

## Réseaux de distribution

# Traduire les investissements technologiques en performance commerciale

**D**ÉPUIS QUELQUES ANNÉES, les institutions financières consacrent des investissements significatifs aux projets à caractère technologique dans le but de faire évoluer leur modèle de distribution.

De 100 à 250 millions d'euros investis par les principales institutions financières pour mettre en place la gestion multicanal de la relation client et développer des outils de CRM pour les conseillers... Cependant, pour la majorité des dirigeants, les résultats attendus en termes d'amélioration de la performance commerciale ne sont pas encore au rendez-vous. En outre, quand on les interroge sur les raisons de ces bénéfices encore décevants, ils insistent davantage sur la difficulté des institutions à faire évoluer leur organisation et leurs processus commerciaux que sur les limites des technologies elles-mêmes.

UN LEVIER INCONTESTABLE D'AMÉLIORATION...

L'étude des fonctionnalités offertes par les nouvelles technologies montre qu'elles constituent un formidable levier d'amélioration de la performance commerciale : les *datawarehouse* qui consolident la vision client ; les

**L'amélioration de la performance commerciale** des collaborateurs du réseau ne passe pas seulement par la mise à disposition de nouveaux outils technologiques mais nécessite une évolution en profondeur des pratiques commerciales.

techniques de *datamining* ou de *scoring* qui font passer de la connaissance client à une véritable intelligence client ; les nouveaux canaux de distribution, les systèmes de gestion événementielle et de suivi des contacts qui permettent une gestion plus proactive du client... Chacune de ces briques technologiques, et a fortiori leur conjonction, est théoriquement un facteur d'amélioration de la performance commerciale puisqu'elle impacte fortement ses principales composantes : accroissement et meilleure allocation du temps commercial, renforcement de la capacité de conseil et de concrétisation des collaborateurs.

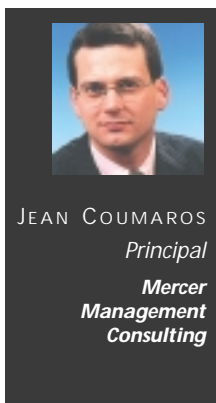
... MAIS QUI REQUIERT UNE ADAPTATION DES PRATIQUES

Pourtant, quand on compare la vision cible d'un réseau de distribution intégrant les bénéfices de ces nouvelles technologies, et la réalité terrain telle qu'on l'observe aujourd'hui, y compris dans les réseaux les plus avancés en termes de déploiement de nouveaux outils, on est frappé par l'ampleur de

l'écart. Une analyse détaillée de cet écart s'avère très enrichissante : elle permet de prendre conscience que pour tirer parti des nouvelles technologies et accroître la performance commerciale, il ne suffit pas de mettre de nouveaux outils à disposition des collaborateurs du réseau, même si on accompagne cette démarche d'un effort significatif de formation, mais il est nécessaire de faire évoluer en profondeur le fonctionnement des points de vente et la façon même dont les collaborateurs exercent leur métier.

UNE DYNAMIQUE DE MOBILISATION DES ACTEURS

Les enseignements que l'on peut tirer de l'analyse du processus commercial (*encadré*) montrent que pour passer de la réalité terrain à la vision cible en s'appuyant sur les potentialités des nouvelles technologies, il va falloir faire évoluer en profondeur les pratiques commerciales, et c'est à cette seule condition qu'on atteindra l'objectif d'amélioration de la performance commerciale. Pour réussir, trois conditions nous semblent indis-



JEAN COUMAROS  
Principal  
Mercer  
Management  
Consulting

## Mesurer l'écart entre vision cible et réalité terrain

L'étude du processus commercial s'avère très efficace. Prenons par exemple la phase de programmation de l'activité commerciale (ciblage des clients à rencontrer et prise de rendez-vous).

- Dans la vision cible, le conseiller dispose d'une base d'information renseignée à 100 % qui lui donne une vision unique et approfondie des clients. Il est maître de son activité, la quasi-totalité de ses rendez-vous sont à sa propre initiative. Sur le moyen terme, il couvre efficacement l'ensemble de son portefeuille tout en allouant prioritairement ses efforts aux clients ayant le plus fort potentiel. Sur le court terme, il cible les clients à rencontrer en fonction d'opportunités pertinentes et qualifiées (proposition du bon produit au bon moment). Enfin, outre cette couverture exemplaire du fonds de commerce, il réserve une partie de son temps à la prospection.

