

I. LE PAC : FINALITE

Le PAC définit les moyens commerciaux à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de vente.

Il répond à trois grandes questions :

- à qui ?
- quoi ?
- comment ?

Définition d'un Plan d'action commercial [Un travail de fond technique et relationnel]

Analyse Interne de l'Entreprise

- Ressources
- Compétences

Forces

Faiblesses

Capacité Stratégique

Plan d'Action Commercial

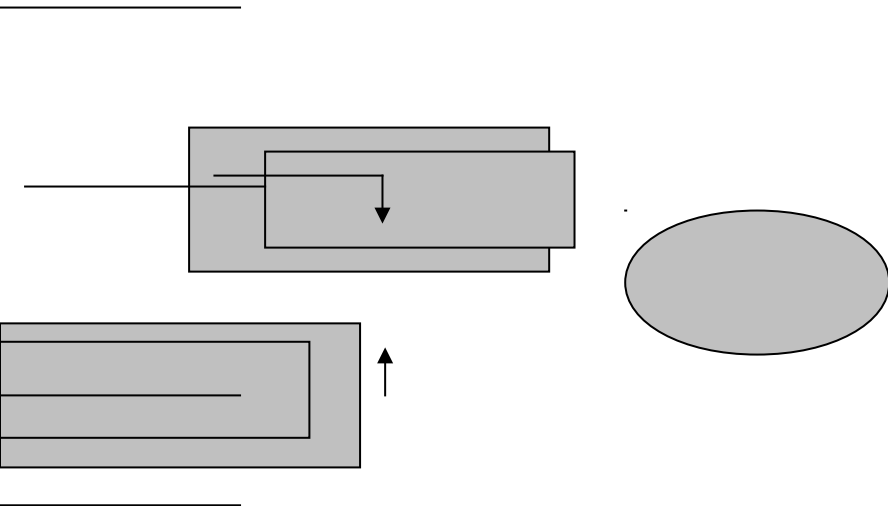
Analyse Externe de l'Environnement :

- Forces de la concurrence
- Position concurrentielle

Opportunités

Menaces

Facteurs clés de succès _____



Le plan d'action est le fil conducteur des actions qui mobilise l'entreprise.

- C'est le repère permanent des actions que mène et que doit mener l'entreprise.
- Il révèle à tous les acteurs internes et / ou externes qui sont mobilisés : pourquoi il le sont, sur quelles cibles, pour quelles actions, à quel moment, sur quelle base de budget prévisionnel ...

Sa formalisation révèle ...

Objectifs	Cibles / Actions / Moyens	Acteurs	Planning	Coûts
-----------	---------------------------	---------	----------	-------

II. PAC et PLAN MARKETING

- Les rubriques usuelles du **plan marketing** :
 - Cible-positionnement
 - Marketing-mix :
 - Produit
 - Prix
 - Communication (Promotion)
 - Distribution (Place)Soit la coupe (l'offre) et les lèvres (la cible)
- Le **PAC** prend le relais en indiquant comment porter la coupe aux lèvres.

III. LES ETAPES DE L'ELABORATION DU PAC

1. L'ANALYSE EXTERNE : (la scène sur laquelle on opère)

- ✚ **L'environnement** (repérage des éléments d'environnement qui impactent de manière significative le marché : évolutions technologiques, sociologiques, réglementaires...)
- ✚ **Le marché**
 - Taille
 - Evolution (marché en développement, mature, en déclin)
 - La segmentation
 - Identification des critères de segmentation pertinents
 - Les segments (taille, tendances d'évolution, caractéristiques...)
- ✚ **La concurrence**
 - Structure du marché (monopole, oligopole...)
 - Stratégies et politiques des principaux concurrents
(Cibles positionnement, produits, prix, communication, distribution...)
- ✚ **Les structures de distribution et de vente sur le marché**
(réseaux directs, indirects, tendances d'évolution...)

