commerciale, mais surtout à retranscrire et guider la stratégie commerciale, la méthode de ce spécialiste est simple: «Il faut procéder par questionnement. Le directeur commercial doit se demander: "Si je dois avoir trois KPI, quels seraient-ils?" Lorsqu'il a répondu

à cette question, il peut ensuite élargir sa réflexion et sélectionner des KPI périphériques.»

## Faciliter la collecte d'information

2 Avant même d'arrêter une sélection d'indicateurs-clés, il convient, selon Frédéric Dubois, de s'interroger sur la source des informations que l'on compte agréger au sein du tableau de bord. «Il faut limiter au maximum le reporting des commerciaux, qui ne doivent pas être focalisés sur la saisie de données afin de les concentrer au maximum sur leur métier: l'action commerciale. Plus on passe de temps à nourrir le tableau, moins on est sur le terrain.» Pour capter un maximum d'information sans solliciter des remontées permanentes des



Sylvain Tillon,  
cofondateur de Tilkee



Frédéric Dubois,  
dirigeant de Forgacom



François Batain,  
cofondateur de D2B Consulting

# 48 %

des commerciaux n'effectuent aucune relance commerciale.

source : étude publiée par Close More Deals (2015)

commerciaux, on peut imaginer bien évidemment de capter des informations en provenance d'un CRM si toutefois l'entreprise en est dotée.

### Des indicateurs incontournables

3 «Le choix des indicateurs est souvent l'expression d'un certain bon sens paysan», affirme Frédéric Dubois. Au total, une dizaine de KPI peuvent être intégrés dans le tableau de bord. Sylvain Tillon, cofondateur de Tilkee (une solution de détection et de gestion de leads), a dressé une liste d'indicateurs qu'il exploite au quotidien avec ses commerciaux. «Le nombre d'appels sortants est assez rarement mesuré, explique le spécialiste, c'est pourtant une référence de base pour mesurer l'efficacité commerciale de la phase initiale au closing.» Vient ensuite le nombre de rendez-vous qualifiés puis, découlant des rendez-vous, le nombre de devis produit, «indispensable pour calculer le taux de transformation réel du commercial.»

### Des KPI pour analyser les devis...

4 Mais le nombre de devis en lui-même ne suffit pas. «Lorsque nous envoyons des devis au format électronique, continue Sylvain Tillon, nous mesurons leur taux d'ouverture afin de savoir si nous les avons adressés au bon moment et à la bonne personne.» Lorsque le taux d'ouverture est faible, il faut envisager

«Le problème, c'est que les entreprises et leurs collaborateurs finissent par utiliser leurs CRM pour mesurer l'activité commerciale et non la qualité, exigeant des commerciaux qu'ils passent de nombreuses heures à saisir des données quantitatives...»

Jeff et Chad Koser dans *Selling to Zebras*

de revoir la démarche du commercial. Quand les devis sont ouverts, un autre indicateur de performance peut être utile : mesurer le nombre de devis qui font l'objet d'une négociation de prix. «Cela permet notamment d'identifier si la négociation est liée à l'offre de prestation elle-même ou à la compréhension du besoin du prospect par le commercial», précise le fondateur de Tilkee, qui recommande par ailleurs d'intégrer dans le tableau de bord le montant moyen des devis signés et des devis refusés. «C'est un indicateur qui contribue à affiner l'offre commerciale car c'est un outil de compréhension des attentes des clients.» On intégrera également le taux de transformation par type de devis et par secteur (type de prestation, secteur géographique...). En complément, il peut être pertinent d'intégrer dans le tableau de bord le nombre de relances téléphoniques (souvent assez faible en France «de peur de bousculer les prospects», selon Sylvain Tillon), ainsi que le coût d'acquisition d'un client. Ce dernier indicateur peut être plus difficile à déterminer en l'absence d'un CRM correctement renseigné par les commerciaux, «mais il reste important dans la mesure de la performance commerciale de l'entreprise car il permet de classer les prospects en catégories et, in fine, de prioriser et hiérarchiser les actions commerciales vers davantage de valeur ajoutée.»

### Industrialiser le processus commercial...

6 «Pour répondre à cet objectif de suivi de l'action commerciale et de pilotage de la performance, confie Frédéric Dubois, il faut miser sur le digital, qui permet d'automatiser un certain nombre de remontées d'informations.» Mais pour obtenir des résultats, il faut élargir le spectre et considérer que le tableau de bord peut avoir un impact sur d'autres services au sein de l'entreprise, au premier rang desquels le marketing. «Si des offres ne remontent que peu de résultats, qu'elles ne suscitent que peu de demandes de devis, etc., il faut que le marketing réfléchisse à une reformulation ou à un nouveau positionnement, explique Sylvain Tillon. Le tableau de bord commercial revêt alors clairement une importance stratégique!»

### Éviter les pièges!

7 Action... Réaction... Lorsque vous créez un tableau de bord, aussi complet et pertinent que possible, il n'aura de sens que s'il permet de tirer des conclusions. Les résultats de chaque commercial doivent faire l'objet d'entretiens personnels réguliers. Ces derniers seront l'occasion de détecter des leviers d'amélioration, d'affiner des stratégies, des plans d'actions spécifiques. «Un bon tableau de bord, indique Frédéric Dubois, est avant tout un outil de management, de motivation, et surtout pas un moyen de sanctionner.» // PROPOS RECUEILLIS PAR JOSÉ RODA

## Le tableau de bord : un plan de bataille à part entière

«Pour bien appréhender la question, il faut distinguer les objectifs de résultats financiers et le tableau de bord commercial», explique François Batuin, cofondateur de D2B Consulting. En effet, les premiers sont une fin, le second doit être perçu comme un moyen ! Cet ex-responsable commercial pour Kompass conçoit le tableau de bord commercial comme un triptyque : «Dans le premier volet, on définit un résultat à atteindre comme une augmentation du CA, par exemple. Le deuxième volet met en scène l'objectif fixé pour que ce résultat soit accessible (une augmentation du portefeuille client, par exemple). Enfin, on pose le process qui détaille l'ensemble des actions à engager.» Si la colonne du résultat à atteindre peut rester invariable pendant une année entière, la colonne des actions peut évoluer mensuellement car c'est elle qui a vocation à piloter le déploiement effectif de la stratégie. «Le tableau de bord n'est pas un carcan, mais un cadre qui confère l'agilité et la flexibilité nécessaires aux commerciaux qui doivent sans cesse ajuster la pratique, la démarche, en fonction du cycle de vente.»



KINGPHOTO / FOTOLIA

## TABLEAU DE BORD ET REPORTING : MAÎTRISEZ LA PRESSION

Capter de l'information, c'est essentiel. Mais la qualité des données doit primer sur la quantité. Lorsque vous sélectionnez les indicateurs qui figureront dans votre tableau, soyez animé d'une volonté de synthèse. Au-delà d'une dizaine d'indicateurs, vous perdrez un temps précieux à essayer de décrypter des colonnes de chiffres absconses. Ne brouillez pas votre champ de vision avec une multiplication d'indicateurs périphériques...

## - Analyse -

POUR NOURRIR LE TABLEAU DE BORD COMMERCIAL ET ALIMENTER LE FORECAST POUR LES MOIS À VENIR, IL FAUT S'APPUYER SUR DES DONNÉES DIRECTEMENT ISSUES DU TERRAIN. UN REPORTING COHÉRENT ÉCLAIRERA AINSI LE DIRECTEUR COMMERCIAL.

## Reporting commercial : visibilité et lisibilité !



**Jean-Baptiste Mérel** est diplômé de l'ISG (Institut supérieur de gestion) et titulaire d'un MBA de l'université de San Francisco. Il est directeur des services chez Report One, éditeur conseil à l'origine de la solution MyReport, une gamme spécialisée dans le reporting, le pilotage et l'analyse.

### Reporting et pilotage : ne pas confondre

1 Concevoir un reporting pertinent, cela passe tout d'abord, pour Jean-Baptiste Mérel, par l'état d'esprit qui doit animer le manager. «*Il convient de comprendre la nuance entre le reporting et le pilotage. Le premier est un retour sur le passé, le second permet de se projeter vers l'avenir.*» Si la construction du reporting contribue à des prises de décision pour l'entreprise, c'est avant tout un outil de compréhension. «*Quand un directeur commercial met sur pied un reporting, il doit toujours se demander en quoi ce dernier pourra être utile à ses commerciaux, en quoi cette visibilité peut contribuer à améliorer les performances de ses forces de vente.*»

### Faciliter les remontées de données...

2 «*Un commercial doit être sur le terrain pour vendre, rappelle Jean-Baptiste Mérel. De fait, il rechigne par nature à toute tâche qui le détourne de son objectif (prospector et vendre).*» À partir de ce constat, mieux vaut, lorsque l'on compose le reporting, opter pour des indicateurs qui pourront être renseignés en limitant au maximum les interventions du commercial. «*En utilisant un bon CRM, de nombreuses données peuvent être captées en temps réel et de manière optimisée*», continue l'expert. Néanmoins, tous les indicateurs ne peuvent être renseignés automatiquement et l'intervention des commerciaux pour faire remonter les données est inévitable. «*C'est la raison pour laquelle il faut faire comprendre aux équipes que le reporting est un outil à leur service pour progresser et non un accessoire managérial pour leur mettre la pression.*» Pour ce faire, Jean-Baptiste Mérel insiste sur la nécessité d'assurer un feedback auprès des commerciaux. «*Il n'y a rien de pire que d'exiger des remontées d'informations et que les commerciaux aient la sensation que cela n'est pas exploité.*»

### Mélanger quali et quanti

3 L'essence même d'un reporting, c'est d'aligner des indicateurs chiffrés. «*Mais il faut être en mesure d'intégrer des données qualitatives qui permettront un travail de compréhension plus fin*», précise Jean-Baptiste Mérel. En intégrant des nuances sur le ressenti du commercial par rapport à un prospect, une action commerciale, «*il est possible*

*de dégager des tendances et de hiérarchiser les prospects et les clients, ce qui permet de faire le lien entre le reporting et le pilotage*».

### Simplicité et lisibilité

4 Pour que le reporting soit pertinent, il faut se montrer sélectif! «*Évitez de multiplier les indicateurs. Trop nombreux, ils risquent de brouiller les cartes*, explique Jean-Baptiste Mérel. *Ils doivent refléter une réalité, et constituer une base d'échange entre le manager et ses équipes.*» Ainsi, au-delà d'une douzaine d'indicateurs, le reporting devient contraignant et son exploitation pénible. Chiffre d'affaires, chiffre d'affaires prévisionnel, indicateurs variés en rapport avec le cycle de vente, chaque entreprise pourra composer son propre cocktail en fonction de ses spécificités. «*Le reporting ne doit pas se cantonner à des lignes et des colonnes de chiffres, il doit être visuel, intégrant des représentations graphiques des tendances, en mettant en place des jauges graphiques*», continue l'expert.

