

Fiche mémo Mille Mentors

Stratégie Commerciale

Auteur : Damien Thouvenin pour MilleMentors.fr

Date de dernière mise à jour : 14/04/2023

Sources :

- Entretiens avec [Julian Aristizabal](#) (Juin-Juillet 2021, Février-Mars 2023)
- Café croissance ([Alexandre Mengual](#), CJD Paris) du 15/02/23 sur la prospection téléphonique et le CRM
- Formation «Performance Commerciale (construire son PAC)» d'[Alain Muleris](#)
- Livre «[How Clients Buy](#): A Practical Guide to Business Development for Consulting and Professional Services» de Tom McMakin et Doug Fletcher

Construire la stratégie commerciale de l'entreprise c'est faire un certain nombre de choix déterminants qui vont permettre d'orienter l'action et mettre en place des systèmes pour organiser l'action

Le cœur du sujet, ce sont les **propositions de valeur** : une partie de notre offre qui va intéresser un segment précis de clients pour des raisons spécifiques.

Une proposition de valeur c'est :

- un segment de clientèle précis
- qui a un besoin (un problème à résoudre ou une envie à satisfaire), idéalement conscient, urgent et monnayable ;-)
- auquel nous apportons une réponse crédible (aux yeux du client) et nouvelle (c-à-d différente de ce que le client a déjà)
- et que nous savons lui communiquer (au moment adhoc et par le bon canal)

Raisonner en termes d'offre ou de marché c'est trop vague, et ça ne permet pas de construire une bonne stratégie commerciale.

Notre offre c'est ce que nous savons faire. Notre marché c'est l'ensemble des clients qui ont besoin de notre offre. Mais tous nos clients potentiels n'ont pas besoin de tout ce que nous savons faire, et tous n'en n'ont pas besoin pour les mêmes raisons ou dans les mêmes circonstances, donc tous ne seront pas touchés par les mêmes éléments de discours.

La stratégie commerciale consiste à identifier nos propositions de valeur, puis à choisir celles que l'on veut pousser, et enfin à construire les voies pour porter ces propositions de valeur auprès des clients à qui elles s'adressent.

Étape 1 : Identifier les propositions de valeur

Pour ça on peut passer en revue toutes les contrats que l'on a signé au cours des 3 dernières années et, pour chacun d'eux, préciser la nature de ce qui a été acheté, les modalités de formation du prix, le type de client, le besoin, l'origine de l'affaire ... et faire émerger des groupes cohérents de clients qui achètent le même genre de choses pour les mêmes raisons ou dans les mêmes circonstances.

On va également regarder les alternatives que le prospect va considérer. Entre notre proposition de valeur et celle de nos concurrents (parmi lesquels il y a toujours «ne rien faire») il y a des zones de recouvrement (le standard de marché) et des écarts. On va souvent chercher à toucher les clients que nos écarts intéressent, à pousser les propositions de valeur où on a un avantage, ou à créer l'écart pour les clients les plus intéressants.

Étape 2 : Faire des choix (stratégiques)

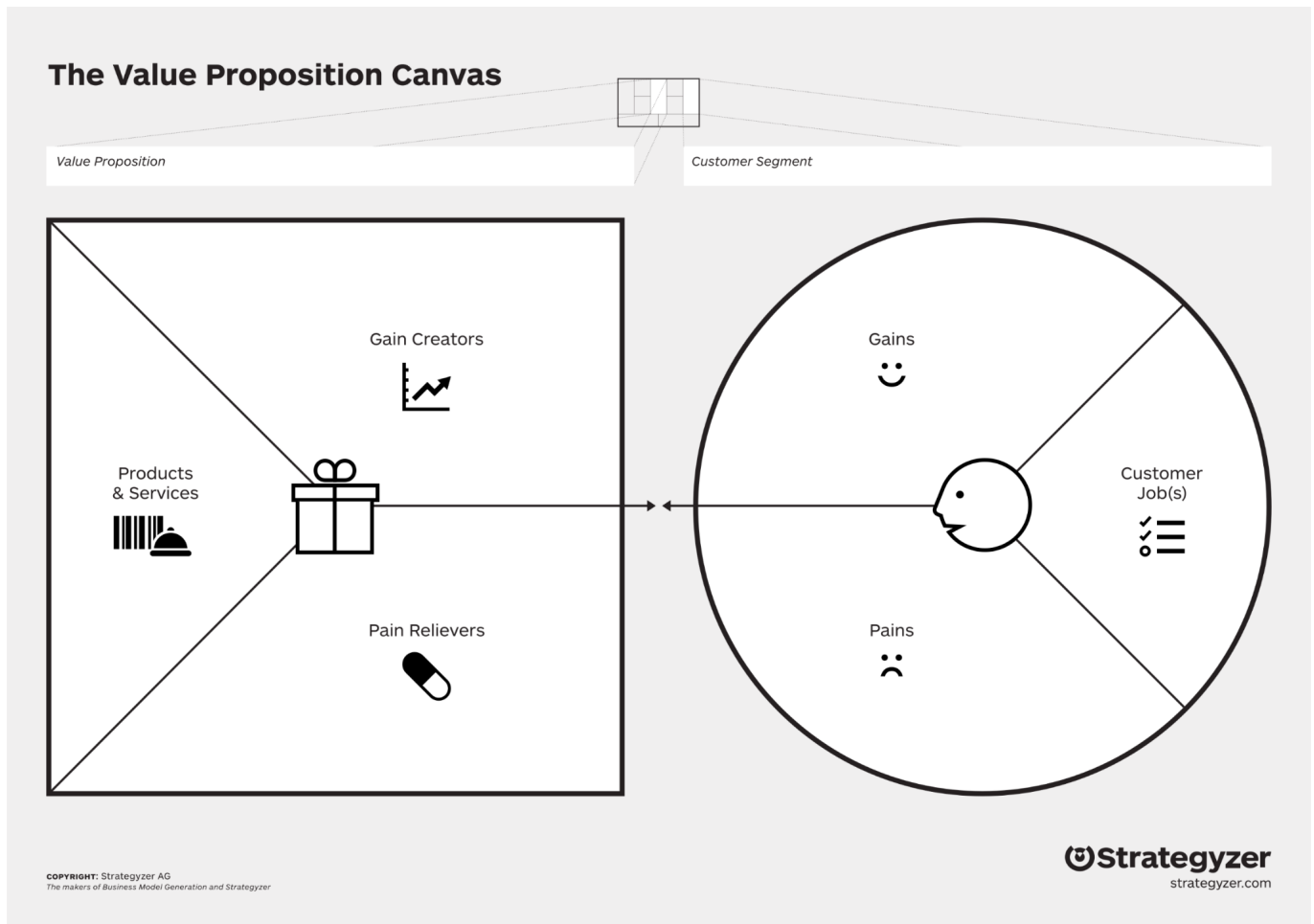
On va mettre en regard de ces propositions de valeur les éléments qui vont permettre de **choisir celles que l'on veut mettre au centre de sa stratégie commerciale** : volume de CA associé, rentabilité, concurrence, ressources nécessaires...

