



Comment la donnée et le digital révolutionnent la force commerciale dans le secteur de la grande consommation

La donnée et le digital sont partout et surtout au cœur des stratégies marketing des entreprises de tout horizon dont la préoccupation principale est de connaître avec granularité leurs consommateurs finaux afin de leur proposer des offres toujours plus personnalisées et une expérience client inégalée. La grande consommation ne déroge pas à cette règle et l'émergence massive d'outils digitaux dans ce secteur atteste de cette nouvelle tendance : paiement facilité sur smartphone, liste de courses sur assistant vocal, géolocalisation sur la surface de vente, analyse du trafic et des comportements en magasin : tout est fait pour améliorer l'expérience client des consommateurs finaux. En 2018 la French Retail Tech levait plus de 180 millions d'euros soit 40% de plus que l'année précédente, une croissance essentiellement tirée par des « enablers », ces start-ups focalisées sur le B2B, en progression de 61% v.s. les « disrupters » concentrées sur le B2C et en croissance de seulement 13% [1]. Ces « enablers » ont parfaitement compris l'importance du marché B2B en vendant leurs solutions aux grandes entreprises pour améliorer l'expérience du consommateur final, mais aussi pour offrir leurs services sur un segment moins connu : l'optimisation des relations commerciales entre fabricants et distributeurs et la maximisation des performances des forces de vente sur le terrain. Ces start-ups nées initialement en réponse à la multiplicité des challenges historiques et inhérents à la fonction commerciale ont fini par complexifier ce métier. En effet le temps de formation des forces de vente a été rallongé de 6 mois en raison de l'abondance de nouveaux process, outils et données à maîtriser [2]. Comment la donnée, le digital et les nouvelles technologies ont-ils transformé ce métier ?

Décodage d'une profession en pleine mutation par l'unité Marketing, Ventes et Expérience Client de Sia Partners.

Objectif #1 : Enrichir la connaissance client et prospect

Dans le secteur de la grande consommation, au sein duquel la force de vente est généralement segmentée par circuits de distribution et par typologies de clients, connaître en détail les clients est une problématique majeure mais reste encore extrêmement complexe et challengeante pour les commerciaux en charge des clients indépendants. En effet le circuit

GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) est un canal de distribution mature au sein duquel les acteurs sont connus et la relation client est très souvent administrée par des équipes spécifiques au niveau du siège des fabricants. En revanche le circuit des indépendants (comme les hôtels, les restaurants, les boîtes de nuit, les boulangeries ou encore les épiceries si l'on parle de l'agro-alimentaire) est très vaste, les acteurs y sont encore trop peu qualifiés et restent volatiles par rapport aux grands comptes du circuit GSM : ils n'ont souvent qu'un seul fournisseur attiré et ont tendance à le changer fréquemment, attirés par les offres les plus avantageuses. Dans ce contexte, le premier enjeu pour la force commerciale est de sécuriser cette base de clients. Pour construire une relation client solide et améliorer la fidélisation, il est nécessaire d'acquérir, de conserver et de traiter les informations clients clés. Néanmoins, pendant longtemps dans le secteur de la grande consommation, cet archivage des informations clients était souvent réalisé manuellement et dans différents outils, ce qui obligeait les commerciaux à un travail fastidieux et à multiplier les saisies de données identiques. La plupart des industriels ont pris conscience de cette faille opérationnelle et ont décidé de mieux s'équiper ou d'unifier leurs outils. Ils se sont ainsi tournés vers des solutions CRM facilitant le quotidien de leurs commerciaux et leur donnant les armes nécessaires pour booster les relations avec leurs clients et améliorer leurs performances. De leur côté, les éditeurs ont parfaitement compris ces challenges à l'instar de Microsoft, SAP et Adobe qui ont annoncé en septembre 2018 un partenariat stratégique autour de l'unification des données clients : ce projet nommé Open Data Initiative viendra concurrencer l'acteur leader du CRM Salesforce et a déjà été adopté par Coca-Cola, Unilever et Walmart [3]. L'objectif est d'unifier les données transactionnelles de SAP et la data comportementale d'Adobe sur la plateforme cloud Microsoft Azure. Le deuxième grand enjeu pour les forces commerciales est d'enrichir leurs bases de données clients en améliorant la valeur des clients actuels d'une part, et en identifiant des prospects qualifiés et donc fortement susceptibles d'être convertis en clients d'autre part. Pernod Ricard a parfaitement compris cet enjeu et y répond avec un nouvel outil qui collecte des données sur les réseaux sociaux et fournit à la force de vente une cartographie des lieux et des habitudes de consommation. Cet outil possède un double avantage : il aide les commerciaux à améliorer