2. L'ANALYSE INTERNE :

les performances, stratégies et politiques de l'entreprise comparées à celles des principaux concurrents

- ✚ Les résultats
- ✚ Les choix stratégiques
- ✚ les moyens mis en oeuvre
 - Politique de produits
 - Politique de prix
 - Politique de distribution
 - Politique de communication

- ✚ Zoom sur la force de vente
 - Stratégie commerciale
 - Organisation, effectifs, définition des tâches, rémunération, culture...
 - Méthodes commerciales (processus de prise de commandes, de recouvrement...)
 - Moyens informatiques et de télécommunications

3. LA SYNTHÈSE DE L'ANALYSE LE SWOT



4. ANALYSE DU PORTEFEUILLE DE CLIENTS ET PROSPECT :

Segmentation :

Définition

Segmenter, c'est organiser les clients et prospects en sous-groupes homogènes demandant des efforts de vente différents en intensité et en nature.

Intérêt

Guide pour l'intensité et la nature de l'effort commercial

Méthodes

- Segmentation a priori

- Analyse des données
- **UN PREREQUIS** : la constitution d'une base de données clients et prospects
 - accessible à chacun (pour la partie qui le concerne)
 - synchronisée entre niveaux hiérarchiques,
 - contenant :
 - le descriptif du client
 - l'historique des contacts avec le client

Tous les contacts du client avec l'entreprise sont une source potentielle d'informations ayant un coût de collecte quasiment nul.

Mettre à profit cette réalité en enregistrant un maximum d'informations pertinentes lors des contacts du client avec l'entreprise

La base de données clients et prospects :

De multiples usages :

- identification des cibles de conquête et de développement
- optimisation des moyens commerciaux :
 - contacts (recherche des modalités et des fréquences de contacts optimales suivant les cibles)
 - offres (ex. : identification des produits achetés par une catégorie de référence, dans le but de faire des propositions aux membres de la catégorie qui n'ont pas l'assortiment complet ; prise en compte de l'évolution dans le temps des produits achetés...)
- identification des meilleurs profils de vendeurs...

Estimation du potentiel

Utilisation d'indicateurs tels que :

- Les ventes passées
- Pour des médecins : taille du cabinet, taille de la salle d'attente...
- Pour des fournitures de bureau : nombre de cols blancs...
- Pour des cosmétiques vendus à des détaillants : index de pouvoir d'achat dans la zone de chalandise du magasin...
- Estimations des vendeurs
- ...

5. L'ELABORATION DU PAC : **(la ventilation des objectifs entre conquête et développement)**

Conquête : acquisition de clients nouveaux

Développement. 2 dimensions :

- la fidélisation : maintenir les clients existants (CA)
- la pénétration : accroître le CA auprès des clients fidèles (en proposant de nouveaux produits ou en accroissant leurs achats de produits existants – cross selling et up selling)

On ne peut pas tout faire à la fois. La base de la décision managériale est de décider l'allocation de ressources, forcément limitées, de façon optimale.

Conquête, développement :

Points communs :

- Segmenter l'univers des prospects et celui des clients actuels
- Adapter les moyens d'action retenus à chaque cible sélectionnée (type d'action, timing)

Adapter les moyens d'action à chaque cible :

- Tenir compte à la fois de l'intérêt économique et de l'attente des clients
- Dans le domaine de la banque, certains clients préfèrent la banque à distance, d'autres préfèrent le contact avec un guichetier.

Les préférences peuvent également varier suivant la nature des opérations : systèmes automatiques pour des opérations simples, conseil pour des placements complexes.

- EXEMPLE - Vins et spiritueux : service des petits clients du circuit CHR (Cafés, Hôtels, Restaurants) retiré aux vendeurs itinérants pour être attribué à un centre d'appels.

Optimiser l'usage des moyens d'action :

- Adapter les moments et modalités d'action au processus client

EXEMPLES - Agence de voyages : au lieu d'envoyer un mailing à tous les clients au même moment, prise en compte des dates d'achat et fractionnement des envois ; Air France : redonner des miles dès leur utilisation

- Pour les visites, optimiser la fréquence de visite

ZOOM « CONQUETE » :

La notion de qualification :

Qualifier, c'est extraire d'une masse de suspects (marché potentiel) des prospects (ou hot leads), c'est à dire des personnes (physiques ou morales) ayant une forte probabilité d'achat.

Plus le marché potentiel est important et plus la probabilité moyenne d'achat est basse, plus il convient de mettre en place des formules de « tris successifs » sur un univers de suspects.

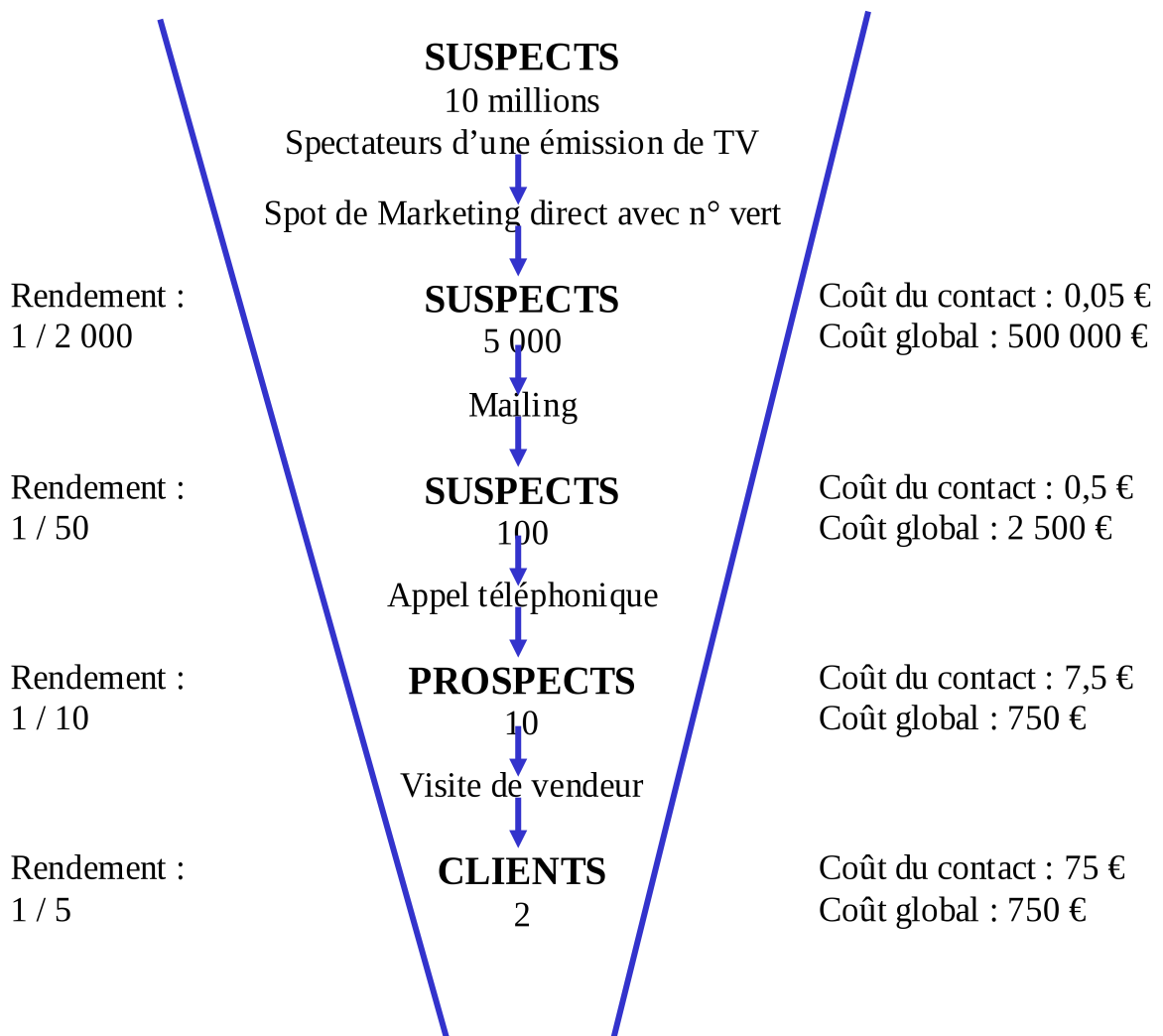
Les outils de qualification :

- Outils
 - démarchage
 - choix raisonné de prospects
 - techniques de battue :
 - prospection téléphonique
 - marché test
 - techniques d'appât :
 - événementiel
 - inscription dans des annuaires et catalogues
 - mailing avec coupon réponse
 - publicité grands media avec instrument de réponse

- Dans le plan de conquête, on cherche à optimiser le « mix » de moyens de qualification, c'est à dire à trouver la ou les formules qui permettront de générer le CA voulu au moindre coût.

Processus de qualification :

Exemple :



Caractéristiques :

- croissance du coût au contact
- amélioration des rendements
- décroissance du coût global

ZOOM « FIDELISATION »

Fidéliser pourquoi ?

