

# Etude de cas



Services de développement  
commercial



Novembre 2010

## Un changement de stratégie bénéfique pour la croissance numérique d'Angstrom

[Des commentaires à formuler ou des questions à poser ?](#)

## Sommaire

Introduction .....	2
Le passage au numérique .....	2
Le soutien pratique permet de dynamiser les résultats commerciaux .....	3
En dehors du cadre : un accent sur les intervenants .....	4
Réécrire les résultats commerciaux .....	5
La planification anticipée constitue le point de départ .....	6
Faire mieux que le plan des recettes budgétaires .....	6
Utilisation du publipostage pour l'auto-promotion .....	7
La formation commerciale est le secret pour décrocher le contrat .....	9
Recommandations .....	10
Consultante en développement commercial de Xerox à l'honneur .....	11

## Introduction

Angstrom Graphics (située à Cleveland dans l'État de l'Ohio) a réalisé une croissance commerciale à deux chiffres avec son activité d'impression numérique en redéployant ses efforts de développement commercial. L'entreprise a redéfini son plan marketing, a séparé son unité de travail numérique de son activité d'impression lithographique commerciale, a développé une force de vente exclusive pour l'impression numérique et a utilisé sa technologie pour présenter son offre. Ces tactiques ont donné un taux de croissance combiné de 35 % ces trois dernières années, l'essentiel de la progression ayant eu lieu ces 12 derniers mois. Environ 30 % de l'activité d'Angstrom Graphics provient de sources autres que l'offset.

## Le passage au numérique

Angstrom Graphics (AG) qui travaillait avec des imprimantes alimentées par bobine ou feuille à feuille s'est attaquée à l'impression numérique il y a trois ans en acquérant une presse Xerox® iGen3®. La presse a été installée dans les locaux de l'entreprise à Cleveland, sachant qu'Angstrom Graphics exploite également une unité d'impression à Hollywood, en Floride. Société familiale fondée en 1917 sous le nom de Perlmutter Printing Co., Angstrom Graphics fut reprise en 1996 par la division américaine de St. Ives. En 2009, Wayne Angstrom, président et directeur général de St. Ives États-Unis, finalisa l'opération de rachat de la firme qui devint Angstrom Graphics. Les installations de Cleveland génèrent à l'heure actuelle des recettes se montant à environ 40 millions de dollars.

En dépit des plus grands efforts fournis, l'activité d'impression numérique de l'entreprise ne connut pas de démarrage très rapide. À cette époque, Angstrom Graphics choisit d'introduire toute son équipe commerciale à la technologie. Chaque session de formation était organisée pour toute l'organisation et tous les commerciaux avaient en portefeuille le numérique à offrir. L'entreprise découvrit vite toutefois que vendre le numérique n'était pas pour tout le monde. Rhonda Perry, Vice-présidente et Directrice commerciale, est celle qui fut à la tête de l'initiative d'impression numérique dès le départ. Elle veut bien le rappeler : « Lorsque l'un de vos commerciaux peut vendre un travail fait sur presse offset à bobines d'une valeur de 100 000 dollars ou un travail en numérique d'un montant de 1 000 dollars, sur quoi pensez-vous qu'il risque de mettre l'accent ? »

### Le soutien pratique permet de dynamiser les résultats commerciaux

Après avoir investi dans une presse iGen3®, Angstrom Graphics lança une session de formation pour les membres de son personnel. L'entreprise utilisa bien des ressources commerciales pour le numérique du programme ProfitAccelerator® que lui fournit Xerox, en outre les kits marketing ainsi que les présentations commerciales destinées aux clients, afin de dynamiser l'activité. Cependant, l'effort investi ne donna que des résultats marginaux sur le plan commercial. Lorsque Angstrom Graphics décida d'acheter une deuxième presse d'impression numérique, ses dirigeants réalisèrent qu'ils avaient besoin d'un soutien pratique sur le plan du développement commercial pour générer des résultats.

Figure 1 : Presse iGen4® de Xerox®



Au-delà du simple fait d'acheter un carton contenant du matériel, Angstrom Graphics cherchait à avoir un véritable partenaire qui met l'accent sur les intervenants.