### Le reporting n'est pas figé!

5 Au-delà du manque d'implication des commerciaux dans l'enrichissement du reporting, l'absence d'évolutivité de ce dernier est sans doute l'erreur la plus grave, selon Jean-Baptiste Mérel. «*Le reporting doit évoluer avec le rythme de l'entreprise et selon lui, il faut le repenser régulièrement car il doit être en phase avec l'activité.*» Pour ce faire, l'expert est catégorique: «*Le manager doit accepter de se remettre en cause, il doit écouter ses équipes, adopter une posture d'écoute et d'ouverture. Le plus grand danger aujourd'hui, c'est l'abondance de données. Le reporting doit vous aider à garder la tête froide, et pour cela, il faut avoir l'esprit critique, savoir trier et rester proche du terrain et de ses équipes.*»

/// PROPOS RECUEILLIS PAR JOSÉ RODA

# OMYAGUE

LE SALON DES MARQUES  
DU CADEAU D'AFFAIRES ET DE L'INCENTIVE.

Offrez le cadeau qui vous démarquera

NOUVEAU LIEU

CONFÉRENCES ET  
MASTER CLASSES  
INÉDITES

PLUS DE 120 MARQUES  
SPÉCIALISTES DU BTOB

SOIRÉE NETWORKING



RENDEZ-VOUS LES  
**20 & 21 SEPTEMBRE**  
GRANDE ARCHE DE LA DÉFENSE

Commandez votre badge  
sur [www.omyague.com](http://www.omyague.com)  
avec le code **OMY087**

welcome@omyague.com - 0033 (0)5 56 94 43 19 (standard)

**ACTION**

marketing

Chef  
d'entreprise

Le nouvel  
Economiste

STRATÉGIES

assistante  
plus

ROADOO  
NETWORK

meet.com



Créé il y a plus de 50 ans par Christian Péchenard, le cabinet d'avocats Péchenard & Associés s'est développé autour de quatre départements: communication, entreprise, social et sport. Certifié Iso 9002 depuis 1994 et Iso 9001 depuis 2003, Péchenard & Associés compte cinq associés entourés de 16 collaborateurs.

### - Cnil -

## Attention à la sécurisation des données clients

→ Une société éditrice d'une boutique en ligne collectait dans ce cadre certaines données personnelles des consommateurs. Elle avait pris soin de respecter les dispositions de la loi informatique et libertés en rappelant les droits des personnes concernées (opposition, modification et retrait).

Malgré ces précautions, elle s'est fait sanctionner par la Cnil (décision du 21 avril 2016), qui lui reproche d'avoir manqué à son obligation de préserver la sécurité et la confidentialité des données collectées. Les inspecteurs de la Cnil ont en effet constaté qu'il était possible de récupérer via la boutique en ligne les données des clients (nom, prénom, adresse, e-mail, numéros tronqués de cartes bancaires, dates de validité...). La société a été sanctionnée par un simple avertissement, mais avec l'obligation de se mettre en conformité d'un point de vue technique avec le principe de sécurisation des données personnelles, qui est énoncé à l'article 34 de la loi informatique et libertés. Il appartient donc à tout annonceur ou organisateur d'opérations promotionnelles qui collecte des données personnelles de veiller à ce qu'elles soient suffisamment sécurisées pour éviter toute captation par un tiers. ///



**Emmanuelle Sapène**, avocate associée (département social) au sein du cabinet d'avocats Péchenard & Associés



**Fabien Honorat**, avocat associé (département communication) au sein du cabinet d'avocats Péchenard & Associés



**Gauthier Moreuil**, avocat associé (département entreprise) au sein du cabinet d'avocats Péchenard & Associés

### - Contrat de travail -

## La réparation d'une clause de non-concurrence nulle

→ Afin de protéger ses intérêts, une entreprise peut insérer dans le contrat de travail de son salarié une clause en vertu de laquelle celui-ci s'engage à ne pas travailler pour une entreprise concurrente ou à ne pas exercer une activité concurrente. La clause de non-concurrence n'étant régie par aucune disposition légale ou réglementaire, c'est la jurisprudence qui en définit le régime. Jusqu'à récemment, la Cour de cassation estimait qu'une clause de non-concurrence causait nécessairement un préjudice au salarié et devait se solder par des dommages-intérêts. Par un arrêt du 25 mai 2016, elle a opéré un revirement de jurisprudence. Jugeant que l'existence d'un préjudice et l'évaluation de celui-ci relevaient du pouvoir souverain d'appréciation des juges du fond, elle a approuvé leur décision qui avait débouté le salarié de sa demande d'indemnisation, après avoir constaté qu'il n'avait subi aucun préjudice. Désormais, seul le salarié qui justifiera avoir respecté la clause de non-concurrence nulle de son contrat de travail pourra obtenir des dommages-intérêts. ///

### - Concurrence déloyale -

## Distribution sélective et Internet

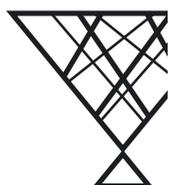
→ La distribution sélective permet de réserver la commercialisation des produits aux membres du réseau, qui sont choisis sur la base de critères qualitatifs. Il arrive que des distributeurs non agréés parviennent à se procurer les produits et les revendent, souvent en cassant les prix, en particulier sur Internet. Il faut alors agir pour faire cesser cette concurrence déloyale. La loi l'autorise, mais à condition que le réseau soit licite, ce qui implique que le contrat ne contienne pas de restrictions caractérisées à la concurrence, notamment au regard des prix de vente ou de l'usage d'Internet. Dans le cas contraire, le réseau n'est pas opposable et aucune faute ne peut être reprochée au revendeur non agréé.

C'est ce qu'a rappelé la Cour d'appel de Paris dans un arrêt du 25 mai 2016, dans une affaire qui opposait un important groupe de parfums à un pure player Internet. La question de l'usage d'Internet, et plus particulièrement des places de marché type Amazon, est d'ailleurs au cœur de l'actualité de la distribution sélective. Jugées incompatibles avec l'image de qualité de leurs produits, les marketplaces sont honnies des marques de luxe, qui interdisent généralement aux membres de leur réseau d'y avoir recours. L'Autorité de la concurrence, la Commission européenne et la Cour de justice de l'Union européenne sont toutes trois actuellement saisies de cette question et devront dire si une telle interdiction ne confère pas au réseau un caractère illicite. ///

# LE SALON DES 30 ANS DE RÉUNIR

JEUDI 6  
ET VENDREDI  
7 OCTOBRE  
2016

BLOQUEZ  
VOS DATES !



## NOUVEAU CARROUSEL DU LOUVRE

Nouveau hall d'entrée spectaculaire pour découvrir prestataires et startups du Village Techno.



## NOUVEAUX EXPOSANTS

600 exposants de toute la France (centres de congrès, chaînes, indépendants, lieux et prestataires...), dont 29% de nouveaux exposants.



## NOUVELLES RÉGIONS FRANÇAISES

qui présenteront les secrets, charmes et avantages de leur nouveau territoire.



## NOUVELLES ANIMATIONS

et qualité d'accueil Réunir avec ses buffets gastronomiques.



## NOUVEAU PROGRAMME DE CONFÉRENCES

pour faire le tour des nouveautés et de la transformation du marché.

**réunir**  
SALON FRANCE

Le grand salon des organisateurs de séminaires, congrès et événements

Inscrivez-vous dès maintenant sur [salon.reunir.com](http://salon.reunir.com)

Accès gratuit sur inscription et validation préalables

et toujours en partenariat avec le salon **activ'assistante** même lieu, mêmes dates.

Transformez vos employés ou vos partenaires en

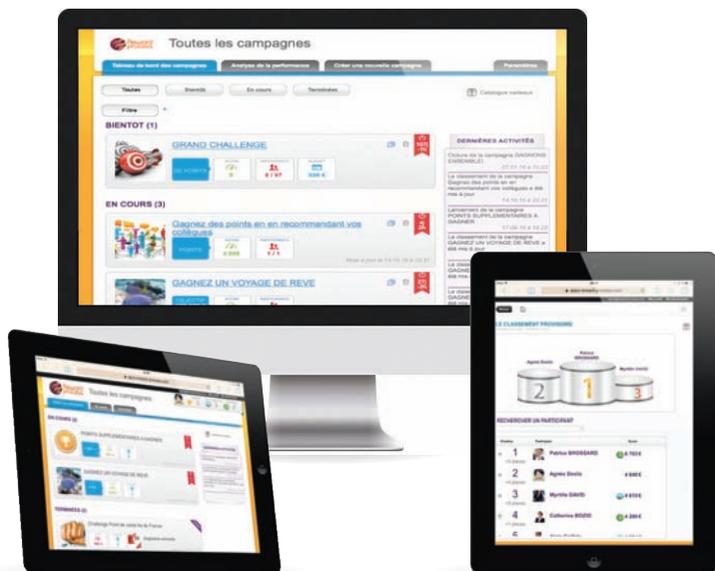
# HÉROS



Accélérez votre croissance en augmentant l'engagement de vos employés

## Gérez autrement vos Challenges

Solution logicielle clé en main pour accélérer votre croissance en augmentant l'implication de vos employés ou de vos réseaux à l'aide d'une plateforme de « **Gamification** »



Un support digital pour maîtriser **la motivation de toute votre force commerciale**, et rester compétitif sur votre marché.

- Créez facilement tous vos challenges/incentives
- Augmentez la rentabilité de vos incentives
- Suivez vos résultats en temps réel
- Analysez les données d'activité



Pour en savoir plus, contactez nous au 09 72 55 39 17  
ou sur [contact@reward-process.com](mailto:contact@reward-process.com) - [www.reward-process.com](http://www.reward-process.com)



Clés en main ou sur mesure, Full Web ou appli mobile dédiée, voici notre sélection.

PRATIQUES ET LUDIQUES, LES APPLICATIONS MOBILES S'IMPOSENT COMME SUPPORT D'ANIMATION DES CHALLENGES... VOICI UNE SÉLECTION DE SOLUTIONS POUR VOUS AIDER À MOTIVER LES PARTICIPANTS À CONCOURIR, VOIRE À COMMANDER DIRECTEMENT LEURS CADEAUX. /// VÉRONIQUE MEOT

# 9 outils pour animer vos challenges



## Stim&Go: de l'animation à la commande de cadeaux

Animer les challenges commerciaux grâce à une appli mobile accessible depuis une tablette ou un smartphone et pratique à utiliser, tel est l'objectif de Stim&Go, lancé par Edenred. Les commerciaux peuvent y consulter les points accumulés au cours de l'opération, leur position dans le classement et naviguer dans le catalogue cadeaux. Le participant n'a qu'à télécharger l'appli et à se connecter à son compte via un login et un mot de passe. La page d'accueil révèle les différents espaces: Compte et profil, Dashboard (résultats, classement) et Espace dotation. Le déploiement s'opère en moins

de 15 jours, le temps d'habiller l'appli aux couleurs de l'entreprise. L'outil fonctionne indépendamment, ou conjointement avec la plateforme web d'animation de challenges d'Edenred. En revanche, Stim&Go nécessite l'utilisation du catalogue cadeaux (9 univers, 2 000 produits), avec ou non la possibilité d'y rajouter les cartes et chèques-cadeaux.

- + La possibilité d'animer le challenge via des push notifications, la présence d'un lecteur de QR Code, la génération et l'envoi de photos.
- Le mobile interdit le traitement de fonctionnalités complexes – comme la gestion de plusieurs profils de participants ou encore la répartition des points par équipe – qui nécessitent le recours à une plateforme web.

