

# Communiqué de presse

Pour tout renseignement > Emmanuelle Téroanne 01 56 57 81 81- 06 75 75 51 02

4 juin 2010

## Fonctions marketing et commerciales : ces entreprises performantes qui réalisent 2 fois plus de croissance

*Enquête européenne PricewaterhouseCoopers sur l'organisation et la performance des départements marketing et ventes des entreprises*

**Il existe un lien direct entre les résultats des entreprises et les pratiques performantes de leurs fonctions Marketing et Commerciales. L'étude menée par PricewaterhouseCoopers auprès de 270 entreprises européennes, met en évidence les clés de la réussite dans ces domaines. Les entreprises performantes se caractérisent par une stratégie de croissance organique centrée sur la relation client, un management de proximité et une rémunération indexée sur les marges, ainsi que des processus de vente conçus pour améliorer le cross-selling et une vision 360° des clients. L'étude démontre que les entreprises qui ont mis en œuvre des programmes d'amélioration des fonctions commerciales et marketing obtiennent une croissance deux fois supérieure.**

## Les meilleures pratiques des entreprises performantes pour optimiser les gisements de valeur

### Une stratégie de croissance organique centrée sur la relation avec le client

L'enquête PricewaterhouseCoopers a identifié deux types d'entreprises : les entreprises « performantes » et les « suiveuses ». Les entreprises performantes donnent la priorité à la croissance organique dans leur stratégie alors que les entreprises suiveuses s'attachent à lancer de nouveaux produits et cherchent de nouveaux marchés, de façon souvent désordonnée.

Les entreprises « performantes » partagent davantage (+ 60 %) d'informations fonctionnelles (production, logistique, développement, client...) avec leurs clients et adoptent des stratégies de partenariat complet (expertise conjointe, planning partagé...). 20 % des entreprises « suiveuses » ne partagent que ponctuellement l'information avec leurs clients. Ainsi, les plus performantes ont de solides relations avec leurs clients.

La part des revenus réalisés avec de nouveaux clients est cependant **supérieure de plus de 30%** (en valeur) chez les entreprises performantes par rapport aux suiveuses. Ainsi, elles sont plus performantes tant pour acquérir de nouveaux clients que pour entretenir leur portefeuille, qui possède moins de comptes inactifs que les suiveuses.

### Un management de proximité et une rémunération indexée sur les marges

Les entreprises performantes se démarquent par une proximité et par un engagement opérationnel auprès de leurs forces de ventes. Leur management passe deux fois plus de temps à encadrer leurs équipes (65%) là où les entreprises suiveuses n'y consacrent pas la moitié de leur temps (40%). Par ailleurs, la rémunération des managers des entreprises performantes est calculée à la fois en fonction du chiffre d'affaires, de la marge et des nouveaux comptes clients, quand pour plus de la moitié des entreprises suiveuses, la

rémunération est uniquement indexée au chiffre d'affaires. « Dans les sociétés performantes, les équipes de vente connaissent majoritairement les coûts de production des produits vendus et leur seuil de rentabilité, ce qui est beaucoup moins le cas pour les autres. Cela s'explique par la mise en place de systèmes et de processus adéquats de partage d'information au sein de l'entreprise. » commente Etienne Lepoutre, senior manager, spécialiste de l'offre amélioration de la performance commerciale.

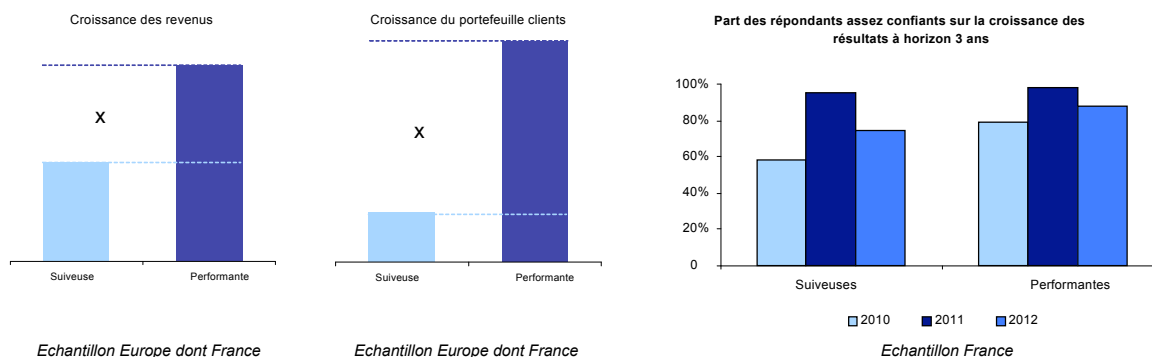
### Des processus de vente conçus pour améliorer le cross-selling et une vision 360° des clients

La proportion des entreprises performantes à faire du cross-selling est de 60% supérieure à celle des suiveuses. 90% des plus performantes exploitent pleinement les capacités des canaux de vente en utilisant mieux le mix entre la vente directe, le téléphone et Internet, contre 60% pour les suiveuses.