Au cours du processus d'évaluation de l'acquisition, l'entreprise fit des comparaisons d'équipement entre divers fournisseurs. Le facteur de différenciation dans la décision prise par Angstrom Graphics fut le soutien au développement commercial. À cet égard, Xerox se démarquait du lot parce que l'entreprise offrait une mise en relation directe avec un consultant en développement commercial pour tout achat d'une presse iGen4.

« Tous les fournisseurs proposaient le même genre de soutien, mais nous avons estimé que Xerox offrait la meilleure solution dans le long terme pour répondre à nos besoins particuliers, » précise Rhonda Perry.

### En dehors du cadre : un accent sur les intervenants

Selon Rhonda Perry, au-delà du simple fait d'acheter un carton contenant du matériel, Angstrom Graphics cherchait à avoir un véritable partenaire qui met l'accent sur les intervenants. Elle explique : « Les commerciaux réalisent des ventes en s'adressant aux gens, ils doivent donc être formés par des personnes ! Xerox offrait les services d'un expert en développement commercial qui était prêt à nous soutenir et à s'impliquer avec nous. Quand nous nous y sommes mis concrètement, nous en avons chacun retiré quelque chose. »

La relation établie avec un consultant en développement commercial de Xerox a aidé Angstrom Graphics à :

- Identifier une stratégie de commercialisation pour son activité numérique
- Mener des débats avec l'équipe commerciale pour développer et affiner la proposition de valeur destinée aux clients
- Former son équipe commerciale pour qu'elle puisse identifier et s'adresser aux acheteurs appropriés dans la hiérarchie

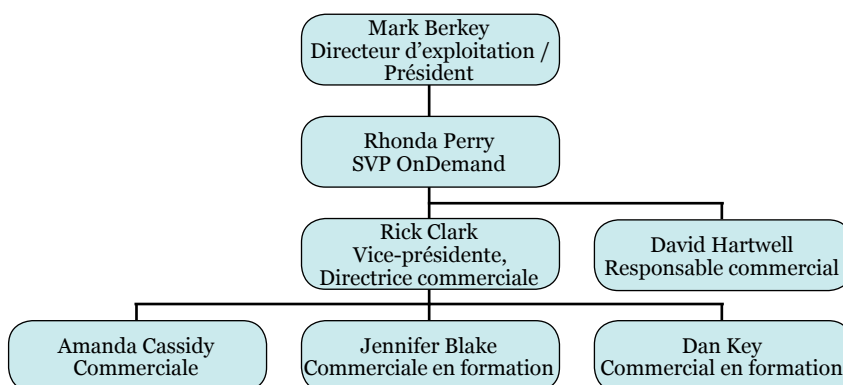
Angstrom Graphics a séparé son activité d'impression numérique de ses activités de presses alimentées par bobine ou feuille à feuille et a lancé une unité AG OnDemand (Angstrom Graphics à la demande), dans ses locaux de Cleveland. AG OnDemand travaille avec une presse d'impression numérique iGen4 de Xerox et occupe maintenant un espace qui lui est réservé dans le bâtiment.

**Figure 2 : Photo des installations d'Angstrom Graphics à Cleveland**



Rhonda Perry a travaillé avec Mark Berkey, Président et Directeur de l'exploitation d'Angstrom Graphics, ainsi que Julie Higgins-Schmidt, consultante en développement commercial de Xerox, pour créer un plan marketing qui incluait une stratégie détaillée pour organiser l'unité dédiée à l'activité numérique au sein de l'entreprise. En 2010, Angstrom Graphics sépara sa force de vente et créa l'équipe commerciale AG OnDemand, qui s'attache exclusivement à l'impression numérique et aux solutions d'impression auxiliaires de A à Z. Sur les dix commerciaux que comptait à l'origine Angstrom Graphics, sept d'entre eux ont continué de concentrer leur action sur la partie existante de l'activité, à savoir l'impression traditionnelle, et les trois autres ont pris la direction de la nouvelle unité numérique. L'entreprise a également embauché deux nouveaux représentants, fraîchement sortis du système universitaire avec un diplôme marketing en poche. L'équipe d'AG OnDemand compte également cinq représentants exclusifs au sein de son service client, cinq programmeurs (trois en interne et deux indépendants), deux opérateurs de presse numérique (l'unité travaille en une seule équipe) et un groupe de 40 employés à plein temps et à mi-temps pour l'exécution des commandes.

