

STRATEGIE COMMERCIALE : LA « MONTGOLFIERE », UN OUTIL D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE DES ENTREPRISES EN RESEAU

Executive summary

La stratégie commerciale mise en place par les points de vente des entreprises en réseau peut s'interpréter en une combinaison de stratégie extensive (la conquête de nouveaux clients) et de stratégie intensive (l'équipement accru des clients avec des produits et services plus nombreux ou à plus forte valeur). Ces 2 types de stratégie sont mathématiquement liées et leur représentation sur 2 axes forme la « montgolfière », matrice baptisée ainsi par un client de Guillaume de Montgolfier, consultant, qui l'a inventée. Cette matrice permet d'affiner l'analyse de la performance commerciale des points de vente, et aider à la fixation d'objectifs commerciaux plus fins et plus appropriés. La montgolfière ainsi est un instrument pour aligner la stratégie commerciale « réalisée » par les points de vente sur la stratégie « délibérée » de l'entreprise.

Développement

Un outil pour les entreprises en réseau

L'analyse de la performance commerciale des entreprises en réseau (grande distribution, distribution spécialisée, banques, assurances, intérim, transport et logistique, franchises, réseaux pharmaceutiques,...) est souvent compliquée : les données sont soit difficiles d'accès, soit accessibles mais complexes et multiples, ce qui rend malaisé le choix du bon indicateur et ou du bon ratio d'analyse.

Guillaume de Montgolfier, consultant fondateur de Montgolfier Consultants, un cabinet de conseil en organisation, management et ressources humaines, a développé au cours d'une mission dans une banque en 2003 – alors qu'il travaillait chez Capgemini Consulting (ex Bossard Gemini Consulting) – un outil d'analyse efficace pour rendre lisible la stratégie commerciale adoptée « de fait » par les points de vente, et pour fixer les orientations commerciales des années à venir en intégrant la stratégie « voulue » par l'entreprise. C'est cette banque qui, à la découverte de cette nouvelle matrice, a décidé de lui donner le nom de son inventeur en la baptisant « montgolfière ».

Des stratégies commerciales mathématiquement liées

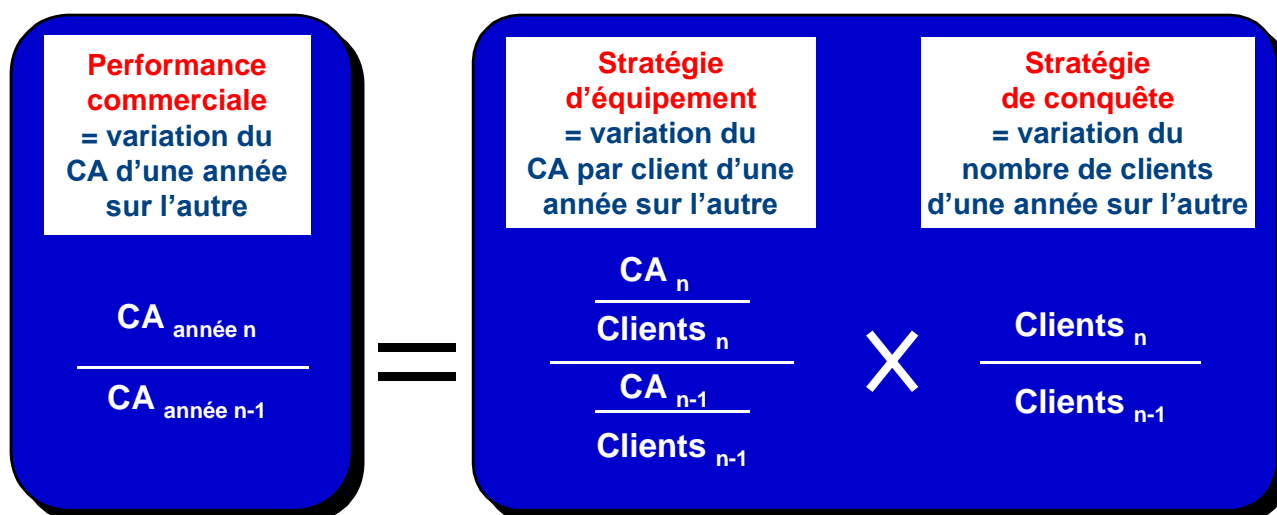
La montgolfière repose sur le principe suivant : une forme (parmi d'autres) d'analyse de la performance commerciale consiste à étudier l'évolution du chiffre d'affaires en lien avec l'évolution du portefeuille de clients. Dans ce cadre, 2 facteurs principaux permettent d'expliquer l'accroissement du chiffre d'affaires :

- l'accroissement du nombre de clients d'une part ;
- la progression du CA par client d'autre part.

