

Chapitre 6 LA FONCTION COMMERCIALE

6.1 ORGANISATION COMMERCIALE ET DISTRIBUTION

Une adaptation constante des modes de distribution et de l'organisation commerciale aux produits, aux services et aux clients est nécessaire dans un environnement instable comme celui du groupe Altrad.

La stratégie commerciale du Groupe s'articule autour de deux axes :

- une recherche permanente de conquête de parts de marché ;
- une recherche de l'optimisation de la marge (élément clé dans le système de rémunération variable des commerciaux).

L'organisation commerciale du groupe Altrad est à la fois :

- décentralisée : chaque filiale dispose de sa propre force commerciale ;
- synergique : la Direction commerciale du Groupe et les *progress units* fédèrent la stratégie commerciale et marketing des différents marchés (afin notamment d'éviter les conflits liés à la concurrence interne).

Le Groupe attache une importance particulière à l'adaptation des modes de distribution et de l'organisation commerciale au couple produit-client :

- échafaudages, étais et étaitements : vente directe, revendeurs ;

- bétonnières et brouettes : revendeurs, GSB, grandes surfaces alimentaires (GSA*), négoce de matériaux, revendeurs spécialisés ou jardineries ;
- location et services : vente directe *via* des agences en propre ;
- produits de collectivités : vente directe, revendeurs, télévente et vente en ligne.

Les grands clients font l'objet d'une attention particulière, avec la désignation d'un interlocuteur chargé de coordonner les actions au niveau des filiales et de la Direction commerciale.

Lors d'une acquisition, le groupe Altrad peut faire jouer des synergies commerciales :

- Une nouvelle filiale aura la possibilité de proposer les gammes de produits du Groupe afin de développer son chiffre d'affaires.
- Les sociétés déjà intégrées dans le Groupe bénéficient de la gamme de produits du nouvel entrant afin notamment d'élargir son offre produits.

6.2 MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS

Le groupe Altrad doit fidéliser sa clientèle pour consolider et améliorer sa position. La fidélisation implique *a minima* la satisfaction du client.

L'insatisfaction non détectée est le vrai danger pour toute activité commerciale. Seuls 20 à 30 % des clients non satisfaits font une réclamation ; la majorité d'entre eux partent vers la concurrence sans exprimer leur insatisfaction et le font savoir à leur entourage : un client mécontent en parle en moyenne à 10 personnes, contre 4 pour un client satisfait.

A contrario, les réclamations, auxquelles l'entreprise se fait un devoir de répondre, permettent de conserver le client.

L'analyse de la satisfaction du client est donc fondamentale pour le groupe Altrad et ses commerciaux. L'enquête de satisfaction permet d'identifier les attentes du client, la satisfaction mesurant l'écart entre la perception d'une offre et les attentes de ce client. Selon cette perception, le client satisfait achète, est fidèle et recommande l'entreprise. Notons que le développement des réseaux sociaux accroît aujourd'hui la propagation de l'information, surtout si elle est négative.

Dans cette optique, l'enquête de satisfaction ne doit pas être appréhendée en interne comme une menace mais comme une opportunité d'amélioration. Les commerciaux répondent également à cette enquête, leur avis étant intéressant pour le Groupe. L'image de ces derniers s'en trouve renforcée, la relation de confiance avec le client est consolidée, le nombre de ventes augmente avec les améliorations apportées suite aux remarques des clients.

L'analyse de la satisfaction client est principalement réalisée par une mesure indirecte et une mesure directe :

- mesure indirecte : nombre de retours clients, d'avis, évolution du chiffre d'affaires total et du chiffre d'affaires par client, nombre de nouveaux clients, de clients perdus, etc. L'interprétation de ces éléments peut être délicate en raison de biais : leur évolution peut en effet découler d'autres facteurs que la satisfaction du client. Un suivi du taux de réclamations permet ainsi d'évaluer les insatisfactions mais ce n'est que la partie visible de celles-ci. Le suivi satisfaction clients est donc complété par cette mesure indirecte.
- mesure directe : des enquêtes permettent un contact régulier avec le client, une veille permanente sur son métier et une amélioration continue pour le Groupe. Cette mesure directe sollicite l'avis du client, permet de connaître sa satisfaction globale, d'identifier et de hiérarchiser ses attentes, de communiquer, de démontrer l'intérêt du Groupe pour le client, d'améliorer l'image de l'entreprise, de connaître son positionnement vis-à-vis de la concurrence, de renforcer

l'image de l'activité commerciale ainsi que les ventes réalisées. Il s'agit d'une enquête menée par les commerciaux sous forme d'entretiens semi-directifs. Cette enquête peut être mise en ligne si le client souhaite librement et spontanément partager son avis. Quant aux entretiens, ils consistent à interroger les clients par catégorie (GSB, grandes entreprises, PME, collectivités, loueurs) et selon leur statut vis-à-vis du Groupe : clients perdus, prospects, clients occasionnels ou infidèles et clients fidèles.