**Références clients:** lancée au mois de mai, l'appli n'a pas encore de clients utilisateurs lorsque nous écrivons ces lignes

**Système d'exploitation:** iOS (Apple), Android, Windows Mobile

**Prix:** de 5 000 à 10 000 € HT par opération (durée 1 an et nombre d'utilisateurs illimité)

## Jexlprod joue sur la flexibilité

Plateforme web multisupport en responsive design, la solution proposée par Jexlprod est personnalisable de A à Z. Suivant les règles fixées par l'entreprise, les participants au challenge ont des vues spécifiques selon leur fonction, leur zone géographique... Chacun accède à son espace personnel pour consulter ses données (suivi, score, objectif) et les contenus diffusés par les managers, avec des relances par e-mail. Le donneur d'ordre peut ouvrir ou non un accès à un espace de dotation, des blocs fonctionnels (prise de photo, vidéo) étant développés et intégrés à la demande. Il pilote ainsi son challenge en toute autonomie, avec l'ajout éventuel d'outils d'animation (quiz, jeux, photos, résultats, etc.). L'agence accompagne ses clients et les conseille le cas échéant sur l'algorithme de classement. Le temps de développement, selon la complexité du challenge, est d'environ deux semaines.

- + Solution 100 % sur mesure selon les projets, des versions minimalistes jusqu'aux créas plus sophistiquées réalisées par un DA.
- Le catalogue cadeau mériterait d'être étoffé. Pas de démo en ligne.

**Références clients:** Orange, Générale de téléphone

**Système d'exploitation:** Full Web

**Prix:** à partir de 3 000 € HT par opération

## 37DEUX: + de 7 000 cadeaux en magasin!

Cette solution globale d'animation et de fidélisation est adossée à une plateforme cadeaux. Le catalogue contient plus de 7 000 références ainsi que des objets publicitaires (clés USB, stylos, etc.) et de la PLV pour animer le réseau de revendeurs. La solution propose des outils d'animations modulables. Le donneur d'ordre peut réutiliser la mécanique construite, simplement en

modifiant la créa, lors des challenges suivants. La plateforme est en responsive design, donc consultable sur tous les écrans (ordinateur, tablette, smartphone). Bémol,



elle ne permet pas d'envoyer des notifications push. En traçant les opérations de A à Z, 37Deux mise sur la qualité de la donnée récoltée afin de délivrer des statistiques et des rapports analytiques, tous les trois mois, aux organisateurs. Grâce à ce dispositif, les entreprises peuvent renouveler une opération ou l'enrichir et faire évoluer les dotations selon la consommation réelle constatée.

- + Rapidité de mise en œuvre et possibilité de dimensionner la solution en jouant avec les modules.
- Le catalogue de dotation n'autorise pas les achats en direct auprès des grandes enseignes du Web.

**Références clients:** BlaBlaCar, Mercedes, Daiking, Crédit Foncier  
**Système d'exploitation:** Full Web  
**Prix:** à partir de 4 000 € HT



### Incenteev: la valorisation de l'info!

La plateforme mobile d'animation des équipes commerciales créée par Incenteev permet aux utilisateurs de suivre leurs performances en temps réel, de participer aux challenges, de mieux communiquer et de se former. Le credo de cet éditeur de logiciel: restituer l'information en la rendant motivante pour les commerciaux, tout en fournissant aux organisateurs un outil qui simplifie le pilotage de l'opération. La mécanique permet d'organiser des challenges basés sur des résultats chiffrés, mais également qualitatifs (quiz). Chaque commercial se connecte et visualise son propre tableau de bord ainsi que l'info à laquelle il a accès – le parti pris de l'éditeur étant de mettre l'accent sur la performance et sur les marges de progression plutôt que sur la dotation. La brique de communication s'inspire des réseaux sociaux pour proposer un fil de communication et permettre aux managers de pousser leurs messages. L'animation bénéficie de push notifications. L'éditeur propose au besoin un accompagnement dans la conception du challenge (mise au point de la mécanique, sélection des chiffres-clés, plan d'animation et de communication, plan de formation).

**+** L'appli est disponible en plusieurs langues (français, anglais, italien, allemand, espagnol, et prochainement portugais et chinois).

**—** Le management local peut prendre la main, mais l'interface est complexe à configurer.

**Références clients:** Volkswagen, BNP Paribas, Samsung

**Système d'exploitation:** nativement mobile, l'appli est téléchargeable dans les stores

**Prix:** mode licence suivant le nombre d'utilisateurs. Comptez entre 5000 et 10000 € HT de budget annuel



Tous les outils ne sont pas **équivalents**. Ils peuvent privilégier l'information, le challenge, la récompense...

### Roodoo Network: coaching et esprit lifestyle!

L'éditeur, également agent de voyages, propose trois offres: une appli dédiée aux challenges 2.0 avec l'opération mise en scène aux couleurs de l'entreprise, l'appli et le challenge coaché, et un e-store. Le directeur commercial peut donc choisir plusieurs niveaux d'accompagnement: utiliser simplement l'appli comme support technologique, commander à Roodoo Network la réalisation d'interviews ou la production d'informations, faire appel au coaching d'Edgar Grospron (champion olympique de ski acrobatique devenu conférencier sur la motivation), ou demander des sessions de formation pour développer les compétences.

L'e-store cadeaux est conçu dans un esprit luxe/lifestyle (+ de 5000 références et de 40 destinations, voyages en prestation conciergerie). L'appli est disponible en français, anglais, espagnol, hollandais (et bientôt en italien et en arabe), et devrait être prochainement connectée avec les CRM du marché, notamment avec Microsoft.

**+** L'accompagnement au lancement du challenge, la possibilité d'organiser une conférence avec Edgar Grospron.

**—** La technologie, perfectible.

**Références clients:** EDF ENR, Groupe Spir

**Système d'exploitation:** iOS, Android, Windows Phone

**Prix:** à partir de 1800 € HT par an pour la plateforme (le panier moyen se situe environ à 3500 € pour une force de vente de 1000 collaborateurs)



### My Stim'Apps: 6 modules pour 1 challenge

Agence de marketing spécialisée en animation de réseau, Kalidea Pulse a lancé son appli mobile fin 2014. L'outil comprend six modules: un module inscription, un module concours et challenges (avec la création d'indicateurs et un interfaçage avec l'ERP de l'entreprise pour rendre le pilotage plus efficace), un module déclaratif qui permet aux commerciaux de transmettre leurs données à leur manager (questionnaires, photos, fiches de contact), un module push notifications, un module gamification pour rendre le challenge plus ludique (attribution de points ou médailles) et un module récompense. Kalidea gère en interne la logistique cadeau (prise de commande parmi les 1000 références en base). L'opération est personnalisable de A à Z, la structure étant fournie en marque blanche. Le management bénéficie d'un tableau de bord pour suivre les connexions et les performances.

**+** Flexibilité, ergonomie front-office... Les pastilles pour alerter des messages poussés!

**—** L'ergonomie du back-office, qui mériterait davantage de fluidité.

**Références clients:** Orange, Foncia

**Système d'exploitation:** iOS, Android, Google Play

**Prix:** à partir de 6000 € HT la première année (sans condition de volume) et 2500 € HT pour les années suivantes (maintenance, mise à jour), voire plus selon les options choisies (module formation, RSE, etc.)



37DEUX

L'AGENCE QUI DÉVELOPPE VOS VENTES

o s e z .



## Peak me up: la gamification des objectifs

L'appli développée par Royal App Force utilise les techniques du jeu pour stimuler les commerciaux et animer les challenges. Elle s'appuie sur les trois leviers du jeu: la progression, la compétition et l'amusement. L'ergonomie de l'appli, les animations graphiques style cartoon, tout ici rappelle l'univers du jeu. L'esprit de l'appli aussi, puisque full mobile, elle privilégie le temps réel, donne des informations sur le déroulement du challenge, stimule chaque participant au quotidien suivant sa progression, etc. Bref, elle permet de sélectionner les messages réellement motivants pour encourager chacun et de ne diffuser à l'ensemble que les informations les plus "hype", utiles à partager. Du coup, l'outil ressemble davantage à une appli de sport qu'à un outil professionnel. Le scénario du challenge est prédéfini, mais le superviseur peut configurer ses opérations. Le challenge peut être très collectif et engager des équipes ou au contraire ne s'adresser qu'à un seul collaborateur en perte de vitesse.

Seul bémol, les équipes doivent être prêtes à jouer le jeu!

- +** Joue sur l'esprit ludique des commerciaux.
- L'outil n'est pas automatiquement connecté au CRM mais, racheté par Efficcy (éditeur de CRM), il le sera prochainement pour les utilisateurs d'Efficcy CRM.

**Références clients:** Publicis, Allianz, Liebig Royco

**Système d'exploitation:** Full mobile

**Prix:** 14,90 € HT / licence utilisateur / mois, avec un engagement sur 12 mois (11,90 € / licence utilisateur / mois à partir de 25 utilisateurs)



## Reward Process: un esprit collaboratif

Solution de gestion et d'animation de challenges, la plateforme web proposée par cet éditeur de logiciel est livrée clés en main. Elle s'adapte en fonction des besoins (scénario, mise en place de classement, inscription au fil de l'eau, etc.). Les entreprises n'ont qu'à décider du ciblage et du règlement, le challenge se crée en quelques clics. Les participants se connectent via un login et un mot de passe. L'appli est personnalisable à la charte graphique de l'entreprise. Historique, reporting, analyse pendant les challenges, le management bénéficie d'un suivi mis à sa disposition pour lui permettre de mesurer les retombées et le retour sur investissement. L'éditeur développe des API pour connecter la plateforme au CRM de l'entreprise ou à son système de données. L'outil offre un accès direct à un catalogue cadeaux et intègre un système de récompense (primes, badges, cartes-cadeaux). Reward

Process essaie d'apporter des idées nouvelles au secteur de l'incentive et a mis en place un système de gamification. L'objectif étant de diminuer le volume des e-mails adressés aux participants – ce canal se limite à la mise à jour du score –, la solution propose un espace collaboratif permettant la réception du feedback des autres participants, l'échange de bonnes pratiques, la diffusion d'informations utiles à la vente.

- +** Agilité, rapidité de mise en place.
- Pas d'appli mobile, la solution est responsive. Son design est un peu daté, mais l'éditeur vient de sortir une nouvelle version, plus ergonomique, qui corrige ce point.

**Références clients:** Computer Center, Xerox, Kuantic

**Système d'exploitation:** Full Web

**Prix:** Environ 2 € HT / utilisateur / mois / challenge (tarif évolutif suivant les volumes)

## MFstim à la carte ou clés en main

Nouvelle mouture d'une application développée dès 2001 par Motivation Factory France pour animer les forces de vente et les réseaux, MFstim est une plateforme web, nativement responsive design, commercialisée à la carte ou clés en main. La solution comprend le conseil, l'outil et les services d'accompagnement. Elle est totalement personnalisable aux couleurs de l'opération.