Or ces 2 facteurs ne sont pas exclusifs l'un de l'autre : ils peuvent se renforcer (ex : j'ai gagné plus de clients et, dans le même temps, j'ai réussi à vendre davantage de produits à chacun de mes clients), ou s'annuler (ex : l'effet de l'accroissement de mon nombre de clients a été fortement diminué par mon incapacité à développer les ventes moyennes à chaque client). Au plan stratégique, ces 2 facteurs correspondent à 2 types de stratégies :

- la stratégie de « **conquête** » (le développement « extensif » du nombre de clients), mesurée par le ratio suivant :
« Clients de l'année N / Clients de l'année N-1 »
- la stratégie « **d'équipement** » (le développement « intensif » de mon portefeuille de clients par un accroissement des ventes à chaque client), mesurée par le ratio suivant :
« CA-par-client de l'année N / CA-par-client de l'année N-1 »

Comment expliquer l'influence réciproque de ces 2 stratégies l'une sur l'autre ?
Simplement par la relation mathématique qui les lie à l'évolution du chiffre d'affaires :

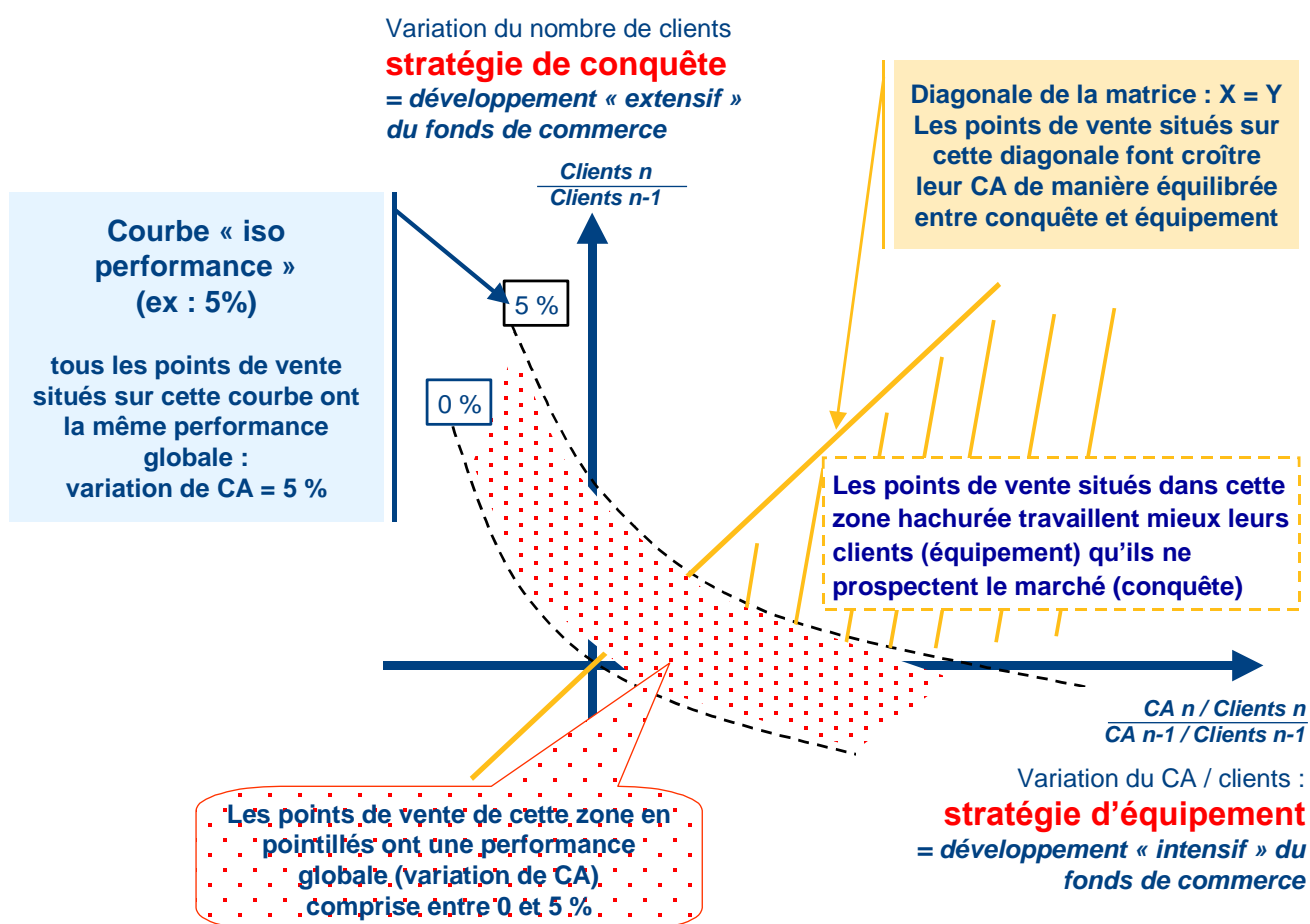


La montgolfière : une représentation graphique des 2 stratégies

Partant de cette formule, l'objet de la matrice montgolfière est de représenter les 2 stratégies (le résultat des 2 ratios) sur 2 axes, comme le montre le schéma suivant. La relation « multiplicative » qui lie les 2 stratégies permet de représenter sur la matrice des courbes dites « **iso-performance** » sur lesquelles sont situés tous les points de vente ayant eu une performance commerciale identique. Les points de vente situés sur une courbe iso-performance sont des agences dont le taux de croissance du CA est identique, mais pour lesquelles la croissance s'explique par des stratégies différentes (plutôt conquête ou plutôt équipement).

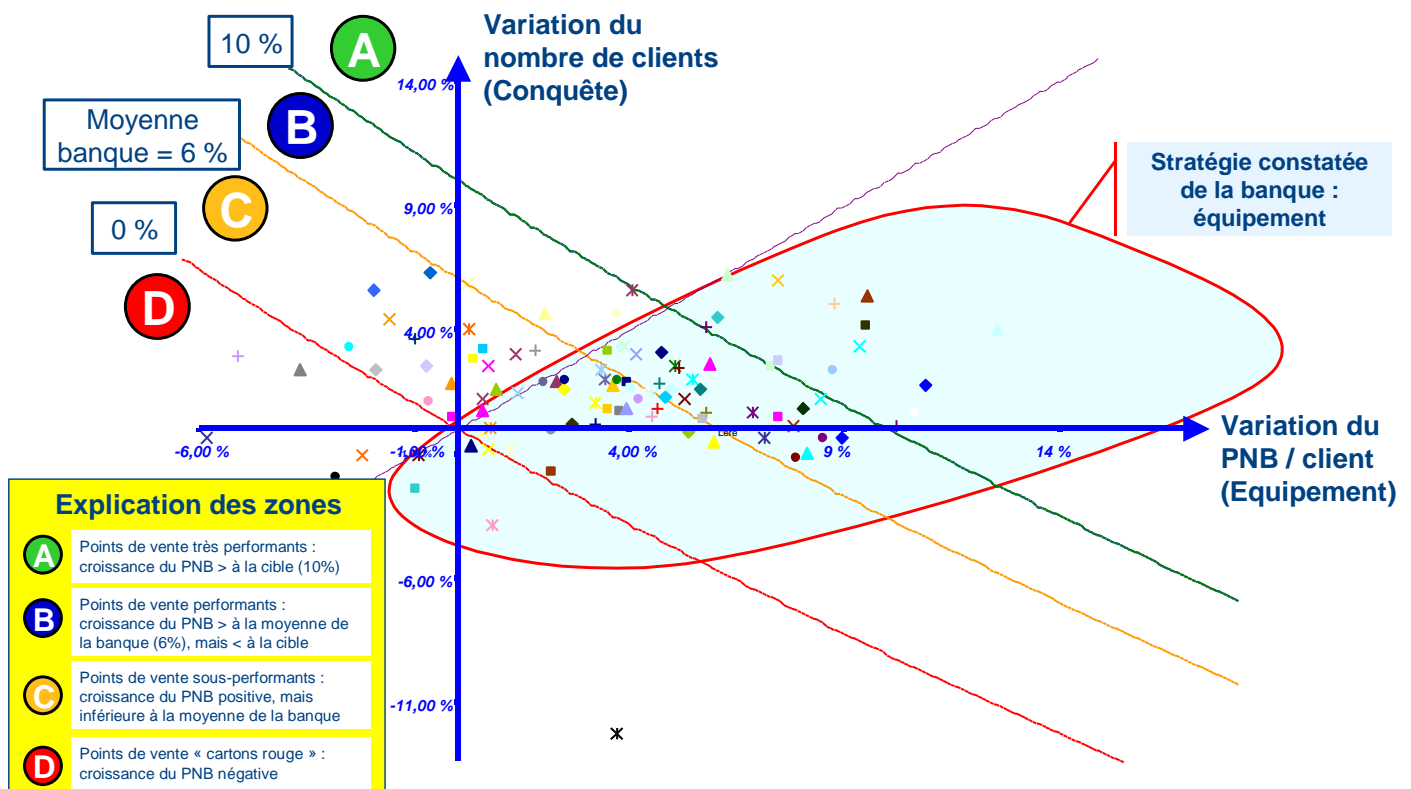
Ces courbes iso-performance découpent la surface de la matrice en plusieurs secteurs de performance (ex sur le schéma : ceux qui ont fait croître leur CA de plus de 5 %, entre 0 et 5% ou de moins de 0%). Dans l'exemple présenté plus loin, il s'agit des zones A, B, C ou D).

