

Exploiter les gisements de croissance à court terme, une priorité pour les dirigeants

Georges Vialle (71),
directeur, Mercer Management Consulting

Les grandes entreprises ont réalisé une croissance organique anémique voire négative ces dernières années*. Croître à court terme devient donc une priorité. Pour ce faire, il faut être tactique, oser le contre intuitif, cibler un horizon de six à dix-huit mois, privilégier l'actionnable et rester ambitieux : viser 10% de croissance et non pas 1%...
Est-ce du management ou de la stratégie ? Un mélange des deux.
Avec comme objectif : "croître" et améliorer le *cash-flow*!

Penser "achats"
et "reverse value sourcing"

Il peut paraître paradoxal de citer les "achats" lorsqu'on parle de croissance ! Et pourtant, fin 2002 deux grands clients de notre cabinet ont utilisé les achats comme socle de leur programme de croissance. Meilleure contractualisation avec les fournisseurs, gains achats réalisés de 2 et 10% de leur CA réinvestis pour moitié dans des actions commerciales ont permis de dégager **plus de 5% de croissance supplémentaire en trois mois**. Autre méthode : le "reverse value sourcing" ou comment anticiper la démarche achats de ses clients pour leur apporter une valeur véritablement différenciante. Si la relation vendeur/acheteur demeure, elle s'en trouve enrichie. Chez un de nos clients, quatorze actions "win-win" ont permis d'identifier **un gain partagé de 25 M€ dès la première année**.

Introduire de la "science" dans le marketing et le commercial

Les méthodes de suivi et d'arbitrage des dépenses et investissements marketing et commerciaux restent largement intuitives. Il existe pourtant des techniques qui complètent "l'art" par de la "science". Elles ont permis à certains de nos clients de gagner **de 5 à 60% de CA et de 2 à 20 points de marge supplémentaires en six à dix-huit mois** et ce sans investissement additionnel.

Le secret de ces méthodes ? L'observation, la quantification et l'exploitation des différences de sensibilité des clients aux baisses et hausses de prix, aux promotions et aux actions commerciales et de communication.

Vous croyez y avoir déjà pensé ? Et pourtant... chez un de nos clients, 60% des responsables internes du "pricing" se sont trompés de plus de 20% lorsqu'ils ont eu à prédire l'impact du prochain mouvement de prix ! Et pour cause. Les facteurs à considérer sont nombreux. Pour les promotions par exemple, il faut certes tenir compte de l'effet volume mais aussi de la "cannibalisation" des produits comparables, des effets transverses sur la vente d'autres produits ou services de votre gamme, etc. Ces approches rationnelles, basées sur l'observation, l'expérimentation et la modélisation permettent, **sans changer de stratégie ni de positionnement, d'obtenir des gains significatifs rapidement et sans investissement**.

Exploiter ses actifs cachés dans l'action commerciale

Toutes les entreprises disposent d'actifs cachés inexploités ! **L'information d'abord** : CRM, bases de données clients... sont autant d'outils qui dopent la performance commerciale s'ils sont intelligibles, pragmatiques et ancrés dans les pratiques quotidiennes des commerciaux. Si souvent la majorité d'entre eux les

rejetent, c'est qu'ils n'en comprennent ni le sens, ni l'intérêt. Pour les convaincre ? Pas de miracle mais **de la pédagogie et la preuve par l'exemple** : choisir un périmètre pilote et introduire les outils dans l'acte de vente. Les commerciaux essaient et constatent les résultats. L'effet d'entraînement garantit ensuite le succès de l'opération.

Mais l'actif caché au potentiel le plus élevé, ce sont bien les hommes et les femmes qui constituent votre **force de vente**. Leur performance est hétérogène. Aligner l'ensemble des pratiques sur les meilleurs permet un gain important de revenus et de marge. À condition toutefois que les choses se fassent. Car, le plus ardu est bien de "faire". Il ne suffit pas de quantifier les écarts de performance pour convaincre d'agir autrement. Il faut segmenter la force de vente en périmètres comparables, identifier les meilleurs et organiser des rencontres. La recette est là aussi simple et pragmatique : **voir, comprendre, tester, généraliser**. Le résultat peut être très rapide car un commercial convaincu est immédiatement générateur de revenus. Plusieurs de nos clients ont ainsi obtenu **50% de revenus additionnels en six mois sur le périmètre test**.

Ainsi, révéler, exploiter les gisements de croissance inexploités relève d'une démarche systématique : **identifier les sources de gains, tester, constater, généraliser... et pérenniser**. Alors, votre entreprise deviendra une véritable machine à croître à court et à plus long terme. ■

* Sur la période 1995-2000 la croissance organique annuelle des 200 premières capitalisations boursières européennes a été négative (-1,2%) - Étude Mercer Management Consulting, novembre 2002.