la connaissance de leurs clients actuels, leur permet de mettre en place des pratiques d'up-selling et de cross-selling pertinentes, et de développer ainsi le chiffre d'affaires de leurs clients. Par ailleurs, il favorise l'identification de leads plus qualifiés. Alexandre Ricard [4], entièrement conscient des avantages que le digital a apporté à cette profession explique que ce nouvel outil permettra à la force commerciale "d'identifier de nouveaux leads, de connaître les habitudes de consommation des consommateurs finaux et donc de pousser les offres les plus adaptées à ces potentiels clients, que ceux-ci soient des bars, des restaurants ou des boîtes de nuit."

Objectif #2 : En déduire une politique de prix dynamique

Pour le secteur de la grande consommation dont les produits sont souvent des commodités aux prix très bas et aux marges très faibles, le pricing est un enjeu de taille. Pour cette raison, les stratégies de pricing étaient souvent élaborées par les équipes du siège et les commerciaux sur le terrain se devaient d'appliquer des politiques de prix sur lesquelles ils n'avaient que très peu d'impact et qui n'étaient parfois pas adaptées à leurs clients, au contexte géographique ou concurrentiel. Cette situation a été bouleversée par l'apparition d'outils de pilotage du pricing et de la marge capitalisant sur l'accumulation massive de données client et marché. Bien que la stratégie pricing des grands comptes des circuits GMS soit encore souvent pilotée par le siège, les commerciaux en charge des clients indépendants sont maintenant mieux armés pour proposer des stratégies de prix profitables et adaptées au contexte client et marché. L'accès au P&L et à la rentabilité de chacun de leurs clients est une première révolution en soi pour des équipes qui avaient très peu de visibilité sur cette composante de leur métier jusque là gardée confidentielle par le management. Consulter en temps réel les prix pratiqués pour chaque produit, pour chaque client et à tout moment de l'année est une deuxième révolution. Les commerciaux sont maintenant en mesure de gérer eux-mêmes leur budget, de savoir quelles offres pousser et quelle politique de prix pratiquer. Ainsi Booper start-up qui travaille déjà avec Auchan et Franprix, s'est spécialisée dans le pilotage de la marge et les politiques tarifaires grâce aux technologies de block-chain et de big data. Elle propose une solution qui prend en compte les

paramètres endogènes (prix, promotions, prospectus, élasticité croisée liée aux tickets de caisses) et exogènes (météo, vacances scolaires, calendrier promotionnel des concurrents, jours fériés, matchs de foot, événement pouvant déclencher ou ralentir la consommation) afin de permettre à ses clients de piloter les prix et les marges en temps réel. La troisième révolution dans ce domaine est la gestion des promotions. Pratique courante dans le secteur, la course aux promotions s'est accélérée ces dernières années, en particulier sur l'alimentaire passant de 14% du volume en 2000 à 20% du volume en 2016 [5]. La loi EGalim promulguée en novembre 2018 et qui vient encadrer plus sévèrement les promotions sur les denrées alimentaires rend l'optimisation de la gestion des promotions d'autant plus capitale pour les forces commerciales. Elles se doivent de piloter les promotions en temps réel en les adaptant aux besoins clients, à leur historique de promotion, au contexte marché mais aussi d'analyser finement le ROI de chaque campagne promotionnelle afin d'éviter toute promotion destructrice de valeur pour l'entreprise. Dans ce contexte, de nouvelles solutions émergent pour accompagner la force commerciale. C'est le cas d'ActiveViam qui compte déjà Monoprix et Intermarché dans son portefeuille de clients et qui se base sur l'intelligence artificielle et le big data pour fournir aux entreprises un accès instantané à d'énormes volumes de données évolutives, leur permettant ainsi de prendre des décisions éclairées, notamment dans la conception et le suivi des promotions.