Sa grande force réside dans son moteur de profiling et de segmentation, qui permet de distinguer les différentes populations d'un réseau ou d'une force de vente afin de leur proposer des challenges spécifiques dans le cadre d'un challenge annuel, et dans la modélisation des mécaniques de récompense. Un e-store complète le dispositif. Les différents rayons de cette boutique cadeaux



en marque blanche – customisable aux couleurs de l'entreprise – sont conçus à la faveur de partenariats que noue Motivation Factory France. Au besoin, la société propose des formations à la prise en main (comptez une

demi-journée) afin que les managers gèrent leurs challenges en parfaite autonomie. Environ cinq jours suffisent pour la mise en place et le paramétrage.

- +** Produit souple et agile, très modulable, adapté aux opérations les plus simples comme aux plus complexes.
- Pas d'application mobile au sens strict du terme.

**Références clients:**

La Française des Jeux, ASSU 2000, Samsonite

**Système d'exploitation:**

Full Web

**Prix:** à partir de 10 K€ HT et jusqu'à 70 K€ (hors dotation)

AMÉLIORER SA PERFORMANCE COMMERCIALE, VOILÀ UNE PRIORITÉ POUR TOUTE ENTREPRISE, AUJOURD'HUI PLUS QUE JAMAIS, ALORS QUE SE DESSEINE UN DÉBUT DE REPRISE. MÊME SI LE TRIPTYQUE **CONNAISSANCE DU MARCHÉ / SAVOIR-FAIRE COMMERCIAL / CONNEXION SIÈGE-TERRAIN** EST BIEN CONNU, SON ANIMATION EST ENCORE CONSIDÉRÉE COMME UN ART PLUTÔT QUE COMME UNE SCIENCE.

# LES 4 PILIERS POUR RÉUSSIR SES CHALLENGES COMMERCIAUX

1

## UNE SEGMENTATION COHÉRENTE ET À VALEUR AJOUTÉE

Vous différenciez bien vos clients - votre réseau de vente est lui aussi constitué d'individualités. Mieux les connaître permet d'identifier les potentiels et d'actionner les bons leviers pour que chacun continue de s'améliorer et se dépasse.

L'analyse de votre réseau de vente doit s'appuyer sur des critères pragmatiques et pertinents (ventes précédentes, parts de marché potentielles, expertise produits...) pour constituer de plus petits groupes homogènes. Il s'agit bien là de **SEGMENTER** en vue de valoriser tous les potentiels de vente.

**NOTRE VALEUR AJOUTÉE :**  
un outil flexible permettant  
un ciblage fin



2

## UN PROGRAMME GLOBAL ET DES INCENTIVES CIBLÉES

La réussite d'un programme d'animation se mesure par la mobilisation de ses participants, son ROI et l'attachement à la marque.

Constituer des **SEGMENTS** en amont de toutes incentives permet de faire correspondre à chaque potentiel, le bon accélérateur de ventes. Vous déterminez alors des mécaniques adaptées à vos objectifs et, des niveaux de récompense rentables pour votre entreprise et motivants pour vos vendeurs.

Dans un programme général, vous devez proposer des animations courtes, mieux adaptées aux particularités « locales ».

**NOTRE VALEUR AJOUTÉE :** un progiciel métier paramétrable du local au global pour un pilotage 100% agile

3

## SYNCHRONISER ANIMATIONS ET INFORMATIONS AVEC LE MARCHÉ

Un programme de motivation s'établit habituellement dans la durée. On décide en début d'année des objectifs, périodes d'animation, ventes à récompenser, plans de communication... Le tout est gravé pour les mois à venir.

Or, la réalité commerciale est changeante et nécessite des adaptations du programme qui prennent du temps, au grand risque que le changement intervienne en décalage avec le marché et le terrain.

S'appuyer sur une plateforme d'animation pérenne dédiée à la gestion des incentives apporte flexibilité, ajustement rapide, communications personnalisées et rapidité de diffusion des informations.

**NOTRE VALEUR AJOUTÉE :** une solution souple et unique pour animer en temps réel en toute autonomie

4

## RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE VALORISENT VOS VENDEURS

L'expression de la gratitude représente un aspect important de vos programmes de motivation. C'est aussi pour l'obtenir que votre réseau de vente joue le jeu des challenges. Alors, ne le décevez pas et n'oubliez pas l'aspect reconnaissance pour vos participants.

Vos vendeurs attendent ainsi une récompense à hauteur de leur effort consenti et l'exposition de leur excellence. Démontrer votre considération passe donc par la prise en compte de leurs envies.

Ayez une e-boutique avec une offre large et diversifiée d'une sélection de cadeaux de qualité : choix, disponibilité et fiabilité en sont les critères premiers ; mettez à leur disposition un service de conciergerie dédié.

**NOTRE VALEUR AJOUTÉE :** une e-boutique cadeaux riche et simple d'utilisation, comprenant un service personnalisé

Des gammes de véhicules étendues pour répondre à tous les besoins.

COMME TOUS LES DEUX ANS, LES CONSTRUCTEURS SE RETROUVENT PORTE DE VERSAILLES. SI LA CITADINE ET LA BERLINE RESTENT PRÉSENTES, LE SUV ARRIVE EN FORCE. PAR AILLEURS, LA TENDANCE EST À L'ESSENCE ET AUX SOLUTIONS ALTERNATIVES. REVUE DE DÉTAIL DES STARS DU SALON. /// BENJAMIN CUQ

# Les nouveautés du Mondial de l'automobile

## Audi Q2: le Mini SUV Chic

Compact, sobre et très pratique, le nouveau Q2 promet de se placer parmi les best-sellers d'Audi et devient le premier "mini" SUV (4,2 mètres tout de même) d'une marque premium. Très sculpté, il offre un agrément de conduite digne de tous les SUV Audi, mais dans des dimensions parfaitement adaptées à un environnement urbain. La présentation est dans l'esprit des nouvelles A4 et A5: la planche de bord est moderne et est équipée du tableau de bord digital et personnalisable propre à la marque aux quatre anneaux. Le Q2 est disponible en version deux roues motrices (traction avant) ou intégrale Quattro, ce qui est très rare dans la catégorie des mini-SUV.

### Motorisations:

Essence 1.0 TFSI 116 chevaux, 1.4 TFSI 150 chevaux, 2.0 TFSI 190 chevaux.  
Diesel 1.6 TDI 116 chevaux, 2.0 TDI 150 chevaux.

**Les atouts:** une finition irréprochable, une voiture adaptée à la ville, une faible décote.

**Prix:** à partir de 25000 euros environ.



## Alfa Romeo Giulia: la reconquête!

Marque plus que centenaire, Alfa Romeo revient dans la course des berlines familiales et statutaires avec sa nouvelle Giulia, appellation d'un modèle historique, commercialisé entre 1962 et 1977. Idéale pour les entreprises avec une faible TVS, la Giulia dispose de motorisations efficaces (entre 136 et 180 chevaux) pour des taux d'émission de 109 grammes de CO<sub>2</sub>. Plaisante à conduire, elle est équipée de la boîte automatique ZF à 8 rapports qui équipe déjà les BMW. C'est l'objectif du constructeur italien: proposer une voiture 10 % moins chère et aussi performante et plaisante à conduire que l'allemand, leader mondial.

**Motorisations:** 2.2 litres turbo diesel 136, 150 et 180 chevaux. 2 litres turbo essence 200 chevaux.

**Les atouts:** un vrai plaisir de conduite, une ligne réussie, une garantie de trois ans.

**Prix:** à partir de 30900 euros.

## BMW M2: la meilleure des sportives!

Présente au Mondial, la BMW M2 est la nouvelle référence en matière de conduite sportive venue de Bavière. C'est même de l'ultrasportive. Sur cette BMW M2, tout a été conçu comme sur une voiture de course... Sauf qu'elle peut aussi bien se conduire en "mode pilote" qu'en "mode papa". Autolimitée à 250 km/h, elle accélère de 0 à 100 en 4,3 secondes...

Son moteur 6 cylindres à deux turbos développe 370 chevaux, mais ne consomme que 7,9 litres aux 100 km. Et la boîte automatique DKG ramène le malus écologique de 6500 à 3600 euros. L'intérieur ravira les accros à BMW: sobre, raffiné et très ergonomique.

**Motorisation:** essence 3.0 litres double turbo de 370 chevaux.

**Les atouts:** une légèreté de conduite, un moteur unique, une voiture vraiment originale.

**Prix:** à partir de 61750 euros.





## Citroën C3

Cette année, Citroën renouvelle son modèle phare, la C3. Son style est dérivé du C4 Cactus. Elle emprunte à son crossover urbain ses "AirBump", renforts souples qui protègent la carrosserie des rayures et autres enfoncements. Un accessoire très pratique en ville! Les deux premières générations de C3 ayant été de vraies réussites (aussi bien sur le plan du style et de la conduite que des résultats commerciaux), cette nouvelle génération place la barre très haut. Citroën annonce un vaste programme de personnalisation et un large éventail d'équipements, avec en particulier une caméra embarquée qui se déclenche automatiquement en cas d'accident et conserve les 30 secondes précédant le choc et la minute suivante. Utile auprès des assureurs...

### Motorisations:

Essence 1.2 Puretech 68 et 82 chevaux.  
Diesel 1.6 BlueHDi 75 et 100 chevaux.

**Les atouts:** un style, une voiture fabriquée en France, une excellente tenue de route.

**Prix:** à partir de 13000 euros.

## Jaguar F-Pace: le fauve tout-terrain



En 2016, 25 % des voitures particulières vendues seront des SUV. C'est la catégorie qui connaît la plus forte croissance. Jaguar se devait d'en proposer un à son catalogue. D'autant plus que la marque est adossée au spécialiste du genre: Land Rover. La F-Pace est donc une Jaguar à part entière (souple, puissante, chic), mais avec les capacités de baroud des Range Rover, plus compactes. C'est en effet la catégorie des Audi Q5, BMW X3 et autre Porsche Macan que le constructeur britannique (filiale de l'indien Tata) vise. Et pour cela, Jaguar a misé sur une qualité de finition digne de ses concurrents. Logique: dans la jungle de la voiture de luxe, le client est intraitable sur le moindre détail.

### Motorisations:

Essence 3.0 litres V6 turbo essence 340 chevaux, 3.0 litres V6 turbo essence 380 chevaux.

Diesel 2.0 litres turbodiesel 180 chevaux, 3.0 litres V6 turbodiesel 300 chevaux.

**Les atouts:** une voiture totalement nouvelle, la qualité off-road Land Rover, le prestige unique de Jaguar.

**Prix:** à partir de 42470 euros.

## Mercedes Classe E

En berline comme en break, la nouvelle Classe E sera la star internationale de la marque à l'étoile (et la Mercedes la plus vendue au monde). En 2016, le constructeur de Stuttgart fête ses 130 ans et il apporte une vraie révolution: la première voiture à conduite semi-autonome. La Mercedes Classe E peut se garer de manière télécommandée (via un smartphone). Elle gère elle-même les bouchons. Son régulateur de vitesse de dernière génération s'adapte non seulement aux distances de sécurité, mais aussi aux limitations de vitesse.

Elle corrige elle-même les éventuels écarts de conduite... Que reste-t-il à faire au conducteur? Profiter de l'habitacle et des équipements audio hi-fi.

### Motorisations:

Essence: E 200 4 cylindres 184 chevaux, E 250 4 cylindres 211 chevaux, E 300 4 cylindres 245 chevaux.