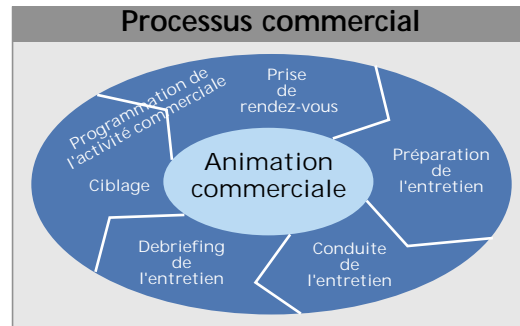
- La réalité terrain est très différente. La majorité des entretiens sont à l'initiative du client, et parfois sans rendez-vous programmé. Les conseillers

ne connaissent, et ne travaillent, qu'une partie limitée de leur portefeuille (20 à 40 %) et il s'agit généralement de clients fidèles, plutôt âgés, faciles à gérer et très équipés.

Pour la part provoquée de leurs rendez-vous, les conseillers ciblent les clients en s'appuyant principalement sur les actions commerciales en cours et leurs prises de rendez-vous sont peu efficaces : absence de coordonnées téléphoniques des clients, difficulté de les joindre aux heures d'ouverture de l'agence, manque de temps, de sérénité et de méthode pour un « phoning » efficace.

### L'animation commerciale

Dans la vision cible, le management de proximité (responsables d'agences ou de secteurs) motive, informe et forme l'équipe. Il est le principal vecteur de diffusion des nouveaux outils et méthodes, et pour jouer efficacement ce rôle, il



n'hésite pas à accompagner ses collaborateurs tout au long du cycle commercial. En réalité, les managers de proximité maîtrisent mal les outils les plus récents. Une part importante de leur temps est consacrée à des tâches de gestion quotidienne du point de vente. Ils pilotent l'activité commerciale au rythme des campagnes en se focalisant sur des états basiques de résultats plutôt que sur l'activité et les méthodes (le « combien » plutôt que le « comment »). Ils préfèrent s'appuyer sur des formateurs, animateurs ou moniteurs dédiés pour évaluer les compétences de leurs collaborateurs et les faire progresser.

pensables. Tout d'abord, en phase de conception, il est important de veiller à la pertinence réelle des outils ou fonctionnalités proposés et au réalisme des gains programmés. Ensuite, il est nécessaire d'intégrer de façon pragmatique et progressive les nouvelles technologies aux pratiques commerciales existantes, en s'appuyant notamment sur une adaptation des systèmes de management (objectifs, évaluation, rémunération...). Enfin, il faut investir fortement dans une dynamique de mobilisation des acteurs : impliquer les opérationnels très en amont, mettre en place des pilotes pour démontrer les bénéfices, mettre l'encadrement de proximité en position de promoteur du projet, gérer la résistance au changement en valorisant le rôle du conseiller. ■

### « L'implication au travail »

Coordonné par Jean-Pierre Neveu et Maurice Thévenet. Vuibert, collection *Entreprendre* 2002

Le succès de la migration des entreprises vers des modèles d'organisation plus écartés où les niveaux hiérarchiques sont amenés à être plus légers et qui ont pour corollaire de demander au salarié davantage de responsabilisation, repose de plus en plus sur un pari complexe : l'implication. Ce concept est difficile à cerner. C'est pourquoi « L'implication au travail », ouvrage collectif co-signé par un ensemble de théoriciens des organisations et des ressources humaines, dresse un panorama analytique sur la nature, les causes et les conséquences de l'implication. On y apprend, par exemple, en quoi l'implication diffère de la satisfaction des individus qui s'apparente plus à un idéal personnel, souvent de court terme. Or la gestion des ressources humaines qui se construit sur une perspective à plus long terme suppose d'accepter des périodes plus lentes de développement, parfois rigoureuses et donc pas nécessairement agréables.

Dans tous les cas, l'implication n'est pas une donnée objective qui se mesure à l'échelle d'un contenu ou d'une situation de travail, mais un paramètre qui tend à décrypter la façon dont chaque personne investit la tâche qui lui incombe. Les moteurs de l'implication dans l'entreprise sont donc plus complexes qu'ils n'y paraissent et l'on trouvera tout au long de l'ouvrage des pistes multiples d'appréhension de cette dimension qui aideront les gestionnaires du personnel à créer des contextes propices à certains stimuli. L'implication est en effet déterminante à la fois en termes de performance mais aussi parce que les salariés au contact de la clientèle sont souvent le premier reflet de l'entreprise.

Q. F.