Fidéliser ses clients pour conforter les ventes d'aujourd'hui et développer les ventes de:

- recruter un client est un investissement, le fidéliser est un retour sur investissement
- fidéliser un client s'est le satisfaire, il le fait savoir => développement de notoriété
- fidéliser un client représente un CA récurrent
- fidéliser c'est conserver et augmenter ses parts de marché

Gagner des clients, c'est bien, les conserver c'est mieux ...

une entreprise qui ne fidélise pas met en péril sa pérennité

Qu'est ce qu'un client fidèle ?

Un client est fidèle quand il effectue de façon répétée, voire systématique, le choix d'un même produit ou d'une même marque de préférence à celui d'une ou plusieurs offres considérées comme substituables et provenant d'entreprises concurrentes.

Les principales mesures de la fidélité

- Le comportement observé (données parfois difficiles ou chères à obtenir, faible valeur prédictive...)
- Les coûts et les risques de changement
- La satisfaction (relation entre satisfaction et achat faible)
- L'attitude vis-à-vis de la marque, de l'entreprise, des produits
- Le supplément de prix qu'on est prêt à payer pour avoir le produit
- L'engagement (commitment)

Quelques leviers de la fidélisation :

- Six leviers d'achat selon A.D. LITTLE, mais tous les clients ne sont pas sensibles aux mêmes :
 - personnalisation de la relation,
 - développement d'un sentiment d'appartenance,
 - établissement de liens étroits (verrouillage),
 - récompense de la fidélité,
 - simplification de la relation,
 - garantie d'un niveau de service assuré
- Sept voies pour fidéliser les clients intéressants, selon C. WILSON (mais tous les clients ne sont pas sensibles aux mêmes) :
 - atteindre et dépasser leurs attentes actuelles,
 - élever le niveau de la relation (fournisseur disponible, agréé, préféré, partenaire),
 - lier le client à son fournisseur,
 - anticiper les besoins futurs,
 - gérer les clients dont les achats baissent,
 - récompenser la fidélité,

- ne jamais croire qu'un bon client est à l'abri de la défection.

Quelques outils de la fidélisation :

- Les programmes d'accueil
- Les clubs de clients
- Les journaux à l'adresse des clients, les mailings
- Les cartes privatives
- La garantie de service
- Les programmes à points
- Les questionnaires de satisfaction
- Les offres de parrainage
- Les coupons de réduction...

Le plan de fidélisation :

- Des mesures d'ordre général
 - Donner à chaque client un interlocuteur dans l'entreprise
 - Travailler sur l'accueil des clients
- Des mesures ciblées adaptées à la valeur stratégique des cibles, à leurs attentes et à leur type de fidélité

Les mesures ciblées :

Avoir une approche pragmatique

- Analyser le terrain
 - S'interroger sur le pourquoi de l'attitude des clients les plus fidèles
 - S'interroger sur les raisons de la défection de certains clients
- Etablir une segmentation économique, comportementale et attitudinale :
 - industrie : donneurs d'ordre, clients qui veulent un dialogue ouvert, clients qui considèrent les vendeurs comme des spécialistes et qui en attendent des propositions, pas des questions sur leurs besoins,
 - médecins : enthousiastes, pragmatiques, techniciens...
- Construire un plan d'action par segment :
 - offre,
 - type de relation à établir, mode de conduite de l'acte de vente,
 - outils de fidélisation

100 clients		60 % conviction	Valoriser le client (club VIP, avant premières...)
	75 % fidèles	20 % peur du risque	Terroriser face à la concurrence (satisfait ou remboursé)
		10 % habitude, inertie	Accompagner le client (suivi des articles...)
		10 % non implication	Développer une différence marché (univers, conseil...)
		50 % « échangistes »	
	25 % infidèles	20 % promotion	Corrompre (club à points)
		30 % problèmes réels	Gérer les réclamations

Adapté de Statilogie

MODIFICATIONS INDUITE PAR LES DECISIONS PRECEDENTES :

- concernant le front de vente, l'organisation des vendeurs, leur rémunération, le système d'information...

BUDGETISATION :

la maîtrise des coûts est aussi un des défis de l'entreprise, il va falloir pour toute action dans le plan d'action commerciale consacré un budget prédéfini selon les priorité et la vocation de l'entreprise.