Le SFE : mais qu'est-ce que c'est ?

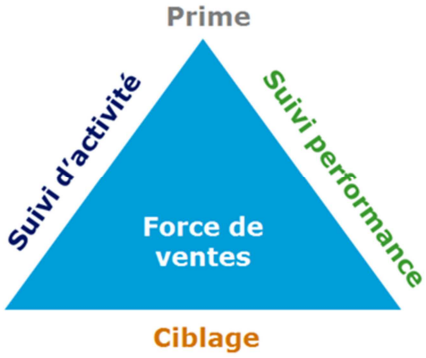
Ni la Société Française d'Egyptologie, ni un Souvenir From Earth … ! Ce métier émergent reste encore mal connu. Il est associé à plusieurs images : éminence grise, service de renseignements, horlogerie ou mécanique de précision, interface entre plusieurs milieux. Le « Sales Force Effectiveness » est un peu de tout cela, et beaucoup d'autres choses encore.

Avant le SFE

Les acteurs du SFE viennent souvent de formations dans les sciences de la vie, mais d'autres provenances comme les écoles de commerces ou les écoles d'ingénieurs, par exemple, représentent près de la moitié des cas. On peut entrer dans ce métier dès la sortie de l'école, ou bien avoir occupé d'autres fonctions avant, plus en adéquation avec la formation initiale : sciences du vivant, industrie (pharmaceutique ou autre), ou encore conseil.
Quoi qu'il en soit les membres du SFE ont des profils très analytiques avec une capacité à être force de proposition, de manière à pouvoir se positionner comme consultant interne à l'entreprise.

Nos missions

En quelques mots, comme son nom l'indique, le but du service SFE (Sales Force Effectiveness) est de contribuer à améliorer l'efficacité de la force de ventes.



Ses missions principales peuvent être illustrées par une pyramide, dont la base est le ciblage : identifier les clients clés, les regrouper en segments homogènes et leur dédier le juste effort pour l'entreprise. Une fois le ciblage défini, le SFE suit régulièrement les activités de la force de ventes, déclarées dans le système CRM (Customer Relationship Management), pour voir si les bons messages sont délivrés aux bons clients à la bonne fréquence. Le SFE analyse également la performance des ventes aux différents niveaux géographiques : national, régional et sectoriel. Enfin, au sommet de la pyramide, le SFE est chargé de l'élaboration et du calcul du système de primes pour motiver la force de ventes à générer la performance commerciale attendue. De nombreuses autres activités peuvent s'ajouter encore au métier : sectorisation, sizing, élaboration d'outils de business intelligence pour suivre la performance, …

Nos interlocuteurs

Pour assurer les missions précédentes, le SFE travaille avec de nombreux interlocuteurs dans l'entreprise : tous les acteurs des ventes (Directeur, managers, délégués, négociateurs), le marketing, les ressources humaines, la direction informatique (« IT »), les affaires réglementaires, les affaires médicales, la direction financière, la direction générale, les différents organes de décision internationaux.
Ce métier nécessite aussi d'autres relations, vers l'extérieur de l'entreprise cette fois, avec des prestataires de service (conseil et datas), ou encore avec des confrères dans des associations professionnelles*.

(** dont la commission SFE de l'association INFOSTAT, qui rédige cet article, est une belle illustration* !)

Notre position dans le laboratoire

Dans nos laboratoires, la fonction SFE est souvent intégrée à la direction des ventes, ou bien à une direction regroupant des services supports aux ventes et au marketing.
Dans le premier cas, le rattachement à une direction des ventes, du marketing, ou marketing-ventes, permet une grande proximité avec les équipes et favorise le partage des enjeux. En revanche, être dans la direction pour laquelle –et sur laquelle- on fournit des analyses peut parfois conduire à un manque d'objectivité.
L'autre situation fréquente est d'être intégré à une direction des services support (« Excellence opérationnelle », « Customer excellence », « Stratégie clients », « Connaissance clients et opérations », « BI », …). Elle garantit une plus grande indépendance, mais en contrepartie on manque parfois de proximité avec les équipes de ventes. Dans ces départements qui concentrent plusieurs services en plus du SFE (études de marché, événementiel, administration de la force de vente,…), la mise en commun d'expertises variées entre personnes de profils différents est souvent profitable à tous.
Enfin, on peut rencontrer des cas de rattachement plus atypiques : direction financière, direction des affaires économiques, voire parfois direction générale.