Diesel E 200d 4 cylindres 150 chevaux, E 220d 4 cylindres 194 chevaux, E 350d 6 cylindres 258 chevaux.

**Les atouts:** la fiabilité absolue d'une routière Mercedes, la modernité de sa technologie, son confort.

**Prix:** à partir de 44 750 euros.





### Seat Ateca: Le chic venu de Barcelone

Filiale populaire et jeune de Volkswagen, la marque espagnole présente son premier SUV, baptisé Ateca. De taille moyenne et particulièrement plaisant à conduire, il se distingue par un design élégant et moderne. La marque s'est clairement inspirée du style des Audi pour proposer une voiture très statutaire. Son habitacle est vaste

et très lumineux. La présentation globale est très soignée. Les équipements sont remarquables (caméra 360°) et le volume de coffre de 510 litres (et plus du double quand les banquettes sont abaissées) est l'un des meilleurs de sa catégorie.

**Motorisations:** Essence 1.0 TSI 115 chevaux, 1.4 TSI 150 chevaux, 1.4 TSI 150 DSG7 chevaux, 1.4 TSI 4x4 150 chevaux. Diesel 1.6 TDI 115 chevaux, 2.0 TDI 150 chevaux, 2.0 TDI 4x4 190 chevaux. **Les atouts:** la qualité d'un produit du groupe VW, un style innovant, un prix compétitif. **Prix:** à partir de 21990 euros.

### Skoda Kodiak

Chez le constructeur tchèque, il y avait le petit Yeti... Il y aura maintenant le gros Kodiak. Baptisé ainsi en référence à la plus grosse espèce d'ours vivant sur terre (en Alaska), le Kodiak est directement dérivé du concept Vision S (similaire à 95 %). D'une longueur de 4,7 mètres, il propose sept places. Le Kodiak accompagne pleinement la montée en gamme du constructeur. Il est très loin le temps où les Skoda étaient associées aux Lada et autres voitures de l'Est. Aujourd'hui, la filiale de Volkswagen se définit comme un constructeur généraliste qui offre à ses clients le meilleur rapport qualité/prix du marché.

**Prix:** à partir de 23000 euros (estimation).



### Peugeot 3008: une star est née

Annoncée comme l'un des principaux événements du Mondial de l'Automobile, la nouvelle 3008 est le SUV qui manquait à Peugeot. Un coffre de 520 à 1580 litres à ouverture automatique, un tableau de bord totalement numérique, le petit volant de la 308, un habitacle ultramoderne...

le constructeur sochalien a sorti l'artillerie lourde pour se tailler la part du lion. Et tout cela en maintenant des prix compétitifs pour des motorisations très efficaces. Les qualités routières des Peugeot n'étant plus à prouver, celles de la 3008 devraient convaincre les grands rouleurs de passer au SUV. Et en plus, la 3008 a un style vraiment racé!

**Motorisations:** Diesel 1.6 BlueHDi 100 chevaux, 1.6 BlueHDi 120 chevaux, 2.0 BlueHDi 150 chevaux. Essence 1.2 PureTech 130 chevaux, 1.6 THP 165 chevaux. **Les atouts:** la nouveauté, le design, la tenue de route d'une Peugeot. **Prix:** à partir de 25900 euros.



## Volkswagen Coccinelle Dune: l'immortelle VW



La troisième génération de Coccinelle se paie un restylage, et la plus iconique des VW confirme ainsi son image récréative avec un esprit qui la rapproche des Volkswagen Buggies des années soixante-dix. Misant sur le fun dans le style, elle repose néanmoins sur la base sérieuse de la Golf. Disponible en coupé et en cabriolet, la Coccinelle est réellement intemporelle. Les couleurs de l'habitacle sont coordonnées avec celle de la carrosserie. L'équipement est complet et vise la simplicité d'utilisation maximale.

**Prix:** à partir de 26000 euros (estimation).

## FORD, LE GRAND ABSENT...

Une absence remarquée cette année, celle du géant américain qui a estimé que sa présence au salon de Paris n'était pas rentable. Toutefois, il lancera en concession à la même période sa troisième génération de microcitadine, la Ka+. Devenue une cinq portes, elle est résolument économique et pratique.

LA NOUVELLE KA EST PLUS LONGUE DE 30 CM ET DISPONIBLE EN 5 PORTES UNIQUEMENT.



## Renault entre en scène

Véritable festival automobile pour le n° 1 français, le Mondial de Paris est l'occasion d'une magnifique démonstration de son savoir-faire. Ainsi, la marque au losange dévoilera le break Megane, baptisé Megane Estate. Doté d'un coffre de 580 litres, le break reprend la panoplie de motorisations de la berline, à savoir cinq moteurs Diesel et trois moteurs essence. Côté tarification, comptez entre 27 500 et 29 700 euros. Renault présentera aussi ses nouveaux Scenic et Grand Scenic qui s'éloignent du classique monospace pour se rapprocher du style crossover, nettement plus d'actualité. Cette nouvelle mouture de la Scenic adopte des lignes dynamiques inédites dans un segment habituellement assez conservateur. Au programme, donc, une carrosserie presque sportive, campée sur de spectaculaires jantes de 20 pouces de diamètre (en série sur toutes les versions). L'habitacle a aussi fait l'objet d'un soin particulier, avec une planche de bord tournée vers le conducteur, au milieu de laquelle trône un impressionnant écran tactile de 8,7 pouces.



RENAULT SERA TRÈS ATTENDU AU MONDIAL DE L'AUTOMOBILE AVEC LE LANCEMENT COMMERCIAL DU TOUT NOUVEAU SCENIC.

Côté SUV, le constructeur ne sera pas en reste puisqu'il présentera la nouvelle génération du Koleos. Modèle très attendu, il devrait ainsi compléter l'offre haut de gamme du constructeur au losange. Enfin, le salon est l'occasion pour Renault de dévoiler son tout premier pick-up, l'Alaskan.



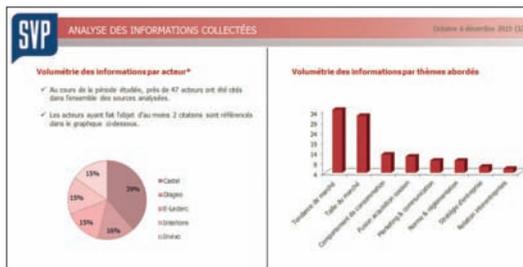
LE NOUVEAU KOLEOS DEVRAIT CHAPEAUTER LA GAMME SUV DE RENAULT.

# 4 outils de veille stratégique

## - SVP Intelligence -

### SVP, une offre globale

➔ Dans une démarche d'accompagnement et de conseil sur mesure, SVP Intelligence (qui regroupe depuis avril toutes les prestations de veille et d'études du groupe SVP) adresse de façon quotidienne à ses clients, les résultats de ses recherches, via une plateforme web. En complément de ce service, les experts de SVP Intelligence leur transmettent, une fois par trimestre, un rapport commenté qui prend en compte les tendances générales du marché (technologies utilisées, usages et consommation...), sur les concurrents et leurs événements, ainsi que les actualités des clients et des fournisseurs. Pour émettre ses recommandations ciblées, SVP Intelligence interroge 11 000 sources (serveurs scientifiques et techniques, propriété industrielle, bases de données presse...). Ensuite, son réseau de 50 veilleurs et d'experts sectoriels



à travers le monde, décrypte, recoupe et valide ces informations, pour apporter une vision à 360° du secteur autour de la réglementation, des brevets, du sourcing, des matières premières. ///

Prix: 120 € par mois pour une veille concurrent et autour de 500 € par mois pour une veille marché, tout comme pour une veille juridique et réglementaire.

## - Keyword -

### iScope, cap vers l'international

➔ Créée en 2000, iScope s'appuie sur une expérience de plus de 15 ans pour concevoir et faire évoluer ses solutions de veille. Dans cette optique, l'outil Keyword assiste les entreprises dans la maîtrise de leur environnement par une sélection d'informations ciblées provenant uniquement du Web. Réliée à Sinequa (moteur de recherche sémantique), à Temis (textmining), à Webnext pour la structuration de l'information et à Pikko pour la cartographie, cette solution destinée initialement aux TPE et PME, propose aujourd'hui une offre pour des besoins de veille à l'international. La force de iScope réside dans l'extraction automatique des seuls passages pertinents tirés des sources documentaires. L'outil détecte les nouveautés, les modifications, les suppressions d'informations dans les textes. Sur un seul écran et via un paramétrage simple, Keyword permet de catégoriser ces informations et d'établir une veille dans le temps. ///

Prix: à partir de 18 000 euros par an et jusqu'à 50 000 euros par an pour la solution tout illimité.



## - Platform -

### Vecteur Plus, une aide à la décision

➔ Présent depuis 20 ans sur le marché de la veille stratégique et commerciale, Vecteur Plus (qui appartient au groupe InfoPro), a lancé en 2015 une nouvelle offre. Baptisé Platform, ce service permet aux entreprises, à la recherche de nouvelles affaires, d'accéder quotidiennement à des projets et marchés avérés émis par des entités publiques et privées. Il possède de nombreuses fonctionnalités: géolocalisation, accès aux DCE, accès aux contacts sociétés, planning des projets, exports Excel... Sur un unique dashboard, les utilisateurs peuvent sélectionner leurs marchés, les suivre, y répondre, les partager ou bien les attribuer à un collaborateur. Platform s'avère donc être également un outil de gestion commerciale. Par ailleurs, le service Intelligence marchés de Vecteur se positionne comme un support de management interne et d'aide à la décision. Les analyses sont construites sur la base d'indicateurs spécifiques aux métiers et à l'organisation de chaque client, qui orientent les managers vers des marchés en croissance. ///

Prix: Les tarifs sont calculés selon le profil de chaque client et peuvent varier entre 500 € HT par an et 30 000 € HT par an.

## - Inélio -

### I+1, un nouvel album

➔ I+1 fait office de petit nouveau dans le secteur de la veille stratégique et commerciale sur le web. La start-up, aidée de HEG Genève, a ainsi développé une nouvelle offre sur le marché. Inélio permet de collecter automatiquement des informations issues du Web sur les besoins clients, la concurrence et les tendances du marché. Pour recueillir les actualités pertinentes, l'outil surveille en particulier les sites internet et les flux

RSS. Après avoir recueilli ces informations, Inélio les recoupe, les vérifie et les analyse. Les managers peuvent, par ailleurs, générer une newsletter à diffuser en interne regroupant les résultats de la veille. Point fort: les utilisateurs d'Inélio ne sont pas limités en nombre de surveillances, ni en nombre d'envois de newsletters. ///

Prix: 130 € par mois par utilisateur. Sur devis au-delà de cinq utilisateurs.



**S**martphones et tablettes ont rempli les espaces vides de nos vies personnelles et professionnelles. Temps d'attente, temps de transport sont remplis par la consultation parfois compulsive de ces terminaux. L'enjeu pour les entreprises est alors d'aider les collaborateurs à utiliser ce temps au profit de la productivité du commercial. L'utilisation du CRM ainsi que la lecture et l'analyse de son activité via le pilotage commercial sont possibles à de nouveaux instants de la journée et avec une réactivité inédite. Les applications sont dotées d'un mode de fonctionnement hors ligne déterminant pour ces usages.

La mobilité n'entrave en rien le pilotage de l'activité commerciale. Bien au contraire. Ainsi, dans le cas du diagnostic client, l'objectif pour le commercial est de disposer d'informations-clés sur son client, en préparation du rendez-vous. L'indicateur-clé est le revenu, la marge ou l'activité générée avec ce client par le passé. Découpé par famille de produit et comparé aux clients de la même catégorie, il est un outil simple et puissant pour révéler son potentiel. Si

c'est un prospect, les données des compétiteurs, disponibles sur les marchés dotés de panélistes, sont un outil de comparaison efficace. Si de nombreuses transactions ont lieu entre les deux entreprises, le diagnostic peut aussi tout simplement porter sur l'activité qui les a liées durant les mois précédents.

Dans le cadre du pur pilotage commercial, la mobilité appelle naturellement une mise à disposition régulière de l'information: avoir le résultat à la fin du trimestre ne suffit pas pour déclencher le surplus d'énergie quotidien. Les avoir toutes les semaines est plus motivant. Le principal indicateur dans ce cas est le ratio revenu sur objectif. Il est simple, mais il nécessite de rassembler des données provenant de plusieurs sources. Découpé là aussi par famille de produit ou catégorie de clients, il apporte le surcroît de performance dans l'animation du dispositif commercial.



**Kilian Bazin**  
est le directeur général de Toucan Toco, start-up française éditrice d'un logiciel de reporting.

### La comparaison est la clé

Les chiffres extraits d'une activité commerciale peuvent être froids et austères. Pour éviter cela, la comparaison est le meilleur atout. L'émulation entre pairs est la plus simple: voici mon résultat comparé à celui de mon collègue ou de ma direction. La comparaison des situations entre acteurs d'un même marché ou entre catégories de clients est aussi un puissant levier de motivation. On clarifie énormément le défi proposé si l'écart à l'objectif est clair et quantifié.

### Contribuer doit aller de pair avec recevoir

Pour bénéficier d'une donnée "actionnable", l'organisation dispose d'informations produites de manière automatique à partir des actions des commerciaux. Cet effort de "production" fourni par le commercial à travers le respect de processus doit être récompensé. Cette récompense, c'est l'accès pour le commercial à une donnée fiable et actionnable. Demander un effort pour la contribution, c'est offrir la restitution en échange.

L'exemple-clé dans ce domaine concerne bien

sûr les projections de revenus, si chères aux directions générales, pas assez souvent diffusées ensuite sur le terrain. Un contributeur qui reçoit le résultat clair de sa contribution est un contributeur fiable et assidu.

Les directeurs commerciaux ont de la chance: les commerciaux adorent les chiffres. Il existe bien sur une forte culture d'intuition et de relationnel dans ces métiers et imaginer que les chiffres seuls puissent remplacer le métier n'est pas réaliste. Mais réussir à faire gagner du temps aux commerciaux sur leur temps consacré au suivi de la performance et à la préparation des RDV en leur offrant des outils mobiles est une action séduisante pour tous et un objectif très largement partagé. La mobilité offre cette chance. ///

- Tribune -

**La mobilité numérique est une opportunité sans précédent pour optimiser le travail des forces de vente sur le terrain... Mais qu'en est-il du pilotage commercial?**

## RENOUVELER LE PILOTAGE COMMERCIAL GRÂCE À LA MOBILITÉ

**LA MOBILITÉ  
N'ENTRAVE EN RIEN  
LE PILOTAGE DE  
L'ACTIVITÉ  
COMMERCIALE.**

J'♥  
ma  
boîte

BiZZZZNNESS  
BREAK\*



FÊTEZ VOTRE  
ENTREPRISE



\*Faites une pauzzzzze dans votre entreprise

[jaimemaboite.com](http://jaimemaboite.com)

- FIDUCIAL
- GEO PLC L'ECOPARTNER
- Gifi des idées de Génie !
- G7
- juste à temps! n°1 de la convivialité au bureau
- Loiselet & Daigremont
- BRICORAMA
- GUINOT MARY COHR
- BNP PARIBAS
- ethic Entreprises de Taille Humaine Indépendantes et de Croissance
- ACADOMIA TOUT EST UNE QUESTION DE CONFIANCE
- GREAT PLACE TO WORK
- ooprint
- ACTION CO
- METROBUS
- EcoRéseau
- SUD RADIO

## Son prochain défi ? Un virage à 180°

→ Quand certains rêvent de devenir pompier ou policier, le jeune Jonathan Gorges se plaît à s'imaginer géologue. Mais, c'est finalement vers des études commerciales qu'il s'oriente. Il commence sa carrière en tant que webmarketeur chez PriceMinister, puis chez Spire Vision, à New York. Fin 2009, il réintègre le géant de l'e-commerce. « *Je suis quelqu'un de fidèle et je suis très attaché à l'entreprise, reconnaît le jeune homme. Je suis reconnaissant envers mes différents managers, qui n'ont cessé de m'alimenter en nouveaux challenges.* » Dernier défi en date : sa promotion au poste de directeur commercial, en mai 2015. « *Un tournant dans ma carrière, je suis passé de l'autre côté de la barrière, sourit Jonathan Gorges. Je peux ainsi faire le pont entre le marketing et le commercial.* » Motivé à bloc, passionné par son métier, ce collectionneur de fossiles et de minéraux n'a cependant jamais réellement tiré un trait sur sa vocation initiale : « *Je m'imaginais en forêt, les pieds dans l'eau, avec un métier plus proche des gens et de la nature, se projette le trentenaire. Il doit être possible de concilier mon expérience du digital et mon goût pour la nature. Mais, si je ne prends pas ce tournant d'ici dix ans, il est probable que cela ne se fasse jamais.* »

SES  
MODÈLES



**Mike Horn**  
Explorateur-aventurier  
« *Sa détermination est impressionnante : il ne renonce jamais ! Il possède aussi d'incroyables connaissances grâce auxquelles il s'adapte à n'importe quelle situation.* »



**Teddy Riner**  
Champion de judo  
« *J'admire son palmarès et son mental. J'adhère complètement aux valeurs du judo : respect, contrôle de soi, courage... Ce sport m'a structuré dans mes rapports avec les gens.* »



**Jim Collins**  
Consultant et auteur  
« *J'ai lu nombre de ses livres, dont De la performance à l'excellence, qui ont été source d'inspiration dans mon management.* »

**Directeur commercial  
PriceMinister-Rakuten**

# Jonathan Gorges

## Le déterminé

LA VALEUR N'ATTEND PAS LE NOMBRE DES ANNÉES. LA PREUVE AVEC JONATHAN GORGES, LE DIRECTEUR COMMERCIAL DE PRICEMINISTER À LA VOLONTÉ DE FER ET AU PARCOURS SANS FAUTE. /// CARINE GUICHETEAU

« SEPT FOIS  
À TERRE,  
HUIT FOIS  
DEBOUT. »

## Sa devise ? À cœur vaillant, rien d'impossible

→ Jonathan Gorges, le directeur commercial de PriceMinister, est entreprenant et n'a de cesse d'aller de l'avant et de progresser. Rien d'étonnant qu'il s'épanouisse dans une entreprise dont la culture est caractérisée par le proverbe japonais « sept fois à terre, huit fois debout ». « *PriceMinister est une entreprise qui laisse la place à l'initiative personnelle tout en autorisant le droit à l'échec, apprécie-t-il. On nous répète qu'il est préférable de se planter plutôt que de ne rien faire.* » Cela tombe à pic, car le jeune homme de 31 ans n'a pas pour habitude de rester les bras croisés. « *J'aime trouver des solutions, rechercher constamment l'amélioration des process, faire avancer la société et mes collaborateurs,* détaille Jonathan Gorges. *Chaque fois que je sors d'un rendez-vous, je me dis qu'il y a des milliards de choses à faire !* » Et ses idées restent rarement au stade embryonnaire. D'autant qu'aucun mur ne lui paraît infranchissable : il y a toujours une solution pour le contourner. Jonathan Gorges voit dans chaque obstacle un moyen de progresser, de se surpasser. Une attitude qui lui vient probablement de sa longue pratique du judo ou du parkour, ce sport extrême du déplacement urbain.

linkedin.com/in/jonathangorges

@jgorges



BENOIT DECOUT / AREA

## Sa recette de la réussite ? 100 % de travail + 100 % de mental !

→ Il suffit de jeter un œil dans le dictionnaire à la définition du mot "battant" pour avoir une idée du tempérament de Jonathan Gorges. L'échec ne fait pas partie de son vocabulaire. « *Je vais de l'avant et je me donne les moyens de réussir, affirme le directeur commercial de PriceMinister. Je cherche continuellement à m'améliorer. Je suis un bosseur. J'ai été à bonne école: mon père, directeur commercial dans la sidérurgie, ne s'arrête jamais!* » Point d'improvisation, pour lui: tout est dans la préparation, tant dans son passé de sportif, alors qu'il s'adonnait au parkour, que dans sa vie actuelle, personnelle et professionnelle. « *Je me mets beaucoup de pression, admet Jonathan Gorges. Mais une pression positive, celle qui entretient la motivation, donne envie de faire de son mieux, de dépasser ses limites, et de ne jamais baisser les bras.* »

### DATES CLÉS



**2007**  
Découvre PriceMinister comme stagiaire

**2008**  
Diplômé de Kedge Business School

**2009**  
e-marketing manager, Spire Vision

**2010**  
Responsable affiliation et partenariat chez PriceMinister

**2012**  
Se rend au Japon plusieurs semaines pour s'imprégner de la culture du groupe et des méthodes japonaises

**2015**  
Directeur commercial, PriceMinister

## Son management ? De la proximité à l'adhésion

→ Dans l'open space lumineux, design et coloré de la rue Réaumur, à Paris, le bureau de Jonathan Gorges est central. « *À équidistance de tout le monde, précise le jeune homme. Je suis un manager accessible et disponible. Trop, peut-être, car je mets un point d'honneur à répondre à tout le monde. C'est parfois chronophage et fatigant.* » Si l'équipe commerciale compte 33 personnes, seules six lui reportent directement. « *L'organisation de l'équipe favorise l'éclosion d'idées et leur concrétisation* », apprécie Jonathan Gorges qui reconnaît être, parfois, un peu « *rentre dedans* ». Fougueux et impatient, le dynamique directeur commercial a à cœur d'embarquer ses collaborateurs dans son sillage. « *D'un naturel positif, j'aime être moteur, conduire le changement, faire adhérer mon équipe aux projets et aux objectifs. Le but est de créer de la valeur, souligne le manager. J'attache également beaucoup d'importance à l'environnement de travail et à la convivialité.* »



## Son dernier défi ? Sa prise de poste

→ Jonathan Gorges gravit les échelons de PriceMinister comme il avait coutume d'escalader les buildings de la région parisienne: grâce à une motivation à toute épreuve et à une préparation minutieuse. En mai 2015, il quitte le webmarketing et son poste de head of acquisition marketing & mobile pour endosser le costume de directeur commercial. Un tournant, dans sa carrière, qui n'effraie pas cet accro à l'adrénaline et aux challenges. « *Pour asseoir ma légitimité, j'ai misé sur l'exemplarité et sur l'écoute*, indique le jeune homme. *J'ai rencontré tous mes collaborateurs individuellement pour les connaître et recueillir leurs idées et leur avis. Ils se sont sentis écoutés et valorisés, d'autant que les idées intéressantes sont ou vont être mises en œuvre.* » Sa personnalité, sa force de conviction, sa positive attitude, sa disponibilité et son enthousiasme communicatif ont fait le reste !

### Le parkour

L'art du déplacement urbain est un sport très exigeant que j'ai pratiqué pendant cinq ans. Depuis que je suis papa, j'ai levé le pied.

### Les techniques de survie

Connaître la nature et savoir utiliser à bon escient les ressources qu'elle met à notre disposition me fascinent et me passionnent.

### La paléontologie et la géologie



IL AIME  
IL DÉTESTE



**L'immobilisme...**  
et les process lourds qui empêchent les projets d'avancer rapidement.

### Les gens infidèles et menteurs

Ils sont trop éloignés de ma façon d'être.

### Ne pas pouvoir tout contrôler.

Béatrice  
Taudouresponsable des  
observatoires  
de branche chez  
Malakoff Médéric

# Les commerciaux sont-ils en bonne santé ?

LES COMMERCIAUX, UNE POPULATION OPTIMISTE, PLEINE D'ENTRAIN ET DE CONVIVIALITÉ... DERRIÈRE CETTE IMAGE D'ÉPINAL, NOS COMMERCIAUX ET LEURS MANAGERS SONT-ILS EN BONNE SANTÉ, PHYSIQUEMENT ET MORALEMENT ? TEL EST L'OBJET DE L'ÉTUDE MENÉE PAR MALAKOFF MÉDÉRIC ET LES DCF.

**Vous avez mené une étude sur la santé des commerciaux avec les DCF. Peut-on dire qu'il s'agit d'une profession en bonne santé ?**

→ Sur le plan professionnel, le métier de commercial génère fierté, entraide et reconnaissance. Les 800 commerciaux, qui ont participé à l'étude menée par Malakoff Médéric et les DCF, sont également plus optimistes sur l'avenir de leur entreprise. Cette identité professionnelle forte et cette capacité à se situer au cœur du projet de l'entreprise sont des facteurs protecteurs pour la santé des commerciaux.

La profession est perçue, par les commerciaux eux-mêmes, comme exigeante sur le plan psychologique. Les deux tiers des commerciaux estiment avoir des journées stressantes. C'est une profession plus prenante en matière d'horaires de travail, de temps passé sur la route ou de nuits hors du domicile.

Les commerciaux sont plus nombreux à avoir du mal à concilier vie professionnelle et vie personnelle, 20 points au-dessus des autres fonctions de l'entreprise.

**Quels sont les risques ou menaces spécifiques à la fonction commerciale, et comment les prévenir ?**

→ Le risque routier est le premier d'entre eux : sept commerciaux sur dix, qui ont participé à l'enquête, parcourent plus de 30 000 km par an. Ce risque est d'autant plus fort que la vigilance au volant peut être altérée par la qualité du sommeil. En effet, 34 % d'entre eux déclarent souffrir de troubles du sommeil. La lucidité des commerciaux sur leurs habitudes de vie et leur santé est un point fort qui se dégage de l'étude. Ces professionnels ne nient pas la complexité pour eux de bien gérer leur sommeil ou leur alimentation. Quant aux risques liés aux conduites addictives, ils ne les minimisent pas non plus. Il faut s'appuyer sur cette prise de conscience pour adopter au sein des entreprises des démarches de prévention ciblées. En plus des efforts menés sur la prévention du risque routier et l'amélioration de l'organisation du travail, la mise en place d'un programme de coaching santé,

comme Vigisanté déployé par Malakoff Médéric, peut donner d'excellents résultats. Cette profession, très connectée, a d'ailleurs placé l'activité physique ou le sommeil parmi ses priorités de prévention santé.

**Y a-t-il un lien entre santé et performance commerciale ?**

→ Santé et performance des entreprises sont au cœur de la démarche Entreprise territoire de santé menée par Malakoff Médéric. Pour les commerciaux qui exercent une fonction-clé au sein de l'entreprise et en constituent sa vitrine, cette équation est encore plus évidente. ///

ÉTUDE  
SANTÉ ET  
BIEN-ÊTRE

68%

des commerciaux ne peuvent pas s'arrêter même si leur médecin le leur prescrit.

Retrouvez l'étude et tous les chiffres sur [reseau-dcf.fr](http://reseau-dcf.fr) à la rubrique "Nos expertises" / Les publications DCF ou flashez le code ci-dessous :



# Un réseau qui recrute!

CLAUDE CHARTRAIN, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA FÉDÉRATION NATIONALE DCF, DRESSE UN ÉTAT DES LIEUX DU DÉVELOPPEMENT DU MOUVEMENT. L'OCCASION D'ABORDER LES ENJEUX À VENIR POUR L'ASSOCIATION.

## À mi-année 2016, comment se porte le réseau DCF ?



→ L'année 2016 confirme la bonne santé du mouvement, avec un nombre de membres en légère augmentation, une nouvelle association qui ouvre à Châlons-en-Champagne, le lancement d'une association dédiée aux ETI baptisée DCF One, mais

aussi un développement significatif des juniors, qui sont plus de 130 à avoir intégré notre réseau.

Autre signe encourageant, de plus en plus d'entreprises parmi nos partenaires nationaux souhaitent que leurs managers commerciaux en région rejoignent le mouvement DCF. C'est déjà le cas d'Adista, de JCDecaux, et d'autres sont sur le point de procéder à ces adhésions groupées. Ce qui nous demandera une modification statutaire car nous n'avons pas aujourd'hui la possibilité de percevoir les cotisations directement au niveau fédéral.

## Quels sont les grands enjeux du semestre à venir ?

→ Le semestre qui s'ouvre est le dernier de la mandature en cours. L'assemblée générale du 27 janvier prochain élira en effet un nouveau président et un nouveau comex. Alors que sept ans d'engagement au sein du comex s'achèvent pour moi, ma dernière grande mission sera donc de réussir cette assemblée. Nous poursuivons aussi le travail de fond : formation des nouveaux présidents, suivi et accompagnement des associations. La rentrée et l'automne sont traditionnellement le temps des grands événements. Le président et les membres du comex sont amenés à y représenter la fédération nationale. Enfin, c'est aussi la préparation du prochain congrès DCF, à Nantes en 2018, qui commence, et ayant été directeur du congrès de La Baule en 2010, je compte m'impliquer pour que les Pays de la Loire réservent, cette fois-ci encore, le meilleur accueil possible aux congressistes! ///

## AGENDA



### 29 septembre

DCF Besançon  
60<sup>e</sup> anniversaire de l'association et conférence de Michaël Aguilar  
"Devenez un vendeur d'élite". Salle Thierry Garny, à 19 h.  
besancon.reseau-dcf.fr

### 30 septembre

DCF Nice Côte d'Azur  
60<sup>e</sup> anniversaire de l'association et table ronde "Le développement de l'entreprise par les réseaux: du traditionnel au digital".  
Hôtel Carlton à Cannes, à 18 h.  
dcf06.org

### 11 octobre

DCF Centre et Sud Alsace  
Conférence d'Hervé Gougeon "Construire une équipe qui gagne".  
Le CREF - CCI Colmar, à 18 h 30  
weezevent.com/prestige-dcf-2016

### 12 octobre

DCF Orléans  
Soirée annuelle BestCom  
"Dépoussiérons la fonction commerciale".  
Espace Montission, St-Jean-Le-Blanc, à 18 h 30  
dcf-orleans.fr

### 21 octobre

DCF Lorraine  
Soirée "Tradition et excellence Industrielle, réussites lorraines!"  
Conférence et démonstrations du chef Joseph Viola.  
Espace Lac de Gérardmer, le 21 octobre, à 18 h  
metz.reseau-dcf.fr

# Les partenaires DCF au Mondial de l'Automobile

LE MONDIAL DE L'AUTOMOBILE, QUI SE DÉROULERA DU 1 AU 16 OCTOBRE À PARIS, SERA L'OCCASION POUR LES DCF DE RÉUNIR LEURS PARTENAIRES, À L'IMAGE DE RENAULT.



→ Dans un mouvement associatif professionnel comme l'est le mouvement DCF, nouer des partenariats est un incontournable pour la mise en œuvre de nouvelles ambitions. Qu'il s'agisse de la réalisation d'études, de l'organisation d'événements, de l'adhésion des managers d'une entreprise en réseau au mouvement ou, bien sûr, du financement des activités et projets du mouvement DCF, les partenaires sont des alliés précieux de notre action. Mais jamais jusqu'à ce jour, un événement n'avait été proposé spécifiquement aux principaux partenaires de notre mouvement. Ce sera chose faite au mois d'octobre, Renault accueillant à l'occasion du Mondial de l'Automobile la première rencontre des partenaires du mouvement DCF.

Au programme, la visite du salon, de l'exposition statique Renault, suivi d'un cocktail networking qui sera l'occasion d'aborder les nombreux projets de partenariats en cours et à venir. ///

Pour toute demande relative aux partenariats DCF, contactez Élise Ortis, chef de projets [elise.ortis@reseau-dcf.fr](mailto:elise.ortis@reseau-dcf.fr) ou Emmanuel Gard, vice-président [emmanuel.gard@reseau-dcf.fr](mailto:emmanuel.gard@reseau-dcf.fr)

Toutes les infos,  
toutes les actualités sur  
[www.reseau-dcf.fr](http://www.reseau-dcf.fr)



Dirigeants Commerciaux de France

Rubrique réalisée  
en partenariat avec



VOUS AVEZ  
CHANGÉ DE  
FONCTION ?

Faites part de votre Nomination à  
la presse et aux acteurs clés du marché  
sur [www.nomination.fr](http://www.nomination.fr)

Nomination, les 200 000 décideurs  
qui font le business en France !

### Arnold Muller directeur commercial d'Hasbro



À 45 ans, Arnold Muller rejoint Hasbro après avoir occupé pendant quatre ans le poste de directeur

commercial France chez Electronic Arts. Diplômé de l'Insee de Paris, il démarre sa carrière en 1996 en tant que responsable commercial & merchandising chez Danone France. Au sein de ce groupe, il occupe successivement les postes de chargé de missions merchandising & formations, chef de vente régional, category manager enseigne et compte-clé national. En 2007, il rejoint M6 Publicité en tant que directeur de groupe. En juin 2008, il devient directeur des clients nationaux chez Mattel Inc avant d'être nommé, en septembre 2011, directeur commercial France chez Electronic Arts.

### Emmanuelle Bahuaud directrice commerciale, marketing et communication d'Intersport France



En plus de son périmètre actuel (marketing, communication médias et hors-médias, digital),

Emmanuelle Bahuaud a désormais sous sa responsabilité la direction de l'offre et a pour mission de développer l'attractivité de l'enseigne et son ancrage dans le sport, à travers le déploiement systématique du category management. À la tête de la direction commerce depuis un an, Emmanuelle Bahuaud a notamment créé une direction marketing client dans le but d'améliorer la relation et la connaissance client. Forte d'expériences réussies dans le monde de la grande distribution (Intermarché, Système U) et au sein de marques référentes (Nestlé, Chantelle, Mattel), Emmanuelle Bahuaud a acquis une solide connaissance du category management, de la négociation et des relations internationales.

### Pascale Charignon directrice hors-domicile et export de Mondelez



Pascale Charignon est promue directrice hors-domicile et export de Mondelez, en charge du développement

de la stratégie commerciale et des partenariats sur les réseaux hors-domicile & export. Elle succède à Olivier Le Coz. Chez Mondelez depuis 1992, elle a occupé les fonctions successives de directrice d'enseignes, directrice de category planning et directrice nationale des forces de vente.

### Pierre Hamard directeur national des ventes de Carglass France



Diplômé de l'European Business Program (BEM) et de l'université de Portsmouth (BA Hons), Pierre

Hamard, 38 ans, est entré en 2009 chez Carglass comme directeur grands comptes. En tant que directeur national des ventes de Carglass, il a principalement pour objectif de renforcer la proximité de la marque avec ses prescripteurs locaux (agents, courtiers, bureaux, flottes...), optimiser la coordination et l'efficacité dans la mise en œuvre des plans d'actions nationaux,

Thélem en 1996, où il a successivement occupé les fonctions d'inspecteur commercial, inspecteur régional et responsable du département réseau agents, poste dont il était titulaire depuis janvier 2009. Il est lauréat d'une maîtrise de sciences économiques de la faculté d'Angers (1994).

### Stéphane Girardin directeur commercial de Tilkee



Stéphane Girardin vient renforcer et structurer l'équipe commerciale de Tilkee, éditeur de logiciels français

spécialisé dans les outils de suivi des propositions, et soutenir sa croissance en France et à l'international. Diplômé de l'École Centrale Lyon en 1999, il a commencé sa carrière chez Teamlog en 2000 pour mener des missions de conseil et d'organisation dans la banque et l'assurance. Il a été ensuite consultant en organisation, puis directeur des opérations de la société Open Wide. Depuis 2010, il occupait le poste de directeur de deux entités de l'entreprise et siégeait également à son conseil d'administration.

### Emmanuel Légeron

### dga en charge des ventes et du marketing d'Europ Assistance France



Titulaire d'un master en management de l'ESC Nice, il commence sa carrière professionnelle en 1996 comme responsable régional des ventes au sein d'Europ Assistance France. En 1997, il rejoint la filiale Europ Assistance USA à Los Angeles en tant qu'auditeur interne. L'année suivante, il est nommé directeur général d'Europ Assistance USA à Washington D.C. En 2002, il revient en France pour intégrer le siège parisien du groupe Europ Assistance en qualité de directeur adjoint du développement et membre du comité stratégique et du comité opérationnel du groupe. En 2004, il est nommé directeur des opérations du groupe Europ Assistance, puis deux ans plus tard directeur des opérations de la division International Health Solutions (IHS) du groupe Europ Assistance basée à Hayward Heath (Royaume-Uni). En 2007, il devient directeur général de la division Global Corporate Solutions (GCS) du groupe Europ Assistance à Paris.

### Olivier Baudin directeur commercial de Kyocera Document Solutions

Après avoir débuté chez Sage, où il a occupé pendant 19 ans différents postes de management commercial et de direction commerciale dans des business models directs et indirects, Olivier Baudin en est devenu directeur commercial France de la division moyennes et grandes entreprises. Depuis 2013, il occupait le poste de directeur commercial chez Prodware (intégrateur et hébergeur de solutions de gestion), où il proposait une offre de logiciels de gestion à un portefeuille et une cible clients mid-market.

développer et enrichir les compétences de la direction nationale des ventes.

### Thierry Monnier directeur commercial de Thélem assurances



À 46 ans, Thierry Monnier intègre le comité de direction de Thélem assurances et prend la responsabilité

de la direction commerciale, qui regroupe le recrutement, la formation, l'animation, le pilotage et le contrôle des réseaux agents et courtiers. Thierry Monnier a rejoint

### Didier Dugué directeur commercial de Monceau Assurances



Titulaire d'un DESS de pratique marketing et commerciale de l'IAE Paris de Paris-I Panthéon Sorbonne (2000)

et diplômé de l'Edhec Business School Lille (1986), il débute en 1987 chez MMA comme ingénieur commercial. En 1991, il rejoint Gan Assurances en tant que responsable de l'animation commerciale du réseau d'agents, avant d'intégrer, en 1999, Nationale Suisse Assurances comme directeur commercial. De 2004 à 2008, il est directeur du développement au sein du groupe France Mutuelle. Avant sa nomination, il occupait la fonction de directeur commercial chez Vie Plus.

**MARSEILLE**  
**26 & 27 OCTOBRE 2016**

PALAIS DES  
CONGRÈS  
MARSEILLE CHANOT



Région  
Provence  
Alpes  
Côte d'Azur



METROPOLE  
AIX-MARSEILLE  
PROVENCE



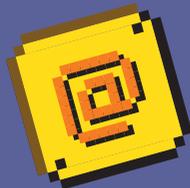
CCI MARSEILLE  
PROVENCE

Création  
00005

Financement  
00002

Accélération  
00003

Numérique  
00011



# Salon des Entrepreneurs

MARSEILLE PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

**ENTREPRENEURS, START UP  
& DIRIGEANTS D'ENTREPRISES**

**2 JOURS POUR ACCÉLÉRER VOTRE BUSINESS !**

**INVITATIONS**  
salondesentrepreneurs.com

code  
invitation  
**1ac**

#SalonEntrepreneurs



Agence  
France  
Entrepreneur



LesEchos **l'express** **LaProvence** Management



Un événement  
LesEchosSOLUTIONS

**Philippe Jombart**

directeur général de Renault Consulting

L'ouvrage *L'excellence opérationnelle – Piloter l'entreprise 5.0\** est né de la conviction que l'excellence opérationnelle est un levier majeur de la compétitivité et de la transformation d'une entreprise, quelle que soit sa taille et son secteur d'activité. La démarche repose sur la volonté partagée, dirigeants et salariés, de réussir simultanément à :

satisfaire le client, faire adhérer les managers, responsabiliser les équipes, se donner les moyens de progresser en permanence, partager une vision et coopérer avec l'environnement (partenaires et fournisseurs).

Si l'on fait un focus particulier sur les forces de vente, trois éléments sont majeurs : l'orientation client puisque l'on cherche constamment à répondre aux mieux à ses besoins ; l'alignement du système de management en pilotant une organisation centrée sur la performance et le consensus social ; le management des équipes qu'il faut responsabiliser, en autorisant la prise de risques et en célébrant les succès.

**Être rigoureux dans l'exécution**

Il semble parfois difficile de "faire ce que l'on dit et de dire ce que l'on fait". Ce devrait pourtant être l'axe majeur de la relation client : tenir la promesse et être exemplaire dans sa réalisation pour installer la confiance.

La performance est un art : celui de l'exécution. Alors, comme tout art, il s'apprend, s'entretient, se perfectionne. Les progrès se mesurent. Les échecs sont autant sources d'enseignements que les réussites. Surtout, cet art est l'œuvre d'une équipe.

C'est que la relation client, dans la vente, est doublement stratégique : si elle a vocation à séduire l'acheteur, elle est aussi l'écoute du client. Les informations recueillies permettent de déceler des tendances, les besoins. Les forces de vente sont au contact direct du client ; elles sont donc les premières voix... à écouter.

**Donner du sens**

Il faut que le top management et les équipes "se croisent" : non seulement au sens propre du terme, mais en faisant en sorte que ces rencontres ou interactions soient fructueuses et enrichissantes pour toutes et tous.

Les forces de vente peuvent se sentir isolées, la "tête dans le guidon" à la chasse aux résultats court terme.

Il est fondamental que le management communique clairement et fasse partager la mission, la vision, les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Cela suppose des allers-retours permanents de haut en bas et de bas en haut.

Il ne suffit pas de donner le cap, il faut aussi que les critères de performance soient définis en amont et en commun afin que la contribution des forces de vente aux objectifs de l'entreprise soit comprise et partagée. Les équipes doivent connaître, comme tous les salariés, ce que l'on attend d'elles ainsi que leur rôle dans l'entreprise et dans la chaîne de valeur.

Il ne suffit pas de quantifier les objectifs. La performance doit se mesurer par des critères

d'efficacité mais aussi par d'autres éléments plus qualitatifs : satisfaction, fidélité, conquête, nombre et délai de résolution des problèmes de conformité, de livraison...

L'instauration d'échanges de bonnes pratiques autour de ces sujets doit alimenter l'amélioration de la performance globale.

**Élargir sa vision**

Le management des forces de vente est trop souvent top down et la vision de leur rôle restrictive ! Pourtant, elles représentent la marque, au-delà des produits ou des services. On doit leur faire confiance et leur donner de l'autonomie pour résoudre les problèmes de leurs clients. C'est en les responsabilisant qu'elles créeront la relation, anticiperont les besoins et amélioreront la performance de l'entreprise. ///

\*L'excellence opérationnelle – Piloter l'entreprise 5.0, par Philippe Jombart et François Le Brun. Préface de Carlos Ghosn, p-dg du groupe Renault (L'Archipel).



**L'excellence opérationnelle au service des forces de vente**

BIOGRAPHIE



Après avoir occupé plusieurs postes à haute responsabilité au sein de Renault, Philippe Jombart devient dg de Renault Consulting, cabinet de conseil en stratégie d'entreprise.



# Tout l'univers Philips pour vos cadeaux d'affaires

**Une organisation complète dédiée aux actions de fidélisation et de stimulation, Loyalty & Incentive**  
Notre équipe spécialisée dans les programmes de fidélité et d'avantage répondra de manière efficace et réactive à vos demandes et à vos attentes pour que vous puissiez :

- Remercier les clients fidèles
- Récompenser les employés
- Motiver votre réseau de distribution
- Augmenter la participation des consommateurs aux campagnes marketing
- Faire décoller les ventes par le biais de prix promotionnels attractifs
- Exprimer votre reconnaissance à un partenaire commercial clé



**Nous pouvons vous aider à réaliser tous vos projets**



Consommations mixtes de la gamme Classe B Business Edition : 3,6-5,8l/100 km - Emissions de CO<sub>2</sub> : 94-134 g/km.

# Mercedes Classe B Business Edition.

Belle, moderne et technologique, la Classe B Business Edition a tous les atouts pour vous accompagner dans tous vos trajets professionnels.



A partir de  
94 g/km de CO<sub>2</sub>  
et 3,6 l/100 km\*

Disponible en motorisations  
Diesel et Essence



Business et  
Business Executive

Deux lignes d'équipement 100 %  
dédiées aux sociétés avec navigation  
Garmin® MAP PILOT 3D de série



A partir de  
28 100 €<sup>TTC\*\*</sup>

- Projecteurs hautes performances à technologie LED
- Jantes alliage
- Pilote de stationnement automatique avec radars avant/arrière
- Climatisation automatique

\*Pour une Classe B 160 d Business Edition BM6. \*\*Prix Client TTC clés en main conseillé au 13/06/2016 de la Classe B Business Edition BM6. Offre réservée aux professionnels.

Mercedes-Benz  
The best or nothing.