**Figure 3 : Organigramme**



« Cette fois-là, avec l'acquisition de la presse iGen4<sup>®</sup>, nous n'avons pas élargi la formation à l'ensemble de nos représentants de l'activité existante, » poursuit Rhonda Perry. « La formation s'adressait exclusivement aux cinq commerciaux en charge du numérique. »

### Réécrire les résultats commerciaux

La stratégie d'Angstrom Graphics a été payante et son activité d'impression numérique est en plein essor. À l'heure actuelle, près de 30 % de l'activité d'Angstrom Graphics est issue des activités rémunératrices autres que l'offset, en outre les solutions de technologie des flux de travaux de A à Z ainsi que l'impression numérique, l'exécution de commandes et les services de distribution. Ces trois dernières années, l'impression numérique et les services auxiliaires pour l'exécution de commandes ont connu un taux de croissance combiné de 35 %.

Les principaux marchés ciblés par AG OnDemand comptent des sociétés au détail et en franchise qui possèdent plusieurs unités ainsi que des organisations interentreprises, B2B, au niveau local et régional. Ces marchés permettent à l'équipe d'optimiser ses services auxiliaires et ses technologies de périphériques automatisés avec interface pour offrir des ensembles de services complets. L'une des propositions de valeur d'AG OnDemand consiste, pour Rhonda Perry, à « offrir l'automatisation à partir d'une interface pour permettre aux clients de réaliser des économies et de réduire la durée totale du cycle. »

### La planification anticipée constitue le point de départ

Avant qu'Angstrom Graphics concrétise son investissement dans la presse iGen4, l'entreprise travailla avec Xerox sur un calendrier à 12 mois définissant tous les segments du plan marketing. Ce plan prévoyait :

- Plusieurs modules de formation
- Développement d'un plan marketing
- Stratégie de commercialisation
- Programmes marketing
- Auto-promotions
- Planification d'événements s'adressant aux clients

Depuis le début de la relation de travail, Perry et Higgins-Schmidt se retrouvent chaque semaine pour discuter des problèmes et opportunités en plus du soutien permanent apporté à l'équipe commerciale (travail individualisé et en groupes).

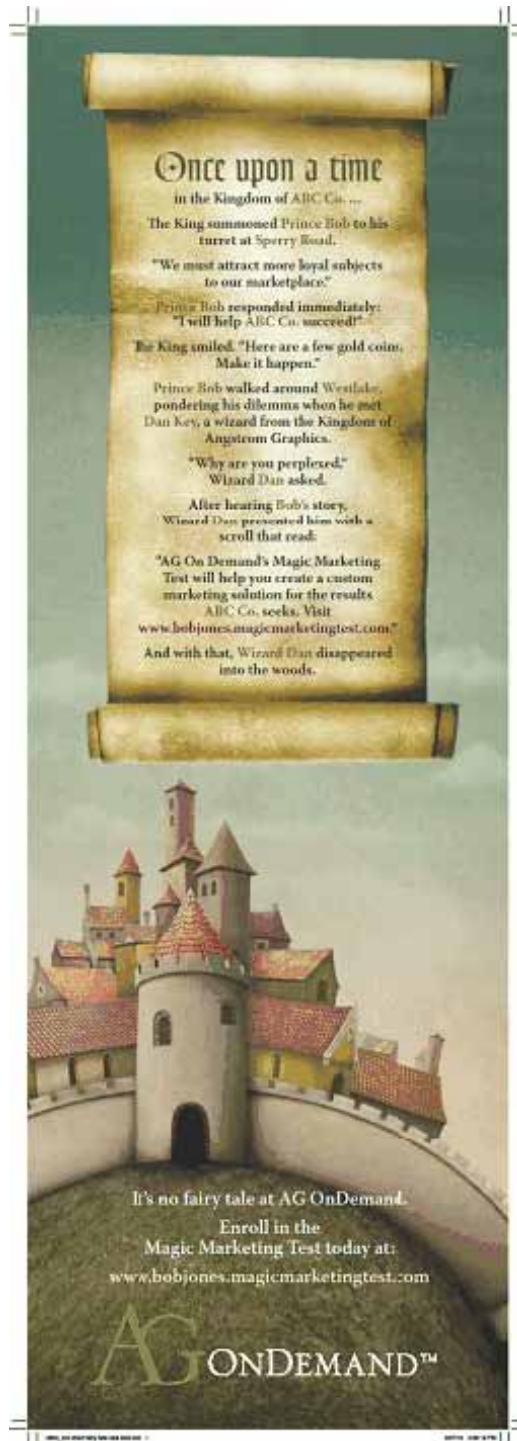
### Faire mieux que le plan des recettes budgétaires

