



# ÉDITO

## L'EFFICACITÉ COMMERCIALE COMME LEVIER DE CROISSANCE MAJEUR DES PME<sub>s</sub>



Même si l'émergence du concept de développement durable a ouvert le débat sur les vertus de la croissance économique, cette dernière reste au cœur des préoccupations des entreprises et de leurs actionnaires, tant elle reste assimilée à la création de valeur.

Dès lors, l'investisseur financier se fixe pour mission première d'accompagner les sociétés de son portefeuille dans leur quête du Saint Graal nommé « Croissance ». Si le terme de « build-up » tient souvent une place majeure dans le discours des fonds, l'accélération des ventes constitue un autre moteur de la croissance des PME<sub>s</sub> ; un moteur qui peut se révéler tout aussi puissant à partir du moment où il est alimenté par une stratégie commerciale bien pensée.

Aussi, Sparring Capital s'est fixé comme objectif majeur de dynamiser les entreprises dans le développement de leur chiffre d'affaires par la mise en place d'outils et d'équipes dédiées. En effet, disposer de ressources commerciales est une condition nécessaire mais non suffisante pour développer les ventes. Car un commercial sans fichier, sans stratégie, sans objectif, sans argumentaire et sans outils d'aide à la vente ne pourra pas être efficace à 100% : c'est uniquement en appréhendant la démarche commerciale dans sa globalité que l'on peut envisager sa réussite.

Dans cette nouvelle édition, nous avons donc choisi d'aller plus loin sur la thématique de l'efficacité commerciale et de la méthodologie à mettre en œuvre. Pour ce faire, nous avons fait appel à Frédéric Delord, associé chez TOPS Consult - cabinet de conseil en business développement - ainsi qu'à Sonia Milenkovic, Directrice Commerciale de la société IMX.

Bonne lecture !

*L'équipe Sparring Capital*



## ACTUALITÉS SPARRING CAPITAL

Sparring Capital a annoncé au cours de l'été l'arrivée de **Johann Le Duigou** en tant qu'associé de l'équipe de gestion. Âgé de 44 ans, Johann Le Duigou (INSA Lyon, Essec) était associé au sein de Nixen qu'il avait rejoint en 2005, après 4 années en conseil en stratégie (Bain & Company). Johann a participé à de nombreuses opérations d'investissement (Babeau Seguin, Vulcain Ingénierie, Vedici...).

Aux côtés d'Arnaud Leclercq et de Denis Catz, il aura pour mission de poursuivre le déploiement du fonds en cours dont la levée avait été finalisée en novembre 2016 et de préparer le fonds successeur.



## L'INTERVIEW CROISÉE



**Frédéric Delord** est spécialisé en stratégie de croissance et en efficacité commerciale. Il est fondateur de **TOPS Consult**, une Direction Commerciale et Marketing externalisée qui accompagne opérationnellement les entreprises (startup, PME, ETI) pour accélérer leur croissance (segmentation / ciblage commercial, structuration de l'offre, etc...) et former les équipes à la relation client.



**Sonia Milenkovic Richaud est Directrice Commerciale d'IMX France**, société spécialisée dans l'envoi de colis à l'international et accompagnée par Sparring Capital depuis octobre 2017. Elle est en charge du développement commercial de la société.



### **Frédéric, d'après votre expérience, quels sont les leviers d'accélération commerciale des PME, leurs ressources étant souvent limitées ?**

**[F. Delord]** La priorité doit être de formaliser et partager la stratégie commerciale au sein de l'entreprise ; cette dernière doit ensuite se traduire par une feuille de route « Go to Market » claire et structurée et un management qui responsabilise les équipes commerciales sur des objectifs clairs, avec des outils de vente adaptés et des indicateurs de suivi pertinents.

La problématique de la PME est souvent le **manque de temps du dirigeant à consacrer au management des équipes commerciales et à l'organisation de la prospection et du ciblage** ; ce dernier est le « nerf de la guerre ». Quand il est défaillant, il est à l'origine d'une débauche d'énergie coûteuse en temps et en argent qui peut emmener une PME vers des difficultés réelles.

Pour réduire ce risque, nous avons développé des outils simples pour définir d'une façon rationnelle et méthodique les **critères d'attractivité et d'accessibilité** permettant d'identifier le « client idéal ». En passant les listes de prospects au travers de ce crible, on fait tout naturellement ressortir un classement des 10/15 clients qui doivent être priorisés par les commerciaux

En **définissant pour chaque prospect (i) un taux de réussite moyen, (ii) un panier moyen et (iii) l'effort commercial nécessaire pour aboutir à une offre**, on est alors en mesure de définir objectivement des objectifs de prises de commandes.