Nos joies et nos peines

Le métier du SFE permet de se développer en éprouvant de vraies satisfactions. Ainsi les relations avec la force de vente rendent ces postes très vivants, et l'on y obtient fréquemment la reconnaissance des équipes commerciales : la richesse des données détenues par le SFE (stratégie de ciblage, objectifs et résultats, analyse de l'activité …) permet aux opérationnels de mieux comprendre leurs résultats et d'affiner leurs stratégies. Ceci est d'autant plus facile qu'il n'y a pas de lien hiérarchique.
Forcément garant du suivi de la stratégie, le SFE peut être impliqué aussi dans sa définition. Dans le tactique ou le stratégique, il doit se positionner comme une force de proposition.
On y développe souvent des compétences très techniques également (outils bureautiques et informatiques). Enfin, on ne s'y ennuie pas, tant sont grandes la diversité et le nombre des activités, sources de développement et parfois de rencontres pouvant offrir de nouvelles opportunités.

C'est néanmoins un métier très exigent : De nombreuses échéances, pas toujours prévisibles, peuvent demander une grande réactivité, de la souplesse, et souvent une charge de travail substantielle. La patience et la capacité à s'impliquer dans l'outil informatique peuvent être des atouts également pour gérer des situations où la technique, généralement notre alliée, impose ses limites et ses contraintes. Les compétences pédagogiques des acteurs du SFE peuvent être sollicitées fréquemment, soit pour expliquer simplement des résultats d'analyses complexes, soit pour

convaincre, soit pour faire accepter le changement à ses interlocuteurs. Il faut savoir communiquer pour être reconnus dans notre rôle, mais aussi parfois s'effacer en se rappelant que nous pouvons aider à prendre les décisions … sans les prendre nous-mêmes. C'est donc un terrain de jeu passionnant, mais exigent, où chacun aura l'occasion de mettre à profit ses aptitudes analytiques, techniques, et relationnelles.

Les perspectives pour notre métier

Dans l'industrie pharmaceutique, depuis ses débuts la fonction SFE est intimement liée à la visite médicale, dont les effectifs ne cessent de diminuer. Cela n'augure pas pour autant d'un déclin inéluctable du SFE.
La suppression de réseaux entiers de visite médicale réduit mécaniquement les activités du SFE, mais pas de façon proportionnelle. En outre, une tendance inverse peut même s'observer : lors d'un désinvestissement sur la promotion des médicaments, souvent justifié par des contraintes économiques, les mesures d'impact et de retour sur investissement deviennent cruciales : il ne s'agit plus de prouver l'utilité des actions de promotion, mais de calculer combien elles rapportent et si elles sont pertinentes. Et ces analyses incombent souvent au SFE.
La montée en puissance du digital, des stratégies multicanal et du big data commencent aussi à susciter de nouvelles perspectives pour le SFE.
Deux tendances adverses jouent donc sur l'avenir du SFE : leur impact combiné ne sera pas forcément défavorable quantitativement, et il pourrait même prendre une importance croissante dans la stratégie de l'entreprise. Mais l'évolution du contenu de ce métier est inévitable.

La vie après le SFE

Comme pour l'arrivée dans ce métier, les choix de carrière après le SFE sont variés, d'autant plus que les capacités requises sont diverses. Elles dépendent de l'appétence de chaque personne et, bien-sûr, des opportunités offertes.
L'évolution se fait souvent selon deux axes. Ou bien l'on reste dans le domaine que l'on connaît le mieux, l'industrie pharmaceutique, en changeant de métier, pour devenir délégué médical, directeur régional, négociateur, chargé d'études de marché, chef de produit ou de gamme, contrôleur ou business planner dans une direction financière, data manager ou encore chef de projets informatiques.
Ou bien l'on explore un domaine professionnel moins connu en poursuivant un métier proche du SFE : business analyst, consultant en stratégie, …
Pour la plupart, ces postes nécessitent en commun la rigueur, l'esprit d'analyse et l'esprit de synthèse, ainsi que le rôle de conseil acquis entre différents interlocuteurs en interne. Il n'y a donc pas une seule voie après le SFE, mais bien autant de possibilités que de personnes qui passent par ce poste.