La stratégie tracée par AG OnDemand et l'équipe de services-conseils en matière de développement commercial de Xerox donne des résultats. L'un des premiers objectifs énoncés par Angstrom Graphics dans son plan pour l'exercice fiscal 2010-2011 démarré en Août est que l'entreprise génère 30 % de ses recettes avec des sources autres que l'offset. Après les deux premiers mois de l'exercice fiscal, les recettes générées par les activités autres que l'offset représentaient 29 % et la direction cherche à ajuster les objectifs du plan. De plus, Angstrom Graphics souhaite que ses recettes provenant de l'impression numérique représentent environ 10 % de l'activité totale de l'entreprise d'ici la fin de son exercice. « Nous avons du chemin parcourir, mais notre activité d'impression numérique a doublé l'an dernier et nous prévoyons d'atteindre notre objectif, » affirme Rhonda Perry. Angstrom Graphics prévoit que 2,5 millions de dollars de l'augmentation totale de ses recettes proviendra exclusivement de ses activités à la demande.

## Utilisation du publipostage pour l'auto-promotion

Durant l'été 2010, AG OnDemand a sollicité l'aide de Xerox et de l'un de ses clients dans le milieu du graphisme pour créer une campagne de promotion par publipostage afin de générer davantage de prospects. Le document donnait une URL personnalisée et avait pour but de promouvoir les capacités d'AG OnDemand dans le domaine du numérique. Il fut envoyé à un ensemble de clients actuels (30 %) et potentiels (70 %) et donna un taux de réponse de 3,91 % sur une période de deux mois. Les résultats furent fantastiques et Angstrom Graphics est convaincue que les demandes d'informations supplémentaires formulées par les 95 clients se traduiront par des ventes. L'entreprise a également vendu plusieurs campagnes de publipostage en utilisant la technologie pURL. « Cette campagne a créé une opportunité pour nous de véritablement nous impliquer dans le processus de vente et de gestion des campagnes pURL pour nos clients, » souligne Rhonda Perry. « Elle nous a également ouvert les portes d'autres technologies émergentes que nous pouvons également offrir à nos clients. » Rhonda Perry fait référence à une campagne incitant à une réponse rapide à l'aide d'un code, qui a récemment été lancée pour un nouveau client.



**Figure 4 : Graphisme de la campagne avec pURL**

Angstrom Graphics prévoit de lancer une deuxième campagne le trimestre prochain avec une pURL et un code de réponse rapide. Si l'idée de la campagne vient d'AG OnDemand, Xerox a joué un rôle fondamental dans sa mise en œuvre. Perry n'hésite pas à donner des détails : « Au cours de nos sessions de travail avec Xerox, nous discutons toujours des technologies émergentes et de la façon dont nos clients peuvent en tirer parti. Julie fait en sorte que notre équipe se tienne au fait des tendances en matière de nouvelles technologies pour que nous puissions transmettre nos messages à nos clients, parler d'expériences réussies, faire des démonstrations et répondre aux bonnes questions. »



## La formation commerciale est le secret pour décrocher le contrat

Même si Angstrom Graphics a déjà mis sur pied un ambitieux programme de formation commerciale, Xerox l'a aidée à élargir ses horizons. La formation commerciale pour l'équipe d'AG OnDemand met à présent l'accent sur comment articuler la proposition de valeur idéale auprès des clients et décrocher le contrat. Xerox a fourni des modules de formation concernant la proposition de valeur, les compétences pour conclure un marché, les discussions à entériner avec des spécialistes du marketing de haut niveau et la formation au marketing direct (données variables, personnalisation et technologies émergentes). Rhonda Perry est fermement convaincue que le succès de son équipe commerciale est directement rattaché à ces programmes de formation développés par Xerox®.