Lors de l'enquête, l'intérêt porté par le groupe Altrad aux attentes et à la satisfaction du client est mis en avant.

Un entretien semi-directif (questions fermées et commentaires libres si le client le souhaite), lorsqu'il est bien mené, est bénéfique pour le client, pour les commerciaux et pour l'ensemble du Groupe. Il permet de prévenir les litiges.

6.3 LES ENJEUX DE LA SATISFACTION DES CLIENTS GROUPE

Les clients Groupe sont indissociables de la stratégie d'intégration verticale du groupe Altrad. Il est obligatoire de travailler avec des clients et des fournisseurs internes. C'est une problématique d'intérêt général, donc supérieur aux intérêts particuliers des filiales. À titre d'exemple, l'approvisionnement en Tunisie et le développement du Métrix (échafaudage omnidirectionnel) font partie de ces priorités du groupe Altrad et constituent des sources de synergie essentielles.

Cette position de client captif, au contraire d'enrichir la manière de traiter l'ensemble des clients, peut générer des sources de conflits (l'intérêt supérieur du Groupe est mal compris) ou des positions de "monopole".

Lorsqu'un groupe possède des clients captifs, son objectif dans la gestion de leur relation n'est plus la fidélisation, puisqu'elle existe de fait et ne peut pas être remise en cause

par le client. Face à un tel “pouvoir”, l’attitude adoptée peut aisément conduire à des facilités consistant à traiter ces clients singuliers comme des clients secondaires et à ne s’intéresser qu’à ceux qui ne sont pas liés fermement au Groupe.

Dans la pratique, cela peut engendrer un faible niveau d’écoute envers le client Groupe, des retards de livraison, une qualité des produits et des services moindre, etc. Le vendeur peut alors se dire que ce n’est pas grave car, de toute façon, son client sera obligé de traiter avec lui à l’avenir... Il s’agit néanmoins d’une erreur fondamentale : il est indispensable de se préoccuper de la satisfaction du client captif. En effet, si ce dernier est peu satisfait des produits et services du Groupe, il deviendra méfiant et sa loyauté s’étiolerait : il n’évoquera plus le Groupe en termes élogieux et en fera une mauvaise publicité. La frustration débouche en effet sur un bouche à oreille agressif et négatif à long terme pour l’image du Groupe.

Chaque client Groupe est en relation avec ses propres clients finaux externes qu’il aura à cœur de satisfaire. Il cherchera, de fait, à leur éviter de subir les éventuels désagréments ou perturbations grâce à des solutions alternatives, externes au Groupe. Cette situation peut s’installer doucement et sournoisement.

Il faut donc faire en sorte que ces clients captifs soient loyaux envers le Groupe et ses intérêts. De manière générale, la loyauté de la clientèle est la pierre angulaire de la longévité de toute entreprise. Plus précisément, un client captif et comblé demeure loyal et véhicule une bonne image du Groupe ; il en devient même l’ambassadeur en en faisant une bonne publicité. Le client captif doit être conquis afin qu’il recommande le Groupe en termes positifs et lui offre son soutien inconditionnel.

Au-delà de sa seule satisfaction, son expérience lors de la consommation des produits et services du Groupe doit être très positive. Le secret pour atteindre cet objectif de satisfaction du client Groupe réside dans l’implication de tous et dans une réelle volonté de qualité et de service irréprochables, même (et surtout) envers les clients conquis.

Il est alors possible de se référer, dans la relation client et la recherche de sa satisfaction, à la pyramide des besoins* de Maslow, applicable à tous. Cette pyramide bien connue peut dès lors être détournée, adaptée et affinée afin de représenter les attentes des clients.



Si le premier niveau n'est pas atteint, l'insatisfaction du client Groupe sera grande, avec un risque élevé de détérioration de l'image du Groupe. C'est un niveau qu'il faut absolument – et au minimum – atteindre. Lorsqu'on accède au deuxième niveau, le client captif devrait être loyal. Et lorsque le troisième niveau se réalise, la satisfaction du client dépasse la simple attente contractuelle et celui-ci devient dès lors un ambassadeur du Groupe ; son sentiment d'appartenance, sa fierté et sa confiance sont très élevés.

6.4 COMMENT AMÉLIORER LA RELATION AVEC LES CLIENTS ?

L'amélioration de la relation client-fournisseur relève de plusieurs aspects. Si on compare en détail la relation avec un client captif (Groupe) et celle avec un client non captif (externe), il ne devrait pas exister de différence. Les principes évoqués ci-dessus sont identiques, les outils et méthodes à mettre en œuvre également. En revanche, il convient d'intensifier cette relation avec le client Groupe par un partage d'informations sans restriction.

Le marketing relationnel permet d'améliorer la relation entre l'entreprise et le client en faisant en sorte qu'elle dépasse le simple moment achat-vente. Pour cela, il faut connaître et écouter le client. Il convient également de savoir anticiper – ce qui rejoint les réflexions quant à l'innovation – afin d'être réactif. La culture de l'entreprise doit également placer le client au centre, ce qui requiert des caractéristiques particulières tels l'empathie, l'ouverture d'esprit, l'honnêteté quant à ses propres limites, un état d'esprit positif, etc. Cela passe par :

- accepter le dialogue et les éventuelles critiques. Les esprits doivent être ouverts ;
- écouter et connaître sa clientèle ;
- manifester des aptitudes et compétences relationnelles, la technicité ne suffisant pas ;
- maîtriser les canaux et réseaux de communication ;
- créer des offres individualisées et différenciées en fonction des besoins spécifiques ;
- accorder la même importance aux clients Groupe qu'aux autres.

Il s'agit de proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre le Groupe et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client :

- l'avant-vente : elle permet d'étudier les besoins et attentes du client. L'analyse des informations collectées sur le client permet à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de

répondre plus précisément à ses attentes. Dans une démarche d'anticipation de ces attentes, une veille technologique des produits innovants non commercialisés est réalisée ;

- la vente : l'écoute est source de progrès, elle permet de prendre en compte les souhaits du client et d'y répondre parfaitement ;
- la gestion du service clientèle : le client aime se sentir connu et reconnu ; le client Groupe ne doit pas se sentir moins important ou dévalorisé par rapport au client externe. Il s'agit également d'évaluer sa satisfaction ;
- l'après-vente : elle consiste à fournir une assistance au client, notamment *via* la mise en place de *help desk* (ou centres d'appel) et par le biais de la mise en ligne d'informations de support technique. La gestion des réclamations est souvent délaissée alors qu'elle représente un bon investissement à long terme.

Dans ces conditions, la satisfaction du client est optimale et les retombées pour l'entreprise sont bénéfiques : le client en devient un ambassadeur, il en fait la promotion et une excellente publicité. Le client est réellement au cœur des préoccupations lorsque par exemple :

- la relation entre l'entreprise et le client est optimale : un *relationship manager** peut veiller tout particulièrement à la prise en charge de la relation globale avec le client ;
- les attentes du client sont dépassées pour chaque transaction ; grâce aux recommandations du *relationship manager*, des solutions adaptées peuvent être élaborées ;
- en cas de réclamation, un service dédié traite efficacement les problèmes rencontrés par le client.

Les moyens de parvenir à une réelle satisfaction, en plaçant le client (interne ou externe) au centre des préoccupations de l'entreprise, peuvent être multiples :

- fidéliser les équipes de vente ;
- garder en mémoire la règle de Pareto* du 80/20 selon laquelle 20 % des clients génèrent 80 % du chiffre d'affaires ;

- déterminer des échelons de satisfaction que le client doit gravir progressivement ;
- servir avant de vendre, afin de bâtir une relation de confiance ;
- tenir compte de la réciprocité comportementale du client vers le fournisseur dans le cadre des relations clients-fournisseurs au sein du Groupe. Cette relation mériterait certainement d'être qualifiée ;
- offrir au client l'occasion d'exprimer ses plaintes ;
- rester à l'écoute du client et répondre à ses sollicitations rapidement ;
- connaître la conception de la valeur selon le client ;
- utiliser plusieurs canaux pour servir un même client ;
- remercier le client.

