Produire la relation client zéro défaut

L'excellence opérationnelle des fonctions commerciales au cœur de la stratégie d'entreprise

Solocal GROUP

Silamir CONSEIL

Édito de Christophe Pingard

« L'efficacité des forces commerciales est un levier de création de valeur dont les entreprises doivent apprendre à valoriser tout le potentiel.

Solocal Group compte environ 2 000 commerciaux au sein de sa filiale PagesJaunes. Le Groupe est aujourd'hui engagé dans un projet de transformation qui aborde entre autres la relation client, la coordination des équipes commerciale et marketing et leurs liens avec la stratégie de l'entreprise.

En l'absence de littérature existante et de concepts scientifiques largement diffusés sur ce sujet, Solocal Group a demandé à Silamir de mener une étude pragmatique sur les pratiques des entreprises en la matière. Cette étude a donné des résultats riches en inspiration, et montre que la relation client transcende la diversité des secteurs.

Le cabinet Silamir et moi-même tenons à remercier l'ensemble des interlocuteurs qui ont accepté de nous exposer de manière approfondie leurs problématiques, et grâce auxquels nous avons pu mettre en commun un corpus de pratiques sur les thèmes abordés dans cette étude. »

Christophe Pingard, Directeur Général délégué de Solocal Group

Solocal GROUP

Une petite histoire pour commencer

Il était une fois une usine qui fabriquait des pièces d'emboutissage pour les secteurs aéronautique et automobile. Cette usine réalisait une performance remarquable : innovante, positionnée sur des niches à haute valeur ajoutée avec de la production en petite et moyenne série, proche du zéro défaut sur ses produits, elle n'était pas prête d'être délocalisée dans un pays low cost !

La majorité des salariés travaillait au sein de l'atelier de fabrication. Celui-ci était organisé en 3x8. La production se faisait en juste-à-temps et ne s'arrêtait pas : grâce à la maintenance préventive, les équipements tombaient très rarement en panne. L'usine avait investi dans des machines de haute qualité, à la fois sûres et assez flexibles pour s'adapter aux exigences des différents produits et clients.
Pour conserver son avantage concurrentiel, l'usine se devait d'être innovante en plus d'être performante. Elle avait un petit service de R&D, qui étudiait les nouvelles tendances et assurait l'industrialisation des nouvelles pièces conjointement avec l'usine. En mode projet, des échanges avaient lieu entre la R&D et la fabrication pour adapter au mieux le produit et les lignes de fabrication.

Tout au long du processus de fabrication des pièces, différents métiers entraient en ligne de compte pour soutenir l'usine et lui permettre de réaliser son objectif d'excellence opérationnelle. Le contrôleur de gestion éclairait l'usine sur les performances réalisées. Le service méthodes assistait opérationnellement le processus de production et pratiquait les adaptations nécessaires. La qualité s'occupait de définir les plans de contrôle aux différentes étapes de fabrication. Bien sûr, il arrivait qu'un incident soit constaté. Dans ce cas, les salariés étaient associés à son analyse en détail, puis à la mise en œuvre d'un plan d'action correctif dans le cadre du *lean manufacturing*. Au sein de l'usine, un système global de management de la sécurité était mis en place : tournées quotidiennes de sécurité, lunettes et gants de protection obligatoires près des presses d'emboutissage ; et tout incident lié à la sécurité était suivi et traité via un retour d'expérience partagé.
Bref, tout était pensé, organisé et orienté dans cette usine autour du produit.

Que vient faire l'histoire de cette usine performante en introduction d'une étude sur les forces de vente ?

L'imaginaire collectif, surtout en France, perçoit le commercial comme individualiste, bonimenteur et entriste, l'associe au porte-à-porte, armé de son seul bagout et de sa forte personnalité, sans autre outil que sa mallette à échantillons, sans autre méthodologie que celle du pied dans la porte. À l'inverse, le côté noble de la relation client est dévolu à la fonction marketing, car elle est considérée comme plus scientifique et à plus haute valeur ajoutée intellectuelle.
En contre-pied de cette vision, la performance commerciale ne doit pas être perçue comme liée au seul talent individuel, mais comme résultant de l'organisation du système dans sa globalité. Ainsi, à l'instar de notre usine, les entreprises doivent organiser leurs fonctions marketing et commerciales autour de la fabrication en série d'un produit fini très particulier : la relation client.

Le parallèle entre la production de biens manufacturiers et la production de relation client

Une relation client zéro défaut repose avant tout sur la performance des processus et moyens qui sont mis en œuvre pour la produire. Tout doit tourner autour de cette relation client et de sa compréhension. Les forces commerciales sont par nature en contact direct avec le client et doivent faire l'objet de réflexions et d'analyses spécifiques et approfondies, au même titre que le marketing. Ainsi, trois grands axes doivent permettre aux entreprises d'atteindre la relation client zéro défaut :

- Organiser la production de la relation client de manière performante ;
- Articuler en cohérence le marketing et le commercial, pour optimiser l'interface client ;
- Soutenir la production de la relation client grâce à des outils et à un management adaptés.

® Silamir

Conclusion

*"J'ai demandé à des dirigeants de m'indiquer la compétence qui avait le plus contribué à leur succès. Tous m'ont répondu la capacité à vendre".**

Sans client, l'entreprise n'existe pas. Les forces commerciales et marketing, productrices de relation client, sont les vecteurs privilégiés de la concrétisation de la stratégie de l'entreprise au quotidien. Les bonnes pratiques des entreprises qui ont participé à cette étude sont la preuve que la créativité et la souplesse dans les approches sont indispensables pour appréhender la complexité de la relation client. Nul doute que ce sujet stratégique fera l'objet de recherches scientifiques et de réflexions partagées entre les entreprises à l'avenir.

*Jeff Haden (Extrait de "8 Things Remarkably Successful People Do" - Inc.com - Nov. 2012

À propos de Silamir

Silamir est un cabinet de conseil opérationnel spécialisé dans la stratégie et l'implémentation de projets de transformation pour les grands groupes, notamment dans les fonctions commerciales et marketing.
Notre spécificité est que nous mettons en œuvre, sur les projets complexes de nos clients, une méthodologie pragmatique tournée vers l'action : mise en place de pilotes, d'actions concrètes et d'outils agiles en appui de nouvelles stratégies.
Notre devise est "strategy crafting" (ciseler la stratégie), notre mode d'intervention s'apparente au travail de l'artisan, son savoir-faire, sa créativité, son sens du détail et de la perfection, sa connaissance approfondie de la matière qu'il façonne. De la même façon, Silamir mêle dans son approche stratégie et action ; nous impliquons nos clients dans la création des plans d'action et nous ciselons ensemble la solution jusqu'à ce qu'elle atteigne exactement son objectif.

Contacts

Muriel Figer
Directrice associée
Tél. : 01 75 43 68 66
Mob. : 06 14 08 31 36
Mail : mfiger@silamir.com

Juliette Soria
Directrice associée
Tél. : 01 75 43 68 67
Mob. : 06 20 34 72 46
Mail : jsoria@silamir.com

® Silamir