**Figure 5 : Services de développement commercial de Xerox**



Rhonda Perry découvre à présent que la force de vente offset frappe à sa porte pour demander à recevoir la même formation que celle dont les membres de l'unité numérique ont pu bénéficier. Selon elle, les commerciaux pour la partie offset de l'activité veulent aussi « profiter de l'enthousiasme et de l'accroissement d'activité connu par leurs homologues de l'unité OnDemand. Les commerciaux OnDemand véhiculent une meilleure image et parviennent à accéder à des niveaux hiérarchiques plus élevés dans les organisations des clients, et cela génère de nouvelles opportunités. Sans cette formation, les commerciaux n'auraient pas développé l'assurance et la vision nécessaires pour présenter leur offre à ce niveau d'encadrement. »

## Recommandations

Angstrom Graphics a révolutionné son exploitation d'impression numérique et les résultats, tant pour la croissance des ventes que les nouvelles activités, parlent d'eux-mêmes. Les points clés de la stratégie pour réussir incluent :

- **Changer le cours des choses** : Si un premier plan d'activité ne donne pas les résultats escomptés, rédigez-en un autre... et n'ayez pas peur de faire bouger les choses. Comme c'est le cas pour de nombreux prestataires de services d'impression, Angstrom a immiscé un équipement d'impression numérique au cœur d'une infrastructure commerciale avec des primes structurées autour de la réussite en offset. Quand l'entreprise a réalisé que les facteurs de succès dans un domaine dressaient des obstacles dans un autre, elle a démolé l'application de l'ancien modèle dans sa nouvelle offre et en a développé une autre.
- **Solliciter une tierce partie** : Travailler avec une tierce partie experte, telle qu'un consultant en développement commercial de Xerox, est un remède infaillible pour voir le bout du tunnel. Les personnalités extérieures ont toujours une vision plus claire de ce qu'il faut changer, n'étant pas bloquées par le fait de savoir comment les choses ont toujours été traitées.
- **Prévoir de gagner et gagner en planifiant** : Angstrom et Xerox ont développé un plan marketing bien pensé pour faire bouger en interne et en externe ce qui méritait d'être revu, pour identifier les étapes indispensables de la réussite et allouer les ressources en termes de personnel en dotant ses membres de la formation et du soutien nécessaires.
- **Présenter l'offre** : La promotion fait tout en matière de preuve et les prestataires peuvent séduire un client avec une offre en en faisant la démonstration. Angstrom a convaincu ses clients par rapport à sa combinaison impression numérique et URL personnalisée en leur présentant un exemple. L'entreprise fera bientôt de même avec ses codes de réponse rapide.
- **Ne pas oublier le pouvoir des gens** : Chacun a besoin des autres pour apprendre et avancer. C'est ce que prône Rhonda Perry quand elle dit : « Les commerciaux réalisent des ventes en s'adressant aux gens. C'est donc par des personnes qu'ils doivent être formés ! »

Ce document est préparé exclusivement pour les clients d'InfoTrends, Inc. Les opinions exprimées illustrent notre interprétation et l'analyse des informations généralement mises à la disposition du public ou publiées par des individus responsables dans les entreprises qui en font l'objet. Nous sommes convaincus que les sources d'informations sur lesquelles nos documents sont basés sont fiables et que nous avons fait professionnellement preuve de discernement quant aux données obtenues.

## Consultante en développement commercial de Xerox à l'honneur

**Julie Higgins-Schmidt**

Consultante en développement commercial

Julie.HigginsSchmidt@xerox.com

[www.xerox.com/driveprofit](http://www.xerox.com/driveprofit)

## À propos des auteurs

**Nichole Jones**

Analyste de recherche Senior

nichole\_jones@infotrends.com

+1 781 616 2100 poste 191

Nichole Jones est analyste de recherche Senior au sein de l'équipe services-conseils d'InfoTrends pour les stratégies de développement commercial. À ce titre, elle est responsable de développer le programme et le contenu des solutions e-Learning d'InfoTrends. Dans le cadre de ses responsabilités, elle travaille à l'élaboration de programmes de développement commercial.

**Lisa Cross**

Consultante Senior

lisa\_cross@infotrends.com

+1 781 616 2100

Lisa Cross est Consultante Senior dans le service Stratégies de développement commercial d'InfoTrends. Elle a la responsabilité de mener des études de marché, d'appuyer les estimations faites sur les prévisions du marché, de gérer des projets de services-conseils personnalisés et de communiquer les résultats des événements du secteur d'activité.

Des commentaires à formuler ou des questions à poser ?