L'enquête de PwC montre que les entreprises performantes consacrent plus de temps à l'identification des opportunités commerciales mais sont beaucoup plus sélectives dans la réponse aux appels d'offre (40% supérieur). Leur taux de conversion est au final 25% supérieur à celui des entreprises suiveuses.

### Des efforts pour contrer la crise et obtenir de meilleures performances économiques

Selon l'étude de PricewaterhouseCoopers, la mise en application des bonnes pratiques permet aux entreprises performantes de dégager d'excellents résultats : **leurs revenus croissent deux fois plus que ceux des autres sociétés et la croissance du portefeuille clients est multipliée par 4,5**. Non seulement les entreprises performantes affichent une certaine forme économique, mais elles prévoient aussi de meilleures perspectives dans le temps. Elles sont globalement plus confiantes dans l'avenir que les entreprises suiveuses (en moyenne 15% plus confiantes).



« Nous avons été surpris par les résultats de l'enquête montrant une faible démocratisation des 'bonnes pratiques' commerciales dans l'entreprise. Certaines organisations ont beaucoup de retard dans leur approche de la gestion des ventes et du marketing. Elles disposent de leviers de croissance importants qu'elles connaissent mais ne mettent pas en œuvre. » précise Philippe Trouchaud, associé de PricewaterhouseCoopers.

Les entreprises performantes ont fait davantage d'efforts pour réagir face à la crise et pour s'adapter à la conjoncture. Le nombre d'entreprises n'ayant pris aucune mesure pendant la crise est huit fois plus important dans le groupe des suiveuses que dans celui des sociétés performantes.

Les entreprises performantes sont au final celles qui ont eu la capacité à mettre en œuvre les bonnes pratiques pourtant connues par la majorité. Les principales raisons pour lesquelles les entreprises suiveuses n'ont pas su déployer ces pratiques sont au nombre de trois :

- elles n'ont pas trouvé le juste moment pour le faire dans un contexte d'activité chargé, reportant souvent ce projet à plus tard ;
- elles n'étaient pas prêtes à assumer l'éventuel impact du changement sur l'activité et les résultats ;

- le lien et la collaboration entre les équipes commerciales clients et l'entreprise ne permet pas la mise en œuvre d'un tel projet d'évolution.

Ainsi la performance commerciale est majoritairement le fruit de politiques volontaires d'entreprises et de management qui ont réellement fait face aux chantiers clés.

L'enquête est téléchargeable sur le site [www.pwc.fr/performance2010](http://www.pwc.fr/performance2010)

## **Méthodologie**

---

Cette étude a été menée en France au premier trimestre 2010 et s'inscrit dans la continuité d'une enquête menée dans les autres pays d'Europe par le réseau PricewaterhouseCoopers. Elle propose une vision consolidée de résultats français (50 interviews) et européens (220 interviews).

Les réponses ont été récoltées via le questionnaire proposé par PricewaterhouseCoopers en ligne sur [performance-commerciale-enquete.pwc.fr](http://performance-commerciale-enquete.pwc.fr), ainsi que sur support papier et dans le cadre d'entretiens individuels avec des directeurs généraux, marketing et commerciaux.

L'intégralité du rapport peut être commandée auprès de PricewaterhouseCoopers sur le site [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)

### **À propos de PricewaterhouseCoopers**

---

Les entités membres de PricewaterhouseCoopers (PwC) développent des missions d'audit, de conseil et d'expertise comptable pour des entreprises et des organisations, publiques et privées, privilégiant des approches sectorielles et assurant confiance et valeur ajoutée pour ses clients et l'ensemble des parties prenantes.

En France, PwC développe cette approche avec Landwell & Associés, société d'avocats membre du réseau PricewaterhouseCoopers.

Constitué d'entités légalement autonomes et indépendantes, membres de PricewaterhouseCoopers International Limited, PwC rassemble en France 3 800 personnes dans 25 bureaux.

Dans le monde, plus de 163 000 personnes travaillent au sein du réseau dans 151 pays, partageant points de vue, expériences et solutions pour proposer des perspectives innovantes et des conseils adaptés à chaque problématique. PricewaterhouseCoopers, leader mondial de prestations de services intellectuels, a réalisé un chiffre d'affaires de 26,2 milliards de dollars (au 30 juin 2009).