Par ailleurs, la diagonale du graphique scinde les points de vente en 2 autres zones : les points de vente qui ont essentiellement eu une stratégie de conquête et ceux qui ont eu une stratégie d'équipement.



Un outil déjà mis en œuvre

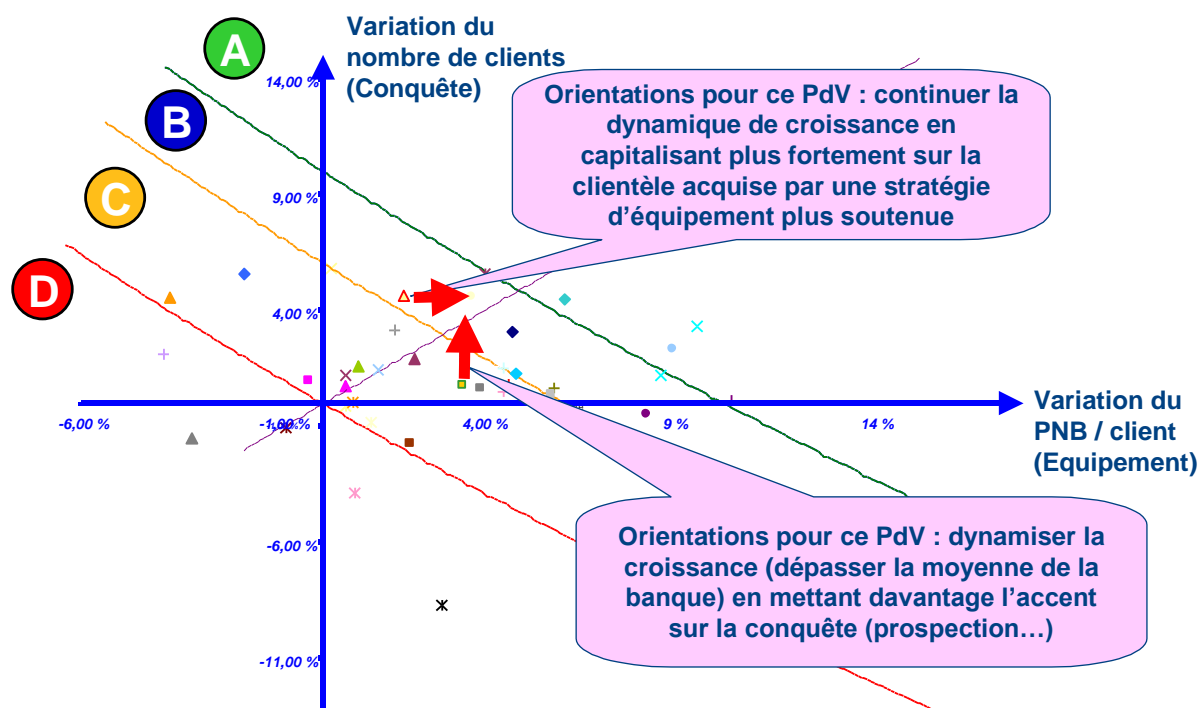
Cette matrice a été utilisée par une banque (où – sans rentrer dans les polémiques des spécialistes – on peut dire que le « PNB » = « Produit Net Bancaire » correspond au « Chiffre d'Affaires »), qui a choisi de répartir sa montgolfière en 4 secteurs divisés par 3 courbes « iso-performance » : une courbe représentant une croissance de CA de +10% (cible fixée dans la stratégie à 3 ans de la banque), une courbe à +6% (augmentation moyenne constatée sur 2 ans), et la courbe à 0%. Le schéma suivant conduit à constater que la stratégie « de fait » de la banque est essentiellement une stratégie d'équipement.



