CAS D'ETUDE #2

Simplification des conditions commerciales et termes de paiement

Contexte et enjeux

Une grande entreprise du secteur de la mobilité est confrontée à la complexité des conditions commerciales de ses filiales pays, avec plusieurs conséquences majeures : une montée de l'insatisfaction client, une charge administrative interne de plus en plus lourde et un pilotage rendu difficile.

Elle décide de lancer une initiative de simplification préalablement au déploiement d'un nouvel ERP appelé à supporter le nouveau processus de design et d'administration des conditions commerciales.

Les défis

Alors que les différentes parties prenantes - équipes de Ventes, Demand to Cash, pricers et contrôleurs de gestion - ont des intérêts parfois contradictoires, il s'agit de définir avec elles une méthodologie de rationalisation des conditions commerciales qui réponde simultanément à quatre enjeux : la satisfaction client, la performance commerciale, l'efficience, et le respect du cadre réglementaire.

Cette méthodologie doit être facilement actionnable et déployable dans toutes les filiales.

La mission

Accompagner le chef de projet, ancien Directeur commercial, dans l'approche et la conduite du changement pour construire, tester et déployer cette méthodologie.

Travailler en coordination avec une autre équipe conseil en charge du chantier ERP.

Solutions apportées

- Une boîte à outils comprenant :
  - une liste de standards à respecter pour définir le cadre
  - des lignes-guides de construction selon la typologie de clients et d'objectifs commerciaux
  - un glossaire pour parler un même langage
- Une méthodologie de déploiement structurée en 5 séquences :
  - prise de conscience des enjeux internes/externes, recueil de témoignages clients
  - collecte et analyse de datas internes et présentation de la boîte à outils
  - partage du diagnostic et mesure des écarts avec la cible
  - design de la cible et construction du plan d'actions pour mise en œuvre dans le prochain plan commercial
  - mesure annuelle des résultats : baromètre satisfaction client, performance commerciale, conformité avec les standards définis et les règles de contrôle interne

CAS D'ETUDE #2

Simplification des conditions commerciales et termes de paiement

L'approche

- Collecte et analyse des conditions existantes dans un échantillon de 6 pays selon des critères de complexité externe, interne, et de faisabilité dans l'ERP
- Collecte de la voix du client (baromètre, témoignages)
- Construction de la méthodologie avec un pays test
- Retour d'expérience et capitalisation
- Formalisation de la méthodologie
- Mise en place du dispositif de suivi dans la durée, dans une logique de progrès continu
- Première vague de déploiement pays

Résultats obtenus

-57%

Baisse du nombre de conditions commerciales actives dans le pays test

Méthodologie validée après déploiement dans 4 pays : US, Can, péninsule ibérique, Thaïlande

Standards et lignes-guide diffusés

Dispositif de suivi de la conformité aux standards mis en place

Les facteurs clés de succès

- Mobilisation des parties prenantes autour de la voix du client et des retours comparatifs avec la concurrence
- Veille sur la disponibilité et l'implication permanente de toutes les parties prenantes
- Qualité de la collecte de data pour factualiser le diagnostic : charge administrative, qualité des factures, lisibilité des conditions, équité commerciale, contrôle interne …
- Pose d'un cadre tout en laissant une flexibilité tactique au terrain

Contact : laurence.puel@3e-transformations.com

3e Transformations