Les relations avec les clients doivent mettre en application les principes et les valeurs du groupe Altrad : respect, intégrité et loyauté, confiance, esprit client et excellence.

Ces principes s'appliquent quelle que soit la nature du client. En revanche, il faudra tenir compte de l'importance du client final (externe) pour chaque filiale cliente. En effet, un "petit" client interne a également ses propres clients stratégiques ; ne pas le servir pourrait mettre en péril la relation qu'il a établie avec ses clients les plus importants.

6.5 ÉVOLUTION DE LA FONCTION COMMERCIALE

L'évolution des activités du Groupe amène de nouvelles questions :

- Comment adapter la force commerciale aux nouveaux enjeux stratégiques que constitue l'activité de service ?
- Qui sont les clients externes aujourd'hui ?
- Y a-t-il de nouvelles contraintes ?
- Quels sont, dès lors, les facteurs clés de succès ?

L'évolution de portefeuilles de clients externes est naturelle compte tenu des activités de service : aux artisans et distributeurs sont de plus en plus associés des industriels et de grands donneurs d'ordres qui n'ont ni le même profil, ni la même gestion du risque. De fait, la démarche d'un commercial dans le service est différente de celle d'une relation avec un revendeur et/ou d'un artisan, avec des changements de méthodes.

La recherche d'une multitude de petits clients par des VRP* cède du terrain sur la nécessité de répondre efficacement à des appels d'offres.

La taille et la notoriété du Groupe sont facilitants. Son actuelle position de référence amène plusieurs atouts :

- Le Groupe est consulté de fait par les grands donneurs d'ordres.
- Il peut participer en amont à l'élaboration de la demande : une montée en puissance de l'avant-vente permet d'être en amont de l'appel d'offres.
- Le Groupe entretient des relations partenariales avec ces donneurs d'ordres.

Dans les relations commerciales avec les clients externes, il y a en fait beaucoup plus d'entrants même si la démarche prospective continue d'exister.

La problématique du Groupe se situe aujourd'hui en interne plutôt qu'en externe : il ne faut pas laisser des parts de marché en gérant la concurrence interne avec des positions à défendre. Le changement des règles par le Groupe génère des peurs de perdre des positions de marché : *"You are crazy!"* lance un chef d'entreprise suite à l'acquisition d'une nouvelle entreprise concurrente de la sienne. Il faut entendre là sa peur que le Groupe casse la performance de sa filiale, pouvant par ailleurs faire jouer le système de rémunération en sa défaveur. Mais les enjeux du Groupe se situent ailleurs : sur un marché de l'échafaudage qui représente 20 milliards d'euros au niveau européen,

le Groupe pèse moins de 10 %. La discipline intra-Groupe devient prégnante.

Le Groupe peut s'“autocannibaliser” et la recherche des synergies se perdre dans les méandres de la défense des positions des uns et des autres. Un véritable travail d'accompagnement au changement est nécessaire pour aider les filiales à passer du “Qu'est-ce que je perds ?” au “Qu'est-ce que je gagne ?”. C'est une véritable difficulté, que pointe Peter Senge en 1992 dans son livre *La Cinquième Discipline*¹. Un des obstacles au changement est l'identification à son poste – “Je *suis* mon poste” –, qui se traduit par une incapacité à penser différemment de ce que l'on a développé en tenant ce poste.

Le risque pour le Groupe est qu'il soit considéré par le marché comme une filiale. L'application du principe de subsidiarité encourage l'autonomie des chefs d'entreprise, donc la compétition. Dans cette logique, les filiales doivent s'organiser, dans le strict respect de l'autre, pour développer collectivement les parts de marché. Cela revient à passer d'une situation de concurrence réelle ($1 \text{ contre } 1 = 1$: *ou moi, ou lui*) à une situation de développement ($1 + 1 = 3$: chaque filiale se développe *par* le Groupe, et le Groupe se développe *par* les filiales), au lieu d'un triste $1 + 1 = 1,5$ (risque redouté par le chef d'entreprise : la simple addition [*et*] des entreprises comportant autant le risque de perte de marchés que celui de développement de ses places fortes).

1. Peter Senge, *La Cinquième Discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, First Éditions, 1992.