Le comité de pilotage du projet, composé entre autres du Directeur Marketing, du Directeur Commercial et de la Direction Finances / Contrôle de Gestion de la banque, a fait 2 remarques :

1. C'est la première fois que nous visualisons concrètement et avec des preuves chiffrées ce que nous percevions intuitivement.
2. Nous avons une ambition affichée de conquête et d'amélioration de notre taux de pénétration. Or, nos bons résultats financiers ne nous ont pas alerté sur ce point : notre réseau commercial les a obtenus par un travail sur notre portefeuille de clients existants beaucoup plus que par un réel effort de conquête. Nous allons donc ré-orienter nos efforts pour allouer davantage de moyens à cette ambition, sans pour autant perdre notre savoir-faire en matière d'équipement.

La Direction a redressé la barre (objectifs orientés vers la conquête et moyens ré-alloués) en déclinant la montgolfière pour chaque région et chaque secteur, en la mettant à disposition des managers de chacun de ces entités (régions / secteurs), pour un échange avec leurs collaborateurs (notamment Directeurs d'Agence). La mission des managers a consisté à fixer les objectifs commerciaux en tenant compte du positionnement de chaque entité dans les zones de performance globale (A, B, C ou D), et de la stratégie « de fait » mise en œuvre par chaque agence, comme le souligne le graphique suivant (zoom sur une région).



Ces objectifs doivent faire l'objet d'une modélisation permettant de prendre en compte plusieurs paramètres :

- Le taux de pénétration (un objectif de progression de la taille du portefeuille client doit être différent selon que le point de vente capte déjà plus de 60% de la clientèle du territoire ou s'il n'en a que 15 ou 20% : la marge de progrès possible n'est pas la même) et l'intensité concurrentielle ;
- Le nombre de points de vente par catégorie A, B, C ou D et leur CA, afin d'atteindre au final l'objectif de croissance visé ;
- L'historique de chaque point de vente (ne pas fixer arbitrairement des objectifs à des points de vente en pleine restructuration, par exemple, sans prendre en compte la particularité de leur situation).

Conclusion

Bien entendu, l'analyse de la performance commerciale des points de vente doit être pondérée avec soin pour éviter les effets induits par les modifications de stratégie, d'organisation ou de structures qui nécessitent des retraitements. Mais une fois ces corrections effectuées, la montgolfière devient un excellent outil d'analyse rétrospective et de politique prospective : elle permet une mise en cohérence de la stratégie opérationnelle des points de vente avec la stratégie voulue au niveau central, ainsi qu'une définition plus précise des objectifs et des priorités commerciales de chaque point de vente.

Elle peut donc aisément être intégrée à l'ensemble des outils de pilotage de la fonction commerciale, en attendant que d'autres outils viennent compléter l'arsenal des aides à la décision mis à la disposition des managers.

A suivre donc...