### **Sonia, depuis l'entrée au capital d'IMX par Sparring Capital vous avez été amenée à travailler sur votre démarche commerciale. Quels en sont pour vous les éléments clés ?**

**[S. Milenkovic]** De mon point de vue, avant de mettre en place une organisation commerciale, il est nécessaire de **définir au niveau management nos objectifs et surtout notre cible : quels sont nos prospects-type**. Dans le milieu du e-commerce, la Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance) avait répertorié plus de 200 000 sites marchands en France. Pour ce qui est de notre service de livraison de colis à l'international, nous avons rapidement identifié que le top 100, composé d'acteurs majeurs ayant déjà des solutions et des process bien établis, serait difficile à conquérir immédiatement. Nous avons donc choisi de cibler les entreprises d'un créneau inférieur qui réalisent des ventes significatives à l'international, et qui, disposant de ressources propres limitées, trouvent **dans notre solution une vraie opportunité tant en termes d'optimisation des envois que de de business additionnel**.

Ensuite, quand la cible est définie, vient la question de savoir **comment l'atteindre et concrétiser une vente**. Pour nous aider à évaluer le potentiel de notre marché cible (c.a.d.

e-commerçants réalisant du chiffre d'affaires à l'export) et identifier des prospects pertinents, nous nous sommes appuyés sur un outils web appelé « mix data » permettant des recherches multicritères, qui nous a permis d'identifier un vivier d'environ 15 000 e-commerçants cibles.

## Une fois le ciblage commercial clairement défini, quelle démarche est mise en pratique par l'équipe commerciale ?

**[F. Delord]** La seconde problématique à laquelle nous nous attaquons est celle de la **formation commerciale**. Les PME souffrent souvent d'un manque d'acculturation commerciale : les équipes n'ont pas toujours les bons repères et ne sont pas de ce fait à l'aise pour « pitcher ». Le levier d'accélération peut venir de la capacité à mieux valoriser les offres et à développer une vraie relation client.

Il est important de rappeler ici le rôle clé du Marketing qui doit donner aux équipes commerciales les outils pour mieux cibler leurs prospects et approcher ces derniers avec des offres dont les éléments de langage doivent être structurées.

Pour ce faire, on formalise, par segment, un « book de vente » qui définit les bénéfiques clients et les éléments différenciants. Celui-ci peut être réalisé avec le support d'une matrice très simple : **(i) quel est mon pitch, (ii) comment je crée la confiance, (iii) quels sont les bénéfiques clients et (iv) qu'est ce qui me différencie sur mon marché.**

**[S. Milenkovic]** En complément, il est important que **les outils mis en place soient simples à exploiter pour que les commerciaux soient autonomes très rapidement**. TOPS Consult nous a aidé à structurer un argumentaire commercial adapté aux e-commerçants que les commerciaux doivent s'approprier.

En ce qui concerne la formation, nous apprenons aux équipes à passer les barrages pour arriver à la bonne personne, obtenir des informations clés comme le volume de colis à l'export pour **s'assurer que le client est dans la cible, et réaliser une proposition commerciale**.

## Le but étant de transformer un prospect en client, comment s'assure-t-on que les offres aboutissent ?

**[F. Delord]** En effet, le pilotage de son efficacité commerciale est clé pour gérer les ressources à affecter à cette dernière et... disposer de visibilité sur les prévisions de chiffre d'affaires.

Dans ce cadre, il convient de définir toutes les étapes clés qui permettent de structurer la démarche commerciale (PRC = Processus Relation Client) et de mesurer l'avancement des démarches (d'autant plus important quand le cycle de vente peut être long comme pour les Grands Comptes par exemple).

Quel que soit le nombre d'étapes qui structurent le PRC (rarement supérieures à 7), une des premières étapes clés qui contribuent à l'amélioration du taux de réussite **est l'analyse de la carte des acteurs au sein de mon client; qui est vraiment le décideur ? qui paie ? y a-t-il des influents ? des détracteurs ?** Cette étape est déterminante pour construire un plan d'action et bien comprendre les enjeux des uns et des autres auxquels l'offre doit répondre et apporter un bénéfice tangible.

