

LES BAROMÈTRES DE LA PERFORMANCE

MESURER LA PERFORMANCE DE LA **FONCTION** **COMMERCIALE**



Manuel Lange
Jean-Michel Moutot
Préface de David Autissier



DIRIGEANTS COMMERCIAUX DE FRANCE

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2008
ISBN : 978-2-212-53961-5

LES BAROMÈTRES DE LA PERFORMANCE

Manuel Lange – Jean-Michel Moutot

Mesurer la performance de la fonction commerciale

EYROLLES

Éditions d'Organisation

*À Jean Aguetaz
et Dominique Rouziès*

Sommaire

Préface	9
---------------	---

Introduction	11
--------------------	----

Chapitre 1

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)	15
---	-----------

La nécessité d'évaluer pour piloter	16
---	----

Les composantes du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)	20
--	----

<i>Que faut-il mesurer pour évaluer une fonction support ?</i>	21
--	----

<i>Un modèle d'évaluation fonctionnelle à quatre pôles</i>	22
--	----

<i>Calcul d'un taux de performance</i>	27
--	----

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) et les tableaux de bord	31
---	----

<i>L'approche par les objectifs</i>	32
---	----

<i>L'approche par les modèles de pilotage</i>	35
---	----

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) et les outils d'évaluation financière	43
--	----

<i>Les méthodes de l'évaluation financière</i>	43
--	----

<i>Les limites de l'évaluation financière pour les fonctions supports</i>	45
---	----

Chapitre 2

La fonction commerciale	47
--------------------------------------	-----------

Définition de la fonction commerciale	48
---	----

<i>La seule fonction à la frontière de l'entreprise</i>	48
---	----

<i>Les métiers du commerce</i>	50
--------------------------------------	----

L'historique de la fonction commerciale	53
---	----

<i>Phase 1 : la croissance</i>	54
--------------------------------------	----

<i>Phase 2 : la maturité concurrentielle</i>	54
--	----

<i>Phase 3 : l'optimisation concurrentielle</i>	55
---	----

<i>L'indicateur de satisfaction</i>	56
---	----

Manager une force de vente aujourd'hui	57
--	----

<i>Générer la performance commerciale</i>	58
---	----

<i>Rémunérer les commerciaux</i>	61
--	----

<i>L'impact grandissant des technologies</i>	63
--	----

Chapitre 3

L'évaluation des activités de la fonction commerciale	67
Le référentiel d'activités	68
<i>La répartition du temps de travail de la fonction commerciale</i>	68
<i>L'optimisation du temps de travail commercial</i>	69
<i>La relation compétences/efficience</i>	70
<i>Le temps commercial « efficace »</i>	71
Les sept activités de la fonction commerciale	74
<i>Étape 1 : la prospection</i>	74
<i>Étape 2 : la formation d'une impression</i>	76
<i>Étape 3 : la formation d'une stratégie</i>	78
<i>Étape 4 : la transmission</i>	80
<i>Étape 5 : l'évaluation et l'ajustement</i>	81
<i>Étape 6 : la conclusion</i>	82
<i>Étape 7 : la pérennisation</i>	83
Les questionnaires d'évaluation des activités	84
Le taux d'activités	88

Chapitre 4

L'évaluation des compétences de la fonction commerciale	93
Le référentiel de compétences de la fonction commerciale	94
<i>Les compétences techniques</i>	95
<i>Les compétences comportementales</i>	97
<i>Les compétences « métier de l'entreprise »</i>	99
Les questionnaires d'évaluation des compétences	101
Le taux de maîtrise comme évaluation des compétences	108
<i>Le taux de maîtrise global</i>	108
<i>Le taux de maîtrise par catégories de compétences</i>	109
<i>Le taux de maîtrise par niveaux de compétences</i>	110

Chapitre 5

L'évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction commerciale	117
Évaluation des variables structurelles de la fonction commerciale	118
<i>Le positionnement de la fonction</i>	118
<i>Le fonctionnement interne et le mode de management</i>	120
<i>Les ressources de la fonction commerciale</i>	129
<i>Les coûts de la fonction commerciale</i>	133
Les questionnaires d'évaluation des variables structurelles de la fonction commerciale	134
Le taux de support structurel	137

Chapitre 6

L'évaluation de la satisfaction clients	141
Le référentiel clients	142
<i>Le client final</i>	142
<i>Le management commercial</i>	143
<i>Le marketing</i>	143
<i>L'administration des ventes</i>	144
<i>Les collègues</i>	144
Les questionnaires d'évaluation de la satisfaction clients	146
Le taux de satisfaction	148

Chapitre 7

L'évaluation globale de la fonction commerciale	153
L'analyse globale de la fonction commerciale	153
Le baromètre de la performance globale	156
<i>Le baromètre en quatre dimensions</i>	156
<i>La synthèse des quatre baromètres</i>	158
Les démarches d'amélioration de la fonction commerciale	158
<i>La matrice d'exigence de performance</i>	159
<i>La matrice d'analyse multidimensionnelle</i>	162

Chapitre 8

Cas d'utilisation du modèle d'évaluation fonctionnelle de la fonction commerciale	167
Cas n° 1 : le nombre de rendez-vous des équipes commerciales est en baisse	168
<i>Contexte d'entreprise</i>	168
<i>Diagnostic MEF</i>	168
<i>Solutions mises en œuvre</i>	170
Cas n° 2 : le taux de couverture client est insuffisant	171
<i>Contexte d'entreprise</i>	171
<i>Diagnostic MEF</i>	172
<i>Solutions mises en œuvre</i>	174
Cas n° 3 : le nombre de nouveaux clients est trop faible	175
<i>Contexte d'entreprise</i>	175
<i>Diagnostic MEF</i>	175
<i>Solutions mises en œuvre</i>	177
Cas n° 4 : le taux de transformation des affaires est en baisse par rapport aux normes habituelles	178
<i>Contexte d'entreprise</i>	178
<i>Diagnostic MEF</i>	179
<i>Solutions mises en œuvre</i>	180

Annexes	183
Annexe 1	
La fonction commerciale : bibliographie commentée	185
Annexe 2	
Quelques sites Internet sur la fonction commerciale	189
Annexe 3	
Les problématiques actuelles de la fonction commerciale	191
Index des figures et tableaux	193
Index thématique	197

Préface

Par David Autissier

La collection « Les baromètres de la performance » s'enrichit d'un nouveau volume qui traite de la performance de la fonction commerciale. Après un premier ouvrage sur la performance de la fonction contrôle de gestion, cette collection continue son développement et conforte son positionnement de diagnostic et d'évaluation des fonctions tertiaires et support. Pensées initialement comme des centres de coûts, les fonctions supports tendent à jouer un rôle de plus en plus important dans le fonctionnement des entreprises, et deviennent même le cœur de métier de certaines.

La fonction commerciale fait partie de ces fonctions dont l'essor ces dernières années s'explique par l'évolution des structures et des modes de fonctionnement des entreprises. Avec des business modèles qui privilégient l'accès au marché et la distribution des produits, la fonction commerciale devient un enjeu important pour toutes les entreprises. Il ne suffit plus de produire pour exister, mais il faut d'abord vendre pour produire et se développer. L'importance de la fonction commerciale est exprimée par les embauches de ce secteur en nette progression. Les données de l'Apec montrent que sur 201 000 recrutements de cadres, tous secteurs confondus, 43 400 étaient des cadres commerciaux en 2006. Les prévisions pour 2007 sont très optimistes et prévoient 50 000 embauches de cadres commerciaux.

L'image du commercial beau parleur cède la place à celle du technicien et de l'expert de la relation client, qui sait comprendre son marché, gérer des relations avant, pendant et après-vente, avoir des réponses individualisées, le tout dans une logique de coordination et de réactivité avec le reste de l'entreprise. En 10 ans, nous sommes passés du vendeur au commercial avec une professionnalisation de la fonction.

Les auteurs de cet ouvrage connaissent bien le problème. Manuel Lange a une carrière de responsable commercial dans le secteur de l'édition de logiciels, il a créé et géré des équipes de plusieurs dizaines de commerciaux. Jean-Michel Moutot, après une carrière dans le monde du conseil dans des grands cabinets en tant que spécialiste du CRM et des projets d'organisation de la fonction commerciale, est professeur à Aundencia ; ses travaux de recherche portent sur la performance de la fonction commerciale.

Le modèle MEF (Modèle d'Évaluation Fonctionnelle) développé dans le premier ouvrage de la collection « Les baromètres de la performance » montre ici sa robustesse en tant que modèle de diagnostic et de mesure des fonctions transverses et support de l'entreprise. Le premier chapitre de cet ouvrage présente le modèle ; il est commun à tous les ouvrages de la collection, permettant ainsi de s'interroger sur les modalités d'évaluation de la performance avec toute la polysémie de ce terme.

Des réponses concrètes au travers du déploiement du modèle MEF mais également par les référentiels, les benchmarks et les exemples sont proposés par les auteurs de cet ouvrage. En cherchant à diagnostiquer la fonction, ils nous la font découvrir pour mieux la comprendre et la gérer en tant que partie prenante de l'entreprise.

Un besoin d'outils pour apprécier la performance des différentes fonctions de l'entreprise

Cet ouvrage a été initié en réponse à de nombreuses questions d'entreprises quant à la performance de leurs différentes fonctions telles que le système d'information, les ressources humaines, le commercial, le contrôle de gestion ou la comptabilité.

La recherche d'outils d'évaluation porte en effet sur les différentes fonctions de l'entreprise, mais également sur des dispositifs transverses dont la performance est difficile à formaliser. Ces dispositifs peuvent concerner la qualité, la gestion de la connaissance, la responsabilité sociale des entreprises, la gestion du changement ou encore la gestion de projet.

Cette demande de propositions de démarches et d'outils est souvent mentionnée lors de l'intégration de ces fonctions supports ou dispositifs transverses dans la stratégie de l'entreprise. Il s'agit de déterminer le niveau de ressources nécessaires pour l'obtention d'objectifs conditionnant la réussite de la stratégie. Perçues comme des centres de coûts qu'il faut chercher à minimiser, leur appréhension peut parfois faire l'objet d'interrogations, comme le montre ce discours d'un directeur d'une entreprise commercialisant des produits de grande consommation : « Depuis environ cinq ans et après être passé par deux acquisitions lourdes de concurrents, nous avons réduit de 50 % environ les effectifs commerciaux. Nous n'avons par exemple gardé quasiment aucun commercial des sociétés rachetées. Nos ventes n'ont pas pour autant beaucoup évolué. J'ai vraiment beaucoup de difficultés à évaluer l'impact réel de ma force de vente. À défaut, je continue de la réduire chaque année. »

Les outils de pilotage formalisés et packagés s'intéressent au business général de l'entreprise, sans faire de focus particulier sur la mesure de la performance et l'évaluation des fonctions dites périphériques, souvent considérées comme des centres de coûts à optimiser. Les techniques d'évaluation sont d'ordre financier, avec des évaluations économiques qui concernent toute l'entreprise sous la forme de ratios, comme l'EBITDA ou l'EVA sur lesquels nous reviendrons plus en détail dans le chapitre 1. Les méthodes de construction des tableaux de bord du type *Balanced Scorecard* ou *Navigateur Skandia* proposent des réseaux d'indicateurs à différents niveaux mais ne traitent pas en particulier de l'évaluation fonctionnelle.

Trop souvent absente des techniques de comptabilité analytique, des évaluations financières et des tableaux de bord, nous nous sommes intéressés à ce que pourrait être l'évaluation de la fonction commerciale. Nous avons donc proposé à ce sujet un modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) qui préconise une mesure selon quatre axes dont l'ensemble permet une appréciation générale et prospective.

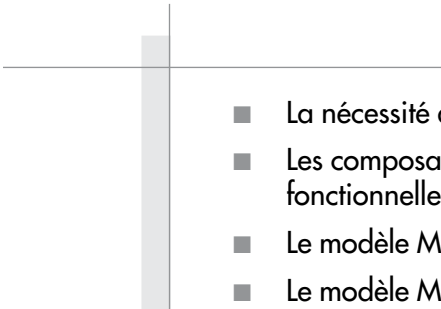
Ce modèle est valable pour toutes les fonctions de l'entreprise, comme pour ses dispositifs de gestion transversaux. Il permet d'apprécier leur niveau de performance en termes de prestations, de compétences, d'organisation et de satisfaction client. Par des techniques de questionnaires qui permettent de comparer une réalité à un modèle idéal, nous obtenons pour chacun de ces quatre axes une mesure quantitative qui permet de procéder à un diagnostic de performance de la fonction et de proposer des pistes d'amélioration.

Cet ouvrage est le deuxième d'une collection qui vise à vous donner, pour les différentes fonctions de l'entreprise et dispositifs de gestion transverses, une technique d'évaluation à partir d'un modèle de pilotage fonctionnel standard¹.

1. Premier ouvrage paru : Autissier, D., *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, Éditions d'Organisation, Paris, 2007.

Pour vous aider à évaluer votre fonction commerciale, nous vous proposons un premier chapitre expliquant les origines et le contenu du modèle de l'évaluation fonctionnelle. Le chapitre 2 donnera une définition de la fonction commerciale afin d'en apprécier le périmètre. Il présente les principaux enjeux et leviers de performance pour la fonction commerciale. Les évaluations des prestations, des compétences, de l'organisation et des satisfactions clients sont abordées respectivement dans les chapitres 3, 4, 5 et 6. Le chapitre 7 propose une synthèse des évaluations des quatre axes pour constituer un diagnostic global. Le chapitre 8 présente des cas d'utilisation de ce modèle.

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

- 
- La nécessité d'évaluer pour piloter
 - Les composantes du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)
 - Le modèle MEF et les tableaux de bord
 - Le modèle MEF et l'évaluation financière

De nombreux articles et ouvrages sont consacrés à la notion d'évaluation. Le point commun entre toutes ces communications est le fait de privilégier des valorisations financières obtenues par des techniques d'actualisation et de pondération de certains postes de charges et de produits. Ces techniques, très utilisées lors de rachats d'entreprises et d'introduction sur différents marchés boursiers, ne valent que lorsque l'entité évaluée dispose d'un compte de résultats et d'un bilan. Comment faire lorsque celle-ci ne dispose pas de ces documents ? Cette question se pose lorsqu'il s'agit de réaliser les évaluations des fonctions supports qui ne sont pas gérées en tant que centres de profits avec des recettes et des coûts clairement identifiés.

Comment faire pour évaluer une fonction ressources humaines ou contrôle de gestion qui ne réalise pas de recettes à proprement parler, et dont les informations de bilans et de résultats ne sont pas aussi formalisées que pour une entreprise qui a l'obligation de fournir des comptes ? C'est à cette question que nous nous intéressons en proposant un modèle d'évaluation fonctionnelle

(MEF), opérationnel et complémentaire des approches financières globales. Pour différencier l'évaluation financière de celle des fonctions transverses, nous qualifions cette dernière d'« évaluation fonctionnelle ».

La nécessité d'évaluer pour piloter

Comment évaluer une fonction transverse d'une entreprise ? La notion d'évaluation peut être définie comme l'élément déclencheur de la boucle du pilotage. **L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas, et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener.**

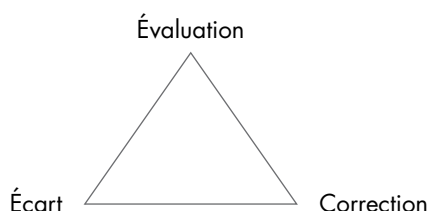


Figure 1.1 : Le triptyque du pilotage

La question du pilotage est omniprésente dans les entreprises. Il ne suffit pas de faire, mais de savoir si ce que l'on fait correspond à ce qui devrait être fait dans les meilleures conditions de coûts et de qualité¹. Le management actuel exige des salariés en situation de responsabilités qu'ils produisent, mais aussi qu'ils contrôlent leur activité et pensent son évolution tant au niveau micro que macro. Un directeur d'usine témoigne de ce nouvel état d'esprit managérial.

1. Pour exprimer cette idée, les sciences de gestion ont inventé la notion de performance. Est présumé performant ce qui est réalisé selon les objectifs attendus (efficacité) et au moindre coût (efficience).

« Quand je suis rentré dans cette entreprise, on me demandait de pouvoir réaliser des pièces au micron dans tous les alliages, alors que maintenant on me demande de faire des tableaux de bord et autres analyses pour mieux gérer le processus de fabrication ou les variations de prix des matières premières. Ma compétence technique est devenue un prérequis à l'exercice de mon activité de pilotage. »

La notion de mesure est très importante en gestion. Sans mesure, la boucle du pilotage ne peut être réalisée. La mesure peut être relative mais reste indispensable à toute action de pilotage, car elle constitue une évaluation qui permet de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison. La mesure est une manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitant des ressources. L'exemple suivant montre à quel point la mesure est importante pour agir. Ce n'est pas tant la valeur absolue qui importe, mais sa définition et son évolution dans le temps.

« Y'a pas d'ambiance »

Ce texte est le récit d'un responsable d'un service comptable qui a dû innover pour répondre aux attentes de ses collègues en termes d'ambiance.

« Récemment nommé directeur du service comptabilité, je décidai de m'entretenir avec tous mes collaborateurs en les interrogeant sur ce qui était bien, ce qu'il serait bien d'améliorer et ce qu'ils aimeraient faire. Mes entretiens furent riches d'enseignements sur un fonctionnement qui m'était inconnu, et cela me permit de mieux faire connaissance avec mes collègues de travail. Je fus étonné sur un point. Tous sans exception se plaignaient du manque d'ambiance dans le service. Quand je leur demandais de m'expliquer pourquoi et quels étaient les éléments dont ils disposaient pour justifier cet état de fait, j'obtenais des sens communs mais pas d'éléments objectifs me permettant d'adhérer à leurs affirmations. On me répondait par des phrases de type « on sent que l'on dérange, les gens rient moins, certains ne disent pas toujours bonjour, il y en a de plus en plus qui font la gueule... ». Était-ce vrai ou bien était-ce une manière de dramatiser une situation par peur qu'elle ne devienne comme cela ? Ma jeunesse dans le service ne me permettait pas vraiment

de pouvoir valider ou invalider ces dires. Comme le sujet revenait systématiquement, je les ai convoqués à une réunion dont l'objet était d'établir une mesure de l'ambiance pour savoir s'il y avait un problème et, si oui, quelles étaient ses composantes pour pouvoir apporter des actions correctrices. Quand j'ai proposé cela, ils m'ont regardé avec surprise en rétorquant que l'ambiance ne se mesure pas ! Il a donc fallu mettre les personnes en atelier et leur demander :

- de donner une définition et les composantes de l'ambiance ;
- de proposer pour chacune des composantes des mesures ;
- d'avancer une mesure globale de l'ambiance et des objectifs.

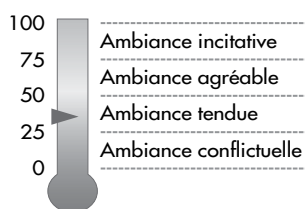
Cette structuration a permis de définir la notion d'ambiance sous la forme d'une équation : $\text{ambiance} = \text{relations quotidiennes} + \text{événements} + \text{lieux de détente}$. Pour chaque élément, les participants ont proposé des composantes observables et mesurables. Par exemple, les relations quotidiennes ont été :

- dire bonjour ;
- être positif ;
- être bien accueilli par un collègue quand on le sollicite ;
- aider un collègue quand il est en difficulté ;
- savoir remercier ;
- savoir valoriser les efforts consentis.

Pour chacun de ces items, il a été décidé d'interviewer les salariés au moyen d'un questionnaire avec des questions du type : « Quel est le pourcentage de personnes dans votre service qui savent être positives ? »
a) moins de 10 % ; b) entre 10 et 25 % ; c) entre 25 et 50 % ; d) entre 50 et 80 % ; e) plus de 80 %.

En donnant une valeur d'indice à chaque réponse et en ayant ces mêmes valeurs d'indice pour toutes les questions, il a été possible d'avancer une valeur pour les relations au quotidien, les événements, les conditions de travail et, globalement, pour l'ambiance. Ce travail de définition et de mesure a permis de construire un indice d'ambiance afin d'objectiver une réalité et d'agir en conséquence. Il a été possible de dire : « Notre indice d'ambiance est x, nos objectifs sont de y, et pour combler l'écart il faudra mener telles actions... »

Taux d'ambiance



Le pilotage d'une fonction support réside dans le niveau d'investissement qu'un dirigeant juge pertinent au regard de ses besoins et obligations. Pour cela, nous proposons de développer le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) qui permettra à un dirigeant d'avoir des éléments de réponse aux questions suivantes, représentatives des besoins de pilotage des fonctions supports :

- ▀ La fonction support me coûte-t-elle trop cher ? Quels sont les postes d'économie ?
- ▀ Dois-je conserver une fonction support ou la supprimer ?
- ▀ Dois-je internaliser ou externaliser tout ou partie d'une fonction support ?
- ▀ Dois-je intégrer une fonction support dans les métiers de l'entreprise ou la laisser en tant que fonction indépendante ?
- ▀ Quelles obligations de production puis-je demander à une fonction support ?
- ▀ Le positionnement et le management de la fonction support sont-ils pertinents ?
- ▀ Comment rendre une fonction support plus performante ?
- ▀ Quel est le niveau de satisfaction des clients d'une fonction support ?

Comme le montre l'exemple précédent de l'ambiance, les réponses aux questions nécessitent une objectivation et une mesure de certaines variables de gestion, représentatives de l'activité et de la performance d'une fonction support. Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) propose une réponse méthodologique et opérationnelle à toutes ces questions en complément des approches d'évaluation financière et des tableaux de bord stratégiques.

Les fonctions supports sont des centres de production à optimiser mais également des dispositifs de pilotage et de coordination de toutes les activités de l'entreprise. L'enjeu de leur pilotage, auquel le modèle MEF apporte des solutions, est double : performance opérationnelle et performance stratégique.

Les composantes du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

Une fonction support d'entreprise est un ensemble de ressources réalisant différentes prestations pour les autres services dans le but de favoriser l'activité de ces derniers. Une fonction support est constituée d'individus doués de compétences, de matériel et d'une organisation ; cet ensemble a un coût, et sa performance s'analyse en rapportant ce coût à la quantité et à la qualité des prestations réalisées.

Les fonctions supports sont surtout présentes dans les moyennes et grandes organisations. Dans les petites entreprises, elles sont souvent intégrées à une fonction administrative générale gérée par un salarié ou par le dirigeant/fondateur. Lorsque la technicité est trop importante, les PME font généralement appel à la sous-traitance, comme c'est le cas avec l'informatique. Certaines PME, en fonction de leur activité, peuvent très bien avoir des fonctions dites « transverses » qui constituent le cœur de leur activité. Par exemple, une PME qui fait de la distribution aura une force de vente importante qui représentera peut-être 80 % de son effectif.

Les principales fonctions supports sont :

- ▮ le contrôle de gestion ;
- ▮ les ressources humaines ;
- ▮ le marketing ;
- ▮ la comptabilité ;
- ▮ le commercial ;
- ▮ la communication ;
- ▮ l'informatique ;
- ▮ les systèmes d'information ;
- ▮ la logistique ;
- ▮ le juridique ;
- ▮ les services généraux ;
- ▮ l'audit ;
- ▮ la finance ;

- l'international ;
- les achats.

Le nombre, les intitulés et les effectifs des fonctions transverses évoluent selon les entreprises. Ces fonctions supports peuvent s'accompagner de missions transverses sans structure propre, mais qui ont la même problématique de pilotage. Parmi ces missions, on peut trouver la conduite du changement, la formation, la communication interne, la gestion de la connaissance, la responsabilité sociale des entreprises, etc.

Que faut-il mesurer pour évaluer une fonction support ?

En tant que dirigeant d'une entreprise, que suis-je en mesure d'attendre d'une fonction support ? En tant que responsable d'une fonction support, quelles sont les variables de pilotage pertinentes ? Ces questions et celles déjà énoncées précédemment traitent de quatre grands thèmes que sont les activités, les compétences, les ressources et les clients. Ces quatre thèmes structurent l'évaluation de la performance d'une fonction support et nous invitent à trouver des mesures objectives pour chacun d'eux.

Mesurer les activités d'une fonction support

La fonction transverse réalise-t-elle tout ce qu'elle devrait faire ? Cette question concerne la formalisation de ce qui est réellement fait et de l'écart qu'il y a entre l'activité théorique et l'activité réelle. Cela oblige à formaliser les produits et prestations et à les comparer à un référentiel exhaustif pour déterminer des écarts d'activités.

Mesurer les compétences d'une fonction support

Les professionnels de la fonction support sont-ils compétents ? Cette question s'intéresse à la compétence des individus qui occupent les postes de la fonction support. Pour réaliser les produits et prestations, l'entreprise dispose-t-elle des compétences nécessaires ? Quel est le niveau de compétence des salariés et

quelles sont les actions à mener en fonction d'un niveau d'ambition affiché ? L'évaluation des compétences existantes et des compétences souhaitées, ainsi que l'évolution des écarts permettront d'apporter des éléments de réponse aux questions posées.

Mesurer les ressources allouées à une fonction support

L'organisation de la fonction transverse est-elle performante ? Cette question traite de l'évaluation des ressources qui sont mobilisées pour faire fonctionner la fonction support. La notion de ressources est ici comprise comme l'ensemble des moyens mis à la disposition des acteurs pour réaliser leur activité. Cela comprend l'organisation, le style de management mais aussi les coûts engagés en dépenses d'investissement et de fonctionnement.

Mesurer la satisfaction des clients d'une fonction support

Les clients de la fonction support sont-ils satisfaits des prestations ? Cette question concerne les clients de la fonction transverse et leur niveau de satisfaction. Une fonction transverse livre ses prestations à différents types de clients, qu'ils soient internes et/ou externes à l'entreprise. Il s'agit donc d'évaluer leur avis.

Ces quatre thèmes et les questions qu'ils sous-tendent nous permettent d'avancer un modèle d'évaluation fonctionnelle.

Un modèle d'évaluation fonctionnelle à quatre pôles

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) se décompose en quatre pôles qui définissent les composantes d'une fonction support.

Le pôle activités

Le pôle activités définit le « quoi », c'est-à-dire ce que réalise la fonction transverse. Il est très difficile de s'interroger sur la performance d'une entité si on ne sait pas ce qu'elle est censée réaliser. Dans le domaine des fonctions supports, ces référentiels d'activités ne sont pas toujours présents ou, lorsqu'ils le sont, ces derniers ne sont pas systématiquement mis à jour.

L'objectif du pôle activités est de définir l'ensemble des prestations et produits pouvant être réalisés par la fonction support. Il peut être scindé en trois parties :

- les produits et prestations récurrents ;
- les produits et prestations conjoncturels ;
- les produits et prestations innovants.

Dans le cadre de leur activité, les fonctions supports doivent réaliser, de manière récurrente, des prestations en opposition aux tâches dites « conjoncturelles ». Cette différence de fréquence peut s'expliquer par des phénomènes de cycle de gestion ou en fonction des besoins des clients internes. Les compétences pour les activités récurrentes sont indispensables, tandis que celles mobilisées pour les activités conjoncturelles peuvent être réalisées avec des prestataires externes. Les produits et prestations innovants définissent des expérimentations de nouvelles techniques pour faire évoluer les activités de la fonction support.

Le pôle activités consiste à lister tout ce que doit faire théoriquement la fonction support afin de confronter ce référentiel aux activités réelles et de traiter du bien-fondé ou non des écarts d'activités.

Le pôle compétences

Le pôle compétences définit le « qui ». Il évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes de la fonction. Les compétences exigées sont de différentes natures : techniques, comportementales et connaissance du métier de l'entreprise.

Le pôle compétences liste l'ensemble des savoirs que les différents métiers de la fonction traitée doivent maîtriser. Nous distinguons trois types de compétences :

- Les compétences métier : elles assurent la connaissance du métier et de la stratégie de l'entreprise.

- Les compétences techniques : elles listent tous les savoir-faire liés aux productions de la fonction support. On les appelle parfois les « compétences fonctionnelles », car elles représentent les fondements professionnels de la fonction support. À ces compétences peuvent être associées des compétences prospectives permettant l'évolution et l'amélioration des pratiques.
- Les compétences comportementales : leur objectif est de tester les aptitudes relationnelles des individus et de souligner celles qui sont les plus discriminantes dans le cadre de leur activité.

Le pôle organisation

Le pôle organisation définit le « comment ». Il traite les moyens et les ressources mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités. Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement, mais également le type d'organisation et de management.

Le pôle organisation qualifie et évalue l'ensemble des moyens mis à disposition pour la réalisation de l'activité. Les moyens ont été regroupés en trois composantes :

- Le positionnement de la fonction dans l'organigramme : il s'agit de s'intéresser aux conséquences que peut avoir le positionnement de la fonction support sur les productions de cette même fonction.
- Le management : il définit le style de management employé et voit si celui-ci est en adéquation avec les attentes des salariés de la fonction support.
- Les ressources : elles décrivent les charges de fonctionnement et d'investissement liées à l'exercice de la fonction. Il est également intéressant de déterminer les principaux postes de coûts de la fonction, notamment ceux des effectifs.

Le pôle clients

Le pôle clients définit le « pour qui » et le « pourquoi ». Ce pôle représente les objectifs qui sont assignés aux prestations de la fonction support vis-à-vis de clients clairement identifiés : qui

sont les clients et que faut-il leur livrer sont deux questions quasi existentielles pour une entité transverse. Du fait de leur intégration dans l'entreprise, les fonctions supports oublient parfois qu'elles doivent s'inscrire dans des relations client/fournisseur, même si les clients sont internes à l'entreprise.

Le pôle clients décrit le niveau de satisfaction des différents clients de la fonction support. Les clients peuvent être internes et externes. En interne, on distingue généralement les directions générales des managers de terrain. Selon les fonctions analysées, la répartition entre ces trois types de clients sera très différente.

Ces quatre pôles peuvent être traités de manière séparée, mais l'intérêt du modèle réside dans leur élaboration commune, car les résultats de l'un peuvent être des explications aux résultats des autres.

Ce modèle s'inscrit dans la lignée des modèles de pilotage tels que le tableau de bord prospectif et le navigateur Skandia. Il reprend l'idée des grandes questions de pilotage et des pôles sur lesquels s'appliquent ces questionnements. Cependant, le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) ne s'intéresse qu'aux fonctions et activités transverses, qui ont la particularité d'être majoritairement des centres de coûts et dont le pilotage est rendu pénible en raison de la difficulté à rapprocher les coûts des produits. L'autre point important de ce modèle est qu'il positionne la notion de performance au cœur du pilotage, à la différence du navigateur Skandia qui met en avant le management humain, et du tableau de bord prospectif qui s'intéresse avant tout à l'aspect financier. Le MEF apparaît donc comme un complément aux deux autres modèles et peut servir de base méthodologique pour la définition des indicateurs des processus fonctionnels.

Le MEF est simultanément un modèle théorique de pilotage avec ses quatre axes et un outil opérationnel avec les questionnaires et les indications de performance. À la différence du *Balanced Scorecard* et du navigateur Skandia, le MEF fournit les outils de sa production avec les questionnaires, les indicateurs et les baromètres.

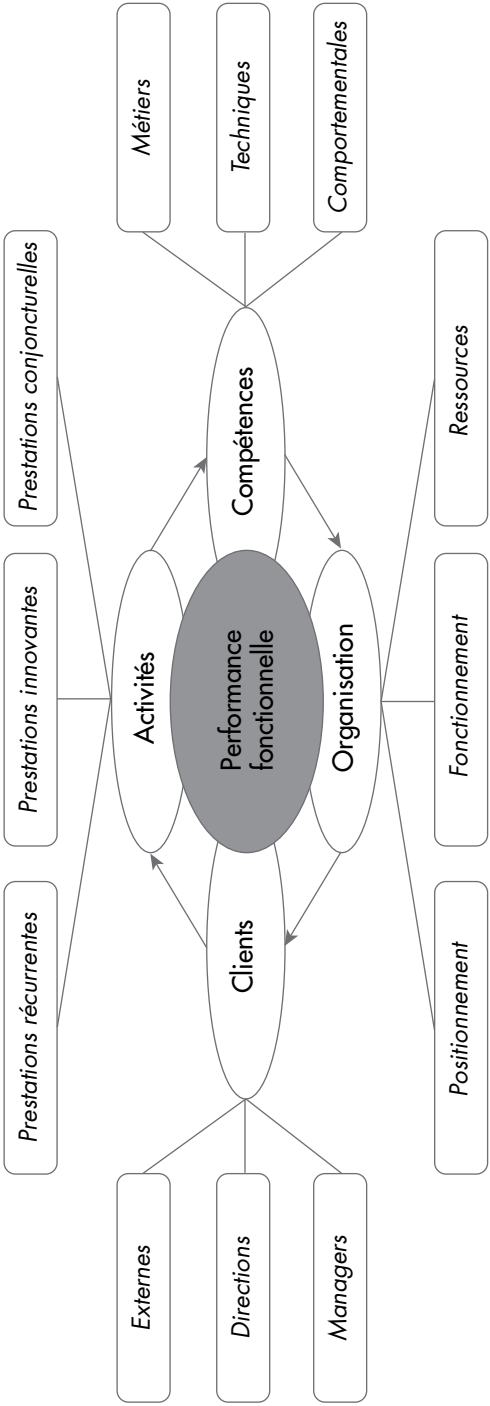


Figure 1.2 : Le modèle de l'évaluation fonctionnelle (MEF)

Calcul d'un taux de performance

Pour chacun des quatre pôles, nous proposons des référentiels qui les définissent et des questionnaires permettant de calculer les taux de performance globalement et par thème. Pour chaque pôle, nous calculons un indice global de performance, et la moyenne de ces indices constitue le taux de performance entre 0 et 100, que nous positionnons sur un baromètre de performance pour avoir une indication qualitative.

Tableau 1.1 - Les indicateurs de performance

Taux	Pôles
Taux d'activités	ACTIVITÉS
Taux de maîtrise	COMPÉTENCES
Taux de support structurel	ORGANISATION
Taux de satisfaction	CLIENTS

Le taux d'activités mesure le pourcentage d'activités réalisées par la fonction par rapport à un référentiel théorique d'activités de cette même fonction. Il s'agit de mesurer ce qui se fait par rapport à ce qui devrait se faire.

Le taux de maîtrise détermine, à partir du référentiel d'activités, la capacité des salariés de la fonction à disposer des savoirs pour réaliser les activités.

Le taux de support structurel évalue à la fois le niveau de ressources octroyées à la fonction au regard de standards et l'appréciation par les contrôleurs de gestion de leurs conditions d'exercice.

Le taux de satisfaction est le résultat de la satisfaction des différents types de clients à propos des produits et des prestations de la fonction.

On peut faire la moyenne de ces quatre taux pour avoir un taux global de performance, comme le montrent le tableau et les graphiques suivants. La moyenne, pondérée ou non, de ces quatre taux constitue la valeur de performance globale.

Tableau 1.2 - Taux de performance global

Taux	Pourcentages
Taux d'activités	75 %
Taux de maîtrise	60 %
Taux de support structurel	35 %
Taux de satisfaction	15 %
Taux de performance global	46 %

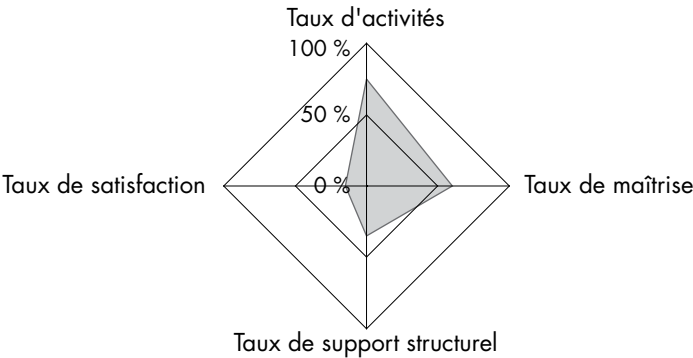


Figure 1.3 : Superposition des différents taux

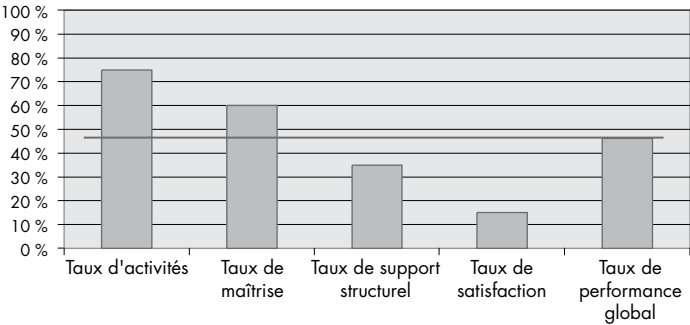


Figure 1.4 : Histogramme des taux et alignement sur le taux de performance global

Le taux de performance global est une mesure en pourcentage qui nous permet de qualifier qualitativement la fonction analysée en distinguant quatre situations types de gestion comme le montre le baromètre suivant.

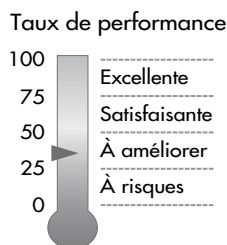


Figure 1.5 : Baromètre de performance

La situation « Excellente » est caractérisée par un taux de performance supérieur à 75 %. Les variables sont satisfaisantes et la fonction réalise au mieux ce qui lui est demandé avec une bonne maîtrise des ressources. Le taux d'activités est généralement bon et révèle une bonne connaissance du périmètre d'intervention et des techniques du métier.

La situation « Satisfaisante » est, avec un taux de performance allant de 50 à 75 %, la moyenne acceptable. La fonction est moyenne partout, elle fait ce qui lui est demandé. Pour autant, elle ne fait pas preuve d'innovation et de recherche d'amélioration par elle-même.

La situation « À améliorer » illustre un taux de performance compris entre 25 et 50 %. Certains points de l'analyse font apparaître de graves problèmes, ce qui nécessite des actions de correction le plus rapidement possible. Cela peut concerner tout ou partie des quatre thèmes étudiés.

La situation « À risques » est déterminée par un taux de performance inférieur à 25 %. Cette situation est qualifiée « À risques » car des erreurs préjudiciables à l'entreprise peuvent être commises. C'est une situation d'urgence nécessitant au plus vite des actions de reconfiguration et de restructuration.

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) détermine un niveau de performance des fonctions supports selon quatre axes d'analyse. Ces axes peuvent être traités séparément ou de manière globale pour l'obtention d'une mesure d'ensemble sous la forme d'un baromètre. À chacun d'eux correspond un indicateur sous

la forme d'un taux qui qualifie l'axe et qui entre dans le calcul d'un taux de performance global. Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) peut être résumé tant au niveau structurel (les quatre axes) qu'opérationnel (les taux) par le schéma suivant.

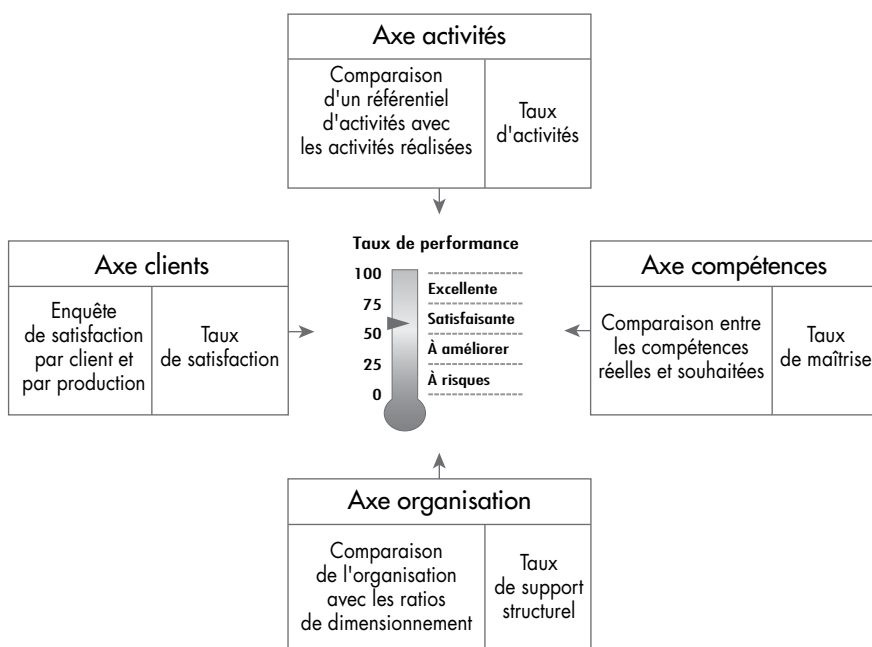


Figure 1.6 : La structure et le fonctionnement du modèle d'évaluation fonctionnelle

Ces taux et leurs composantes sont développés dans les chapitres 3, 4, 5, 6 et 7 pour la fonction contrôle de gestion, donnant ainsi une déclinaison opérationnelle du modèle d'évaluation fonctionnelle.

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) et les tableaux de bord

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) constitue un modèle de pilotage permettant de produire des tableaux de bord pour les fonctions supports. Les différents taux obtenus peuvent être intégrés dans les tableaux de bord de la fonction ou bien dans les tableaux de bord de l'entreprise. Nous distinguerons les tableaux de bord par objectifs et les tableaux de bord stratégiques avec les notions de *Balanced Scorecard* et de navigateur Skandia.

La littérature managériale nous propose différentes méthodes pour construire les outils de pilotage d'une entreprise ou d'une partie de celle-ci. À la différence des techniques d'évaluation financière, les outils de pilotage sont plus ancrés dans l'opérationnel et recherchent des indicateurs pertinents pour mesurer l'efficacité et l'efficacité des processus productifs. Parmi les différents outils de pilotage, nous distinguons deux approches : la première approche est dite « méthodologique » et consiste à produire des indicateurs à partir d'objectifs dans les méthodes OVAR (Objectifs, Variables d'Action Responsables) et OFAI (Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, Indicateurs). Cette conception est parfois labellisée d'approche française (Malo, 1995). La seconde approche est celle des modèles de pilotage et consiste à déterminer les variables à piloter puis à trouver les indicateurs pertinents. Les variables à piloter représentent l'activité opérationnelle de l'entreprise et les leviers de réalisation de la stratégie. Les méthodes du tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard*) et du navigateur Skandia illustrent cette conception des outils de pilotage.

Le modèle MEF avec ses quatre baromètres et les composantes de ces derniers propose une liste d'indicateurs qui constituent le contenu d'un tableau de bord spécifique d'une fonction support. Le MEF s'utilise aussi dans la logique des modèles de pilotage du type *Balanced Scorecard*.

L'approche par les objectifs

Dans une logique cybernétique de programmation, l'approche du pilotage par les objectifs consiste à déterminer des variables d'action relativement aux ambitions affichées. Pour chaque variable d'action, il convient de déterminer les indicateurs qui permettront de s'assurer des conditions de réussite des objectifs initiaux en provenance de la stratégie.

Tableau 1.3 - Croisement des objectifs et des variables d'action

	Objectif 1	Objectif 2	Objectif n
Variable d'action 1	Indicateur 1.1	Indicateur 2.1	Indicateur n.1
Variable d'action 2	Indicateur 1.2	Indicateur 2.2	Indicateur n.2
Variable d'action n	Indicateur 1.n	Indicateur 2.n	Indicateur n.n

Dans ce modèle, il y a un indicateur pour chaque croisement d'objectifs et de variables d'action. On peut très bien avoir plusieurs indicateurs au croisement d'un objectif et d'une variable d'action, ou bien aucun indicateur, l'objectif étant couvert par les indicateurs des autres variables d'action.

Objectif

Un objectif est une orientation d'action chiffrée en relation avec la stratégie de l'entreprise. C'est de l'ensemble des objectifs que résulte la mission de la stratégie. Il est important qu'un objectif soit chiffré pour pouvoir ensuite apprécier la performance des actions entreprises pour le réaliser. Pour jouer pleinement son rôle prospectif, l'objectif doit être SMART : Spécifique (très précis en termes de périmètre), Mesurable (avoir obligatoirement une mesure quantitative), Accessible (suffisamment opérationnel pour être compris par tous), Rattaché à un projet (quelle est la finalité poursuivie par la réalisation de l'objectif ?) et Temps (défini dans le temps en termes d'échéance).

Variable d'action

Une variable d'action s'exprime par un verbe. Elle correspond à une action opérationnelle réalisée et/ou coordonnée par le personnel et dont le résultat contribuera à réaliser un ou plusieurs

objectifs. Cela correspond souvent aux activités opérationnelles. Elles ont un coût et leur résultat doit pouvoir être mesuré.

Indicateur

Un indicateur est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif. C'est un repère chiffré qui peut être rapporté à un objectif, une moyenne, un standard, et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution. Il permet de formaliser et contractualiser les engagements et de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle. Il existe cinq grandes catégories d'indicateurs :

- ▀ **Les indicateurs de coûts** : ils mesurent la valeur monétaire des ressources consommées.
- ▀ **Les indicateurs de résultats** : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est finalisé et produit.
- ▀ **Les indicateurs d'activités** : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats.
- ▀ **Les indicateurs de performance** : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et de la réalisation de la stratégie.
- ▀ **Les indicateurs stratégiques** : ils nous renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

Tableau 1.4 - Exemple d'indicateurs

Indicateurs	Exemples
Indicateur de coûts	Coût d'un contrat signé
Indicateur de résultats	Nombre de contrats signés
Indicateur d'activités	Temps de négociation/contrat signé
Indicateur de performance	% de ventes/nombre de contacts
Indicateur stratégique	Écart entre ventes réelles et l'objectif de vente

Pour déterminer des indicateurs selon cette logique, il y a deux méthodes : la méthode OVAR et OFAI.

La méthode OVAR (Objectifs Variables d'Action Responsables) consiste à déterminer, pour un objectif, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants comme dans le tableau suivant. La méthode stipule qu'une personne doit être responsable du pilotage de chaque variable d'action.

Tableau 1.5 - Exemple de déclinaison
objectifs/variables d'action/indicateurs

Objectif : augmenter les marges de 5 %	
<i>Variables d'action</i>	<i>Indicateurs</i>
Diminuer les rabais	% rabais/chiffre d'affaires
Augmenter la prospection commerciale	Nombre de nouveaux clients/nombre total de clients
Accroître les visites des commerciaux	Nombre de visites par semaine
Diminuer les coûts d'achats	Prix d'achat/prix standard

La limite de cette méthode est de considérer que l'on est toujours en mesure de déterminer les actions de manière très opérationnelle. Le concepteur de cette démarche ne peut être un expert de tous les métiers et fonctions de l'entreprise. La mise en relation d'un objectif avec des variables d'action mesurables limite les innovations qui permettent d'envisager la réalisation des objectifs selon des modes d'action que l'on ne connaît pas encore.

Pour éviter ces écueils, **la méthode OFAI** (Objectifs, Facteurs clés de succès, Indicateurs) intègre un niveau d'analyse supplémentaire avec la notion de facteur clé de succès. Les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès qui représentent les forces de l'entreprise au travers desquelles peuvent se réaliser les objectifs. La méthode OFAI part des objectifs, mais propose les indicateurs après avoir défini des facteurs clés de succès et des actions. L'objectif est défini en termes de facteurs de succès, à savoir l'ensemble des éléments qui vont permettre de réaliser l'objectif et qui influent sur celui-ci. Ensuite, chaque facteur clé de succès est décliné en actions opérationnelles dont la réalisation est évaluée à travers les indicateurs.

Les facteurs clés de succès ont l'avantage de s'intéresser aux forces que l'entreprise possède pour mener à bien la réalisation des objectifs. C'est aussi un moyen pour décliner et faire le *reporting*, de manière plus cohérente, des différents indicateurs choisis.

Tableau 1.6 - Exemple de déclinaison de la méthode OFAI

Objectifs	Facteurs clés de succès	Actions	Indicateurs
Augmenter les marges de 10 %	Les ventes	Diminuer les ristournes	% rabais/CA
		Augmenter le montant des ventes	% de contrats avec toutes les offres
		Augmenter le volume des ventes	Montant de la commande/client
	Les achats	Mieux acheter les matières premières	Prix d'achat/prix standard
		Mieux gérer le stock	Durée de rotation du stock
		Rechercher des gains matière	Montant économie matière
	La performance productive	Maîtriser les coûts de production	Coût complet pour une unité produite
		Maîtriser les coûts logistiques	Coût par commande passée
		Maîtriser les coûts commerciaux	Coût d'acquisition d'un nouveau client

L'approche par les modèles de pilotage

L'approche par les modèles de pilotage s'intéresse aux macro-objectifs d'une entreprise par lesquels la stratégie peut se décliner. Cette approche est complémentaire de l'approche par les objectifs. La stratégie se compose de quatre ou cinq grands domaines qui peuvent ensuite être traités selon la logique développée avec les méthodes OVAR et OFAI¹. Les domaines correspondent aux grandes questions auxquelles l'entreprise doit

1. Ces deux méthodes sont dans la plupart des ouvrages généraux en contrôle de gestion présentés dans l'annexe 1 de cet ouvrage.

répondre pour réaliser sa stratégie et s'assurer de sa performance. Les deux méthodes les plus connues sont le tableau de bord prospectif et le navigateur Skandia. Développées dans les années 1990, ces méthodes sont similaires, mais ne positionnent pas la variable humaine de la même manière. Formalisées pour répondre aux enjeux de pilotage par les résultats dans un contexte stratégique d'adaptation, ces deux méthodes s'intéressent au suivi de la réalisation de la stratégie à travers les variables de gestion.

Le tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard*) est la méthode la plus connue et répandue. Les auteurs, Norton et Kaplan, ont posé la question du pilotage stratégique en postulant que celui-ci était plus important que la formulation de la stratégie en elle-même. Ils ont pointé du doigt les faiblesses des outils budgétaires, notamment la périodicité annuelle et la focalisation sur l'utilisation des ressources, qui ne permettaient plus la réactivité nécessaire aux évolutions du marché.

Pour trouver une solution à ces limites, ils ont proposé un modèle de pilotage des entreprises structuré autour de quatre dimensions. La stratégie générale est déclinée en objectifs financiers, commerciaux, de production et de ressources humaines. Chacun des thèmes a ses propres objectifs avec des indicateurs qui s'inscrivent dans des schémas de causalité. Un indicateur de motivation du personnel aura une incidence sur l'efficacité des processus productifs, ce qui induira une meilleure satisfaction du client et une rentabilité plus forte. Dans le modèle du *Balanced Scorecard*, la finalité terminale est la création de valeur monétaire dans une logique libérale et de gouvernance par les actionnaires.

C'est un ensemble de mesures de coûts, de résultats, de produits et de retour sur investissement qui permettent d'évaluer la création de valeur monétaire de l'entreprise et sa capacité à optimiser cette dernière.

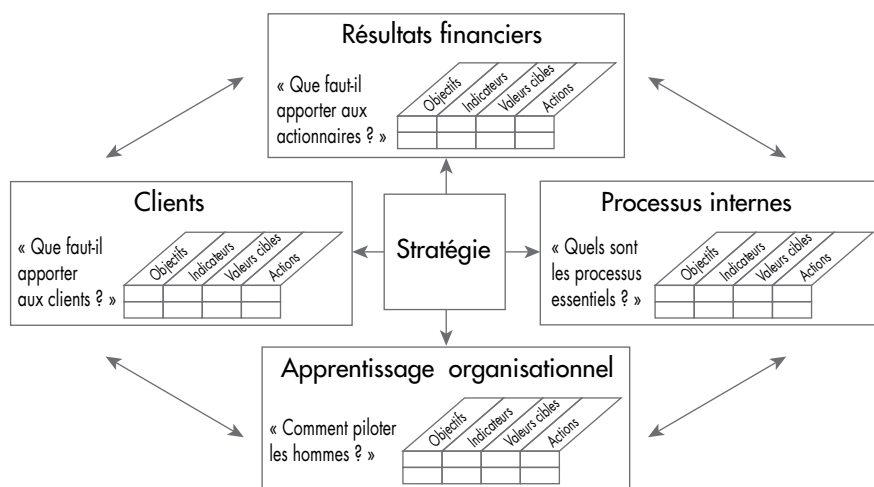


Figure 1.7 : Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif

L'**axe financier** définit les indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires et d'utilisation des actifs en fonction des phases du cycle de vie des produits (développement, croissance, maturité, déclin).

L'**axe processus internes** mesure la performance de tous les processus contributifs (support, production, commercialisation, recherche et développement, etc.). Dans une logique de comptabilité par activité du type ABC (*Activity Based Cost*), des indicateurs d'efficacité et d'efficacités sont calculés pour les activités, produits et structures contributives. Pour des raisons de coût et de faisabilité, les auteurs préconisent de faire porter l'effort sur les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et la réalisation de la stratégie.

L'**axe apprentissage organisationnel** traite de la dimension humaine. Il s'intéresse principalement au potentiel d'implication des salariés et des conditions de travail en traitant :

- ▀ le niveau de satisfaction des salariés ;
- ▀ le niveau de compétences des salariés ;
- ▀ la qualité du management et de l'organisation ;

- la capacité du système d'information à fournir les bonnes informations au bon moment.

L'axe clients évalue l'appréciation des prestations par le client et la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins du client. Cet axe mesure également l'évolution de la demande des clients et le comportement d'achat de ces derniers.

Attention !

Le tableau de bord prospectif n'est pas une collection d'indicateurs répartis selon ces quatre axes. Il existe en fait une interdépendance entre les quatre dimensions. Concrètement, le tableau de bord prospectif crée une hiérarchie entre ces quatre dimensions, en les subordonnant toutes à l'axe financier. Le lien avec les objectifs financiers doit toujours être recherché et établi car ils restent le but et la mesure des résultats ultimes (les trois autres dimensions ne sont que les moyens).

La chaîne causale du tableau de bord prospectif part des indicateurs contenus dans l'axe apprentissage organisationnel, dont l'impact se traduit dans les indicateurs de l'axe processus internes. Les mesures sur les processus contributifs ont des conséquences directes sur la satisfaction des clients, ce qui se répercute aussitôt sur les résultats financiers. Le schéma suivant illustre les liens de causalité entre les quatre niveaux et les indicateurs.

La notion de chaîne de causalité est étendue au niveau des indicateurs. Ainsi, le système combine deux types d'indicateurs qui permettent à la fois de traduire des objectifs à court et long terme :

- des indicateurs de résultats : ils mesurent les performances de l'entreprise ;
- des indicateurs de moyens : situés plus en amont dans le temps, ils jouent un rôle de signal d'alarme avant que la performance ne se dégrade. Par exemple, si l'indicateur de résultats est le degré de satisfaction des clients, le taux d'erreur et le temps de réponse aux demandes des clients seront les indicateurs de moyens associés.

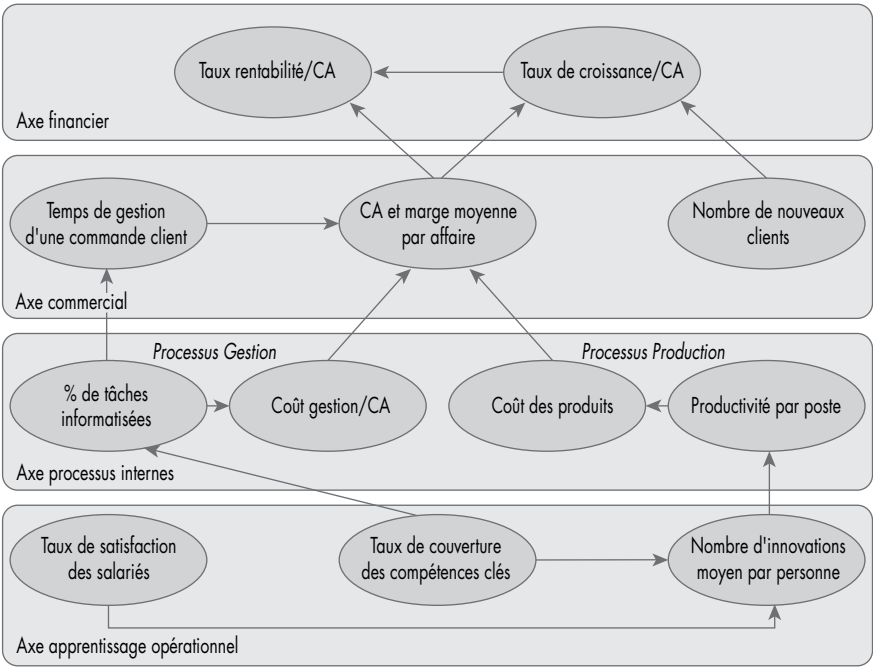


Figure 1.8 : Exemple de chaîne causale du tableau de bord prospectif

Ces deux types d'indicateurs sont utilisés au sein de chaque axe stratégique, excepté pour l'axe financier qui joue un rôle particulier dans la mesure où il ne comporte que des indicateurs de résultats. En revanche, pour les trois autres axes, il faut impérativement construire et élaborer les deux types d'indicateurs. Ainsi, l'objectif est de former une chaîne de causalité pour trouver des explications aux écarts entre les résultats réels et les objectifs.

Utilisé dans de nombreuses entreprises, le tableau de bord prospectif ressemble plus à un outil de contrôle étendu qu'à un instrument de pilotage opérationnel d'une entité. Il sert souvent à la prise de décision. Mais il faut rester dans la logique des concepteurs : à l'origine, le tableau de bord prospectif est destiné aux directions générales ; le décliner auprès des directions opérationnelles est déjà moins simple qu'il ne paraît. Quant à le déployer auprès du plus grand nombre, cela reste une gageure.

Au niveau pratique, la distinction entre les indicateurs de mesure du résultat et les indicateurs de moyens est souvent ambiguë. Ce tableau de bord adopte une perspective transversale qui peut entrer en contradiction avec la logique verticale de certains outils, comme ceux issus du système budgétaire. Par exemple, un dirigeant peut avoir à arbitrer entre une productivité élevée imposée par la hiérarchie et une formation de son personnel, imposée par le tableau de bord prospectif.

Cet outil permet de mieux piloter la stratégie, mais ne dispense pas d'un système de veille pour la faire évoluer, les indicateurs utilisés ne renseignant pas sur les facteurs de changement de l'environnement. La structure du tableau renvoie à une logique industrielle de l'entreprise. Il ne prend pas en compte le capital humain qui, pour les sociétés de services notamment, constitue le principal générateur de profit. C'est sur cette dimension que se focalise le navigateur Skandia.

Le navigateur Skandia¹

À la fin des années 1980, Skandia, une société d'assurances suédoise, s'est interrogée sur la manière de mesurer et de rendre tangible son capital intellectuel. En tant que société de services, les dirigeants de Skandia ont pensé que leur système de management devait reposer sur la variable humaine et l'implication de leurs salariés. En reprenant une structure similaire au tableau de bord prospectif, Leif Edvinsson, en charge du capital intellectuel de la société Skandia, a construit un nouveau modèle de pilotage d'une entreprise en privilégiant la dimension humaine. Ce modèle, le navigateur Skandia (*Skandia Navigator*), reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif en y ajoutant la dimension humaine, partant de l'idée que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise. Ici, la perspective financière est un facteur de performance (un des cinq) parmi d'autres.

1. Michael Leif Edvinsson, S. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Collins Edt, 1997.

En relation avec le modèle social nordique, la finalité de l'entreprise n'est pas tant de faire des profits que d'être un lieu de production et de socialisation par lequel les individus produisent pour satisfaire des besoins tout en participant à un projet collectif.

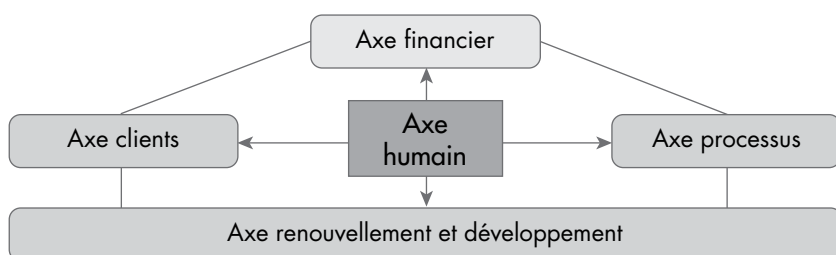


Figure 1.9 : Le navigateur Skandia

Pour présenter cette méthode, les auteurs utilisent la métaphore de la maison. L'axe financier serait le toit : il résume ce qui a été fait dans le passé. L'axe clients et l'axe processus seraient les murs : ils nous ramènent à la création de valeur que l'entreprise peut réaliser aujourd'hui. L'axe renouvellement et développement correspondrait aux fondations : il représente la façon dont l'entreprise prépare son avenir et la distance prise par rapport au passé. Enfin, à ces quatre axes constituant le capital structurel de l'entreprise vient s'ajouter l'axe humain : il est au cœur de la maison et alimente tous les autres domaines.

Les indicateurs utilisés pour les quatre axes communs au navigateur et au tableau de bord prospectif sont différents, car l'optique des deux tableaux de bord n'est pas la même.

L'axe financier s'intéresse à la façon dont le capital immatériel de l'entreprise se convertit en argent, avec des indicateurs comme le chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux clients ou le retour sur investissement d'une innovation.

L'axe clients traite du type de client, du degré de fidélité du client, de l'assistance au client et de la réussite de la relation client.

L'**axe processus** s'intéresse surtout à l'informatique : il tente d'évaluer l'âge des équipements, leur rendement, leur contribution à la productivité et à la valeur créée par l'entreprise.

L'**axe renouvellement et équipement** est une liste d'indicateurs évaluant les évolutions de l'environnement et des capacités de l'entreprise. Les indicateurs traitent généralement des six thèmes suivants :

- ▮ évolution des besoins des clients ;
- ▮ attrait de l'entreprise sur les marchés ;
- ▮ poids de la nouveauté dans les produits et services réalisés ;
- ▮ rôle du partenariat dans le développement de la firme ;
- ▮ évolution prévue des infrastructures ;
- ▮ niveau de formation et de dynamisme des collaborateurs.

Le cinquième axe stratégique du navigateur Skandia est l'**axe humain**. Le capital humain se décompose en trois critères génériques de performance, qui se subdivisent à leur tour en indicateurs :

- ▮ La compétence des employés est mesurée par leur connaissance et leur savoir-faire.
- ▮ L'attitude des employés est estimée par leur motivation, leur comportement et leur conduite.
- ▮ Leur agilité intellectuelle (désir d'approfondir leurs connaissances, de chercher à en acquérir de nouvelles, et aptitude à intégrer ces nouvelles capacités dans le fonctionnement de l'entreprise) se mesure par des indicateurs comme l'innovation et l'adaptation.

Lorsqu'on étudie la structure du navigateur Skandia, on remarque immédiatement la place prépondérante accordée aux indicateurs du capital humain, à égalité avec les indicateurs des quatre autres axes stratégiques. L'analyse de cet outil s'appuie sur une description des ressources et des compétences internes en amont de l'étude des caractéristiques de l'environnement. Cet outil est mieux adapté aux entreprises de services qu'aux organisations industrielles où l'activité est plus standardisée.

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) et les outils d'évaluation financière

Les méthodes de l'évaluation financière

Lors de la cession d'une fonction support à un tiers dans une logique d'infogérance, le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) est complémentaire aux évaluations financières qui s'intéressent plus à la valorisation monétaire d'une structure qu'à son niveau de performance. Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) constitue alors une base objective de pondération des évaluations qui peuvent être faites avec les différentes techniques d'évaluation financière présentées dans ce paragraphe.

Par exemple, si l'évaluation se fait à partir de la technique de PER (*Price Earning Ratio*), et que celle-ci est de 1 million d'euros alors que le taux de performance (obtenu par le modèle MEF) est de 80 %, la valeur de 1 million d'euros pourra être revue à la hausse en raison du fait que le taux de 80 % fait état d'un potentiel à exploiter.

L'évaluation financière et globale d'une entreprise prend tout son sens lors de la vente de celle-ci ou dans ses cotations boursières. Mais pour des évaluations de fonctions supports, les approches financières sont limitées.

Les méthodes d'évaluation financière sont organisées en trois approches : patrimoniale, économique et boursière.

L'approche patrimoniale

L'approche patrimoniale consiste à retrancher les actifs du bilan des dettes pour obtenir l'actif net réel. Par exemple, une entreprise qui affichera 10 millions d'euros d'actifs et 2 millions d'euros de dettes aura une valeur de 8 millions d'euros. Cette approche présuppose que la valeur économique est égale à la valeur comptable, ce qui mérite débat.

L'approche économique

L'approche économique calcule, à partir de l'évolution sur plusieurs années du compte de résultats, des prévisions de bénéfices actualisés en tenant compte d'un niveau de risque. La valeur de l'entreprise est obtenue par la multiplication du résultat en années n , par un multiple d'années variables selon le secteur et le type d'entreprise. Ce multiple s'établit en général entre trois et sept ans. À cette valeur peut être appliqué un coefficient d'actualisation annuel de manière additive et un taux de risques dégrevant la valeur obtenue.

La méthode boursière

La méthode boursière consiste à construire des prévisions de rentabilité de dividendes. Pour cela, on sélectionne un groupe d'entreprises du même secteur ou ayant des similitudes en termes de « business model », puis on recherche pour chaque entreprise un indicateur que l'on appliquera à celle que l'on souhaite valoriser. Les indicateurs les plus utilisés sont¹ :

- Le PER : *Price Earning Ratio*

$$\text{PER} = \frac{\text{Capitalisation boursière}}{\text{Résultat net}}$$

Le PER correspond à un coefficient de capitalisation des bénéfices. C'est le rapport entre le cours de Bourse d'une entreprise et son bénéfice après impôt par action. Une société dont le capital est composé de 10 millions d'actions est cotée à 1 milliard d'euros, soit 100 euros par action. Le bénéfice net prévu est de 50 millions, soit 5 euros par action. Son PER sera donc de 20 (100/5). Les PER se situent en général entre 5 et 40, mais ces bornes moyennes peuvent être franchies. Plus le rapport est élevé et plus il traduit l'anticipation des investisseurs d'une forte progression des bénéfices et inversement. Ces indicateurs servent de base de valorisation. Par exemple, si les entreprises du marché ont un PER de 15, la valorisation sera de 15 fois le résultat net.

1. Sur les techniques d'évaluation financière, nous vous invitons à vous reporter à l'ouvrage de référence dans ce domaine, *Évaluation d'entreprise*, d'Arnaud Thauvron, