

LA CRÉATION DE VALEUR CLIENT PAR LA FONCTION COMMERCIALE



Christine Marcouyoux, Sup de Co 1976. Après 14 années chez Xerox, dont elle est aujourd'hui présidente de l'association des anciens, Christine dirige Productis, société de conseil spécialisée dans la mise en œuvre d'outils de Gestion de la Relation Client (le fameux GRC connu également comme le CRM).

Christine.marcouyoux@productis.com

Chorus Cont@ct Pouvez vous définir cette notion de Valeur Client ?

Christine Marcouyoux : Si vous en êtes d'accord, je préférerais parler de la création de valeur pour le Client ... et donc de situer dans ce cadre le rôle de la fonction commerciale, de quelle manière elle doit renforcer ses actions en interne et vis à vis de ses clients ... pour créer de la valeur !

Pour illustrer ce thème, je vous propose un cas concret, celui de XEROX et son évolution vers la création de valeur pour le client en 3 étapes.

Etape I, Nous sommes dans les années 80.

L'entreprise communique sur son métier et sa marque : le X de Xerox. Les commerciaux (dont j'ai fait partie !) sont déjà formés et entraînés à être à l'écoute de leurs clients !! Ils maîtrisent les produits et la négociation commerciale. La marque est forte.

Etape II, Les années 90.

L'entreprise met plus en avant ses produits pour les valoriser car la marque est attaquée par des challengers qui progressent rapidement. Xerox et son équipe commerciale doivent mieux connaître leurs produits pour lutter face à la concurrence.

Etape III, 2002

Nous rentrons véritablement dans la démarche de création de valeur pour le client. Pour cela les

commerciaux connaissent le métier du client pour construire, proposer et démontrer comment la solution proposée répond aux enjeux du client. Vous observez au premier plan une voiture. Un enjeu de Renault est mis en avant : « Pour rationaliser l'élaboration de la documentation de ses véhicules, Renault a choisi la solution Xerox. Avec, à la clef réduction des coûts et des délais ... C'est l'enjeu de Renault pour lequel Xerox peut contribuer et donc créer de la valeur.

Xerox centre son organisation et son message sur le métier de ses clients et sa capacité à répondre à leurs enjeux !

Cet exemple illustre bien cette notion de création de valeur pour le client. Peut-on reprendre cela d'une manière plus générale ?

Avec plaisir ! Il s'agit en fait de porter un autre regard sur ses clients ! Un client achète ce qui est important pour lui. Il faut donc connaître son métier et ses enjeux.

D'une manière très pragmatique, ses objectifs prioritaires rentrent dans 2 catégories, c'est une simple réalité de bon sens :

- développer ses ventes
- minimiser sa chaîne coûts

A partir de là, il est important de découvrir, plus précisément et sans doute de manière moins facile, quels sont les enjeux spécifiques de son métier !

L'aider à développer ses ventes, c'est identifier les enjeux sur lesquels nous allons construire pour l'aider dans sa revente, toucher plus de clients, vendre plus à chacun de ses clients, développer de nouvelles offres, accéder à de nouveaux marchés ...

Ce qui implique de connaître ses marchés, ses situations concurrentielles, ses clients !

De la même manière, l'aider à minimiser sa chaîne coûts, c'est identifier les enjeux sur lesquels nous allons construire pour améliorer sa rentabilité, lui permettre de gagner du temps, optimiser sa chaîne logistique ...

Ce qui implique Connaître ses processus de fabrication, ses sites industriels et leurs niveaux de productivité ...

Comment mettre en place ce principe d'action dans l'entreprise ?

Notre démarche s'articule en 4 points clés :

- Redistribuer les cartes dans l'entreprise
- Optimiser les outils et les méthodes
- Développer les compétences des collaborateurs
- Intégrer le management comme clé de voûte du dispositif

Reprenons si vous le voulez bien chacun de

ces points !

Redistribuer les cartes ... je vous rassure nous n'allons pas jouer aux cartes ! Ici, les cartes sont « les atouts » de l'entreprise qui doivent être bien distribués ...

Pour « bien jouer », nous avons observé que, finalement, le client se fidélise davantage à une entreprise fournisseur qu'aux produits de cette entreprise!

La question clé est :

« Comment travailler avec le client sur ses besoins pour devenir son fournisseur ? »

Premiers éléments de réponse :

- Connaître les hommes et les équipes chez le client et ne pas connaître que l'acheteur
- Argumenter auprès des décideurs et prescripteurs qui sont sensibles au développement de leurs ventes, nous positionnant de ce fait comme un partenaire de leur développement
- Argumenter auprès des utilisateurs de nos produits, sensibles aux résultats et aux processus d'utilisation, nous positionnant de ce fait comme un partenaire de leur rentabilité ...

En fait, le client comme le fournisseur est une organisation (des hommes, une culture, des processus de fonctionnement) qui délivre des services et des produits ... Les 2 organisations doivent se parler et se comprendre.

Cela signifie-t-il que la fonction commerciale doit travailler en réseau pour conduire les projets ?

Exactement ! La relation client est élargie. Elle dépasse le cadre du Commercial, même s'il en porte l'entière responsabilité. C'est un système « réseau vente » qui rencontre un système « réseau achat ». Et chacun de ce fait doit fonctionner en concertation face au client : R&D, Marketing, production, BO Client, Commercial ...

Le Commercial est le chef de projet client et donc l'animateur du « réseau vente ».

Ce qui pose naturellement la question du positionnement et du fonctionnement de l'organisation commerciale :

Une force de vente organisée par marché/métier ? des spécialistes des métiers de nos clients ?

... Mais aussi un marketing qui arrête de considérer qu'il est la tête et que les commerciaux sont les jambes ... L'intelligence doit être développée en réseau !

Si nous parlons maintenant méthodes et outil, j'imagine que nous allons reparler de la CRM,

sujet que vous avez précédemment traité dans Chorus [Voir la seconde thématique Chorus sur le CRM dans le n°12 de juin 2003] ?

Certes, mais tout d'abord en amont et en permanence ...

Il nous faut comprendre de manière précise et complète les besoins des clients, mettre en veille régulière l'évolution des besoins de nos clients ... et des clients de nos clients !

On crée ainsi une boucle positive : on sait mieux ce qu'il faut faire !

Concernant les outils, vous avez raison ! La CRM joue un rôle important puisqu'elle permet de partager l'information sur le client et cela en transversal. L'offre produits services sera bien sûr structurée en fonction des besoins clients et par métier.

Et de la même façon, les présentations clients et les références seront par métiers.

D'où l'importance du dispositif de développement des compétences !

Il doit en effet être complet ;

- Former les équipes commerciales aux métiers du client.

- Développer la capacité de chacun à travailler en transversal

- Développer l'aptitude de chacun à monter dans la hiérarchie et à bon escient.

- Travailler curiosité et pro-activité ...

En synthèse, accompagner le commercial dans l'évolution de son positionnement et de son fonctionnement tant en interne qu'en externe !

Mais le maillon important du dispositif est le manager commercial qui est la clé de voûte.

Le manager doit savoir lui aussi s'imprégner du métier de ses clients ?

Bien sûr, mais pas seulement ! Il doit savoir passer de l'étape manager des hommes dans le cadre des affaires... ce qui peut fonctionner tant qu'il y a une différenciation de l'offre ... à gérer des clients :

- en étant organisateur
- en étant rigoureux dans le pilotage de ses collaborateurs travaillant en réseau
- en donnant l'exemple du travail en transversal
- en étant capable d'embarquer toutes les fonctions de l'entreprise.

Quelle peut être la conclusion de Productis d'un tel programme ?

Tout simplement un petit clin d'œil ... l'application à nous même de cette démarche ! Notre métier est de comprendre les enjeux de nos clients. Nous avons développé une offre de produits et services pour répondre à leurs enjeux et qui leur apporte une valeur ajoutée dans leur développement commercial.

Le véritable enjeu des entreprises que nous accompagnons est de sortir du classique « y'a qu'à faut qu'on !!! » Notre réponse à cet enjeu est la méthode G.B.S. (gros Bon Sens !) :

- définir des objectifs réalistes avec nos clients
- construire le comment avec nos clients
- accompagner l'implémentation des plans d'actions définis en mesurer les impacts

Merci

Merci à vous Chorus de nous avoir permis de répondre à vos questions sur la création de la valeur pour les clients, ce qui permet de repositionner au cœur de cet enjeu le rôle de la fonction commerciale !