**[S. Milenkovic]** C'est pour cette phase de développement commercial et nous aider à exploiter notre base de prospects que nous avons fait également appel à TOPS Consult : ils interviennent chez IMX pour piloter et gérer opérationnellement une **équipe de commerciaux chargée de « sonder » les prospects et d'effectuer un travail de qualification et détermination du (des) décideur(s)**. Pour IMX par exemple les contacts clés à obtenir sont les responsables logistiques, le directeur transport ou le gérant pour les plus petites PME.

Une fois la transformation effectuée, le suivi des clients et de la qualité de service est faite en interne. Au début de la relation client, pendant la période dite de « nursing », je m'assure du suivi avec mon équipe, puis une fois le client satisfait et les process opérationnels, je passe le relais à un service dédié qui réalise un suivi personnalisé. Notre problématique

aujourd'hui est d'adapter les ressources à notre nombre de clients en augmentation pour garder une qualité de service optimale !



## ACTUALITÉS DU PORTEFEUILLE



### GSRI accueille son nouveau directeur exécutif

#### **Dans le cadre de l'organisation de la succession d'Idriss Benslimane, fondateur du groupe GSRI, Bruce Xiste a été nommé directeur exécutif le 27 août 2018.**

De formation ingénieur (INSA Rouen) et titulaire d'un MBA (University of Chicago Booth), Bruce Xiste a occupé différentes fonctions de directions opérationnelles au sein du groupe Engie en Europe et à l'étranger, puis chez Bureau Véritas où il fut responsable monde du marché de l'énergie puis des activités de services industriels pour l'Europe du Nord et de l'Est, et directeur régional de l'Afrique Australe, qu'il a contribué à développer à travers une série d'acquisitions et partenariats stratégiques.

Bruce Xiste va mettre au service du groupe GSRI son expérience d'élaboration et de mise en place d'une stratégie de croissance ainsi que ses connaissances en structuration des organisations. Son expérience opérationnelle du business model des « TIC » (testing, inspection, certification) sera essentielle pour permettre au Groupe GSRI de devenir un acteur majeur dans l'inspection, l'auscultation, l'ingénierie et le conseil permettant d'optimiser la durée de vie d'infrastructures notamment dans les marchés de l'eau, du transport et de l'énergie.

Pour mémoire, en janvier 2018 Sparring Capital avait pris une participation majoritaire au capital du groupe GSRI, actuel leader dans l'auscultation et le diagnostic des pathologies des infrastructures. L'ambition de Sparring Capital est de hisser GSRI parmi les principaux acteurs européens dans l'inspection et le conseil pour optimiser la gestion des infrastructures tout au long de leur cycle de vie.



### TVH Consulting : un partenariat stratégique avec KPMG

Lors du salon international des éleveurs de mi-septembre, TVH a présenté son nouveau

partenariat avec la division conseil de KPMG. Au centre de ce partenariat : l'offre ERP développée par TVH et parfaitement adaptée aux besoins spécifiques des coopératives agricoles : ADAX COOP.

Cette solution verticale, adossée à la technologie Microsoft, adresse les enjeux stratégiques de l'écosystème spécifique des coopératives agricoles. ADAX COOP va permettre aux acteurs de ce secteur de tirer pleinement profit de tout le potentiel offert par la transformation digitale du monde agricole.



**PROPRIÉTÉS PRIVÉES : une  
croissance accélérée par des  
acquisitions**

Le groupe Propriétés Privées a conclu son deuxième build-up en faisant l'acquisition de la société Rezoximo en avril 2018, 9 mois après l'acquisition de la société Immo Réseau. Ces acquisitions permettent au groupe de se renforcer dans des zones géographiques clés (Occitanie et Rhône-Alpes) avec près de 200 mandataires qui rejoignent le groupe.

Par ailleurs, la très forte croissance organique de Propriétés Privées depuis l'arrivée de la nouvelle équipe de management lors de l'acquisition par Sparring Capital, a permis à Propriétés Privées de s'imposer comme le 4ème réseau du secteur avec 1 300 négociateurs (hors impact des croissances externes).



**IMX - un règlement européen  
favorisant l'envoi de colis en UE**

Afin de favoriser le commerce transfrontalier, les députés européens ont adopté un règlement visant à interdire le « géoblocage ». Ainsi, à partir du 3 décembre 2018, les e-commerçants européens ne pourront plus bloquer ou limiter l'accès à leur site internet à des consommateurs pour des raisons géographiques.

Dans ce cadre, IMX aide les e-commerçants à aller plus loin et proposer des solutions de livraison grâce à son offre Colisexpat qui permet d'expédier au-delà des frontières.

**ColisExpat** : <https://www.colisexpat.com/>