On peut avoir des dizaines de propositions de valeur, mais on ne peut pas construire une stratégie commerciale qui cherche à les pousser toutes, sinon on se disperse. Le travail stratégique c'est justement un travail de choix. On va sélectionner celles qui ont le meilleur alignement avec la stratégie de l'entreprise, qui répondent à une tendance porteuse ou une opportunité de marché, ou qui permettent la mutualisation des ressources... C'est vraiment là qu'on fait de la stratégie.

Étape 3 : Construire ses « Routes to Market »

Puisque chaque proposition de valeur s'adresse à un segment spécifique de client qui en ont besoin pour des raisons différentes, les actions et supports marketing sont propres à chaque proposition de valeur. On va chercher à identifier le chemin que suit le prospect avant d'acheter et à accompagner sa progression de parfait inconnu à client satisfait. Pour ça on peut observer ou interroger nos clients actuels et chercher les circonstances ou les déclencheurs qui jalonnent ce parcours : à quel moment prend-t-il conscience de son problème et cherche-t-il une solution ? Où la cherche-t-il, à qui s'adresse-t-il ? En quels termes ?

C'est à ce moment que l'on peut utiliser le « Value Proposition Canvas » :



Cette connaissance fine de notre client va nous permettre d'identifier les actions à mettre en place pour être présent au bon endroit au bon moment.

Par exemple, pour [Goood](#) qui offre du conseil, on voit qu'il faut que les potentiels clients nous connaissent (et qu'ils nous trouvent sympas et pertinents 😊) avant d'avoir un besoin car, quand ils décident de se faire aider, ils consultent essentiellement les cabinets qu'ils connaissent déjà. La stratégie commerciale repose donc sur un ensemble d'actions qui semblent «gratuites» mais qui construisent ce réseau relationnel.

Important : ne pas négliger les clients actuels et les anciens clients dans sa stratégie commerciale. Que ce soit comme individu ou comme segments. Il est plus facile de s'adresser à des types de clients qu'on connaît déjà qu'à une clientèle nouvelle dont on ignore tout. Et il est plus facile de vendre de nouvelles prestations ou de nouveaux produits à des personnes ou des entreprises qui ont déjà acheté chez nous qu'à des prospects qui ne nous connaissent pas.

Étape 4 : PAC

On décline alors cette stratégie en plan d'actions commerciales (PAC), lequel comporte des actions de prospection, ou d'acquisition, pour rencontrer de nouveaux prospects et des actions de développement des clients existants (fidélisation, revente, extension, reconquête... etc.)

Important : la stratégie commerciale doit être révisée régulièrement pour s'adapter aux évolutions du marché, des attentes des clients et des actions de la concurrence, et pour rester cohérente avec la stratégie et les besoins de l'entreprise.

Par ailleurs, entre les routes-to-market et le plan d'actions commerciales que l'on avait construit et la réalité de ce qui fonctionne, il peut y avoir des écarts. Il est donc nécessaire et important de mettre en place des indicateurs à différents niveaux pour mesurer les résultats des actions et ajuster celles-ci.

À ce titre une organisation commerciale mature se repère à différents éléments :

- il existe des critères pour qualifier les prospects, puis les opportunités
- les différentes propositions de valeur sont identifiées et pilotées dans le CRM avec des entonnoirs distincts, organisés en étapes qui correspondent au cheminement du prospect
- la stratégie pour nourrir ces entonnoirs et y faire progresser les prospect est formalisée et il y a une organisation pour déclencher et suivre les actions associées.
- l'entreprise suit et pilote les indicateurs quantitatifs tout au long de ces entonnoirs d'acquisition puis de conversion