Objectif #3 : Mieux gérer le temps passé sur le terrain et optimiser les tournées

Une des particularités de la grande consommation est la taille des zones géographiques couvertes par les forces de vente. Il n'est pas rare pour un vendeur d'une zone rurale de gérer un portefeuille clients s'étendant sur un périmètre considérable. En effet, il existe des restaurants, hôtels et boulangeries dans toutes les régions même les plus reculées. Ainsi le temps passé dans les trajets pour des visites terrain peut s'avérer colossal. Pour gagner du temps et optimiser les tournées commerciales, des solutions sont en train de voir le jour, notamment sur le merchandising. La réalité virtuelle par exemple s'est imposée comme une réponse à ces

Les start-ups à suivre

Un grand nombre de start-ups se sont spécialisées dans les problématiques liées à la vente B2B et fournissent de véritables solutions innovantes pour les forces de vente. Zoom sur sept d'entre elles.

Brennus analytics : Née en 2015 et spécialiste de l'intelligence artificielle, cette start-up fournit des solutions de pricing intelligentes qui apprennent et prédisent le comportement des clients (willingness-to-pay, élasticité, etc...) à partir de données commerciales.

DealHub : Fondée en 2014, Dealhub utilise l'intelligence artificielle pour proposer des solutions de CPQ (Configure Price Quote) afin d'optimiser le pricing et la gestion des propositions commerciales et de les personnaliser en fonction des insights et besoins client.

Vekia : Cette start-up a développé un outil de prévision des ventes et des stocks en fonction d'un certain nombre de données commerciales. Cette solution permet à la force de vente d'identifier les futures ventes et les approvisionnements de leurs clients.

Yoobic et Simplified : Ces deux start-ups proposent des solutions similaires : un outil de suivi de l'exécution en magasin et de communication avec les équipes terrain. Cela permet aux équipes commerciales de recevoir du siège les planogrammes et guidelines et de visualiser le rendu directement sur l'application.

Planorama et Qopius : Ces deux jeunes pousses proposent une solution de vérification de planogrammes en magasin grâce à une technologie de reconnaissance d'images. Elle permet de déterminer exactement les différences entre le merchandising du magasin et le planogramme parfait et d'anticiper les ruptures de stock.

challenges comme l'illustre la collaboration entre Dassault et Kalista Solutions pour créer Perfect Shelf [6], une solution de merchandising 3D permettant de s'immerger dans un rayon ou un magasin, de tester l'assortiment, le placement des produits, et d'anticiper les ruptures de stock. Les bénéfices de ce type de solutions sont nombreux pour les commerciaux : gain de temps et de productivité dans la mise en place du merchandising et diminution du nombre de visites en points de vente.

Objectif #4 : Se focaliser sur les tâches commerciales à valeur ajoutée et minimiser les tâches administratives

Entre le temps passé en rendez-vous client, en points de vente pour travailler le merchandising et dans les trajets, les commerciaux ont généralement peu de temps à accorder aux tâches administratives qui restent pourtant primordiales : rédaction de contrats, gestion des commandes ou encore préparation de rendez-vous. De plus en plus de start-ups s'intéressent à l'optimisation des tâches administratives de la force de vente telles que Izorder, Swing mobility, Danem ou encore Yuto. Cette dernière propose une application pour mobile et tablette spécialement destinée aux forces de vente sur le terrain afin d'améliorer leurs performances et d'optimiser leur temps. Cette application facilite le quotidien des commerciaux grâce à des informations commerciales fournies en temps réel : catalogue des offres, informations clients, promotions, gestions des stocks, rédaction de contrats. Ils peuvent ainsi réduire le temps passé à ces tâches administratives et se consacrer à l'activité la plus génératrice de valeur pour l'organisation : la vente.

La donnée et les nouvelles technologies ont indéniablement amélioré le quotidien des forces de vente sur le terrain, les transformant petit à petit en "vendeurs augmentés". Elles ont également bouleversé la fonction commerciale exigeant parfois de ces professionnels d'acquiescer de nouvelles compétences telles la gestion de P&L ou de se familiariser avec de nouveaux outils. Elles ont sans aucun doute ajouté une pression supplémentaire sur ce métier déjà très challengé : en effet, le siège et le management ont maintenant accès à un

niveau de granularité inégalé aux performances de chacun de leurs vendeurs. Il est donc primordial pour les organisations d'accompagner leurs forces de vente dans cette transformation digitale afin que celle-ci soit profitable dans la durée. Par ailleurs, bien que le digital ait résolu un grand nombre de problématiques, certains challenges inhérents au secteur de la grande consommation persistent et ouvrent considérablement le champ des possibles aux acteurs des nouvelles technologies. Ainsi le temps passé dans les trajets qui est le lot quotidien des vendeurs reste un obstacle qui entrave leur performance et accentue la pénibilité de leur travail. La voiture autonome, technologie qui en est encore à ses prémises dans le secteur de l'automobile, pourra, si elle aboutit à un produit réussi, être un avantage compétitif pour le "vendeur augmenté" : il pourra optimiser ses temps de trajet en s'occupant des tâches administratives et se livrer de la fatigue que cela génère. En attendant ces innovations du futur, les entreprises ont déjà beaucoup de solutions à leur disposition pour optimiser les processus métiers et améliorer les performances commerciales ; elles peuvent se tourner vers des start-ups toujours plus nombreuses, innovantes et avides de collaborations (voir encart).

Grâce à son expertise en vente et digital, Sia Partners aide les entreprises à accélérer la transformation digitale de leur organisation commerciale afin d'améliorer leurs performances et celles de leurs forces de vente. Au sein de sa practice Marketing, Ventes et Expérience client, Sia Partners a développé des offres spécifiques pour aider ses clients à développer des avantages compétitifs dans la définition et l'exécution de leurs stratégies commerciales et l'acquisition d'outils digitaux :

- **Les stratégies et tactiques de vente** : Capitalisez sur les diagnostics pour prendre des décisions différenciantes, attaquez-vous à la concurrence et maximisez votre rentabilité
- **L'optimisation du pricing et de la marge** : identifiez et actionnez des leviers d'optimisation inexploités sur

toutes les composantes clés du pricing et de la marge afin de débloquer différentes poches de valeur et de générer des revenus et profits supplémentaires

- **La conception d'offres basée sur la donnée** : offrez des produits et services pertinents et personnalisés à vos clients grâce aux données collectées
- **La génération d'insights et la prise de décision en temps réel** : traitez vos données pour générer des insights et construire des offres sur-mesure et prédictives en temps réel tout en optimisant vos investissements
- **La sélection, la conception et le déploiement d'outils digitaux** : accélérez votre transformation digitale avec le déploiement d'outils digitaux pour aider les fonctions marketing et commerciales à générer de la valeur

SOURCES

[1] Étude Spring invest 2018

[2] CSO Insights

[3] LSA Conso

[4] Capital.fr

[5] Site du Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

[6] LSA Conso

VOS CONTACTS

SAYAH CHENNOUFI

Associate Partner
+33 6 68 42 67 50
sayah.chennoufi@sia-partners.com

ALIZÉE GUILLOT

Consultante Senior
+ 33 7 69 15 13 70
alizee.guillot@sia-partners.com

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners réinvente le métier du conseil et apporte un regard innovant et des résultats concrets à ses clients à l'ère du digital. Avec plus de 1 400 consultants dans 16 pays, nous allons générer un chiffre d'affaires annuel de plus de 250 millions d'euros pour l'exercice en cours. Notre présence globale et notre expertise dans plus de 30 secteurs et services nous permettent d'accompagner nos clients dans le monde entier. Nous accompagnons leurs initiatives en stratégie, projets de transformation, stratégie IT et digitale et data science. En tant que pionniers du Consulting 4.0, nous développons des consulting bots et intégrons dans nos solutions la disruption créée par l'intelligence artificielle.



Abu Dhabi | Amsterdam | Brussels | Casablanca | Charlotte | Denver | Doha | Dubai | Frankfurt |
Hamburg | Hong Kong | Houston | London | Luxembourg | Lyon | Milan | Montreal | Riyadh |
Rome | Seattle | Singapore | Tokyo | Toronto |



Pour plus d'informations: www.sia-partners.com

Suivez nous sur [LinkedIn](#) et [Twitter @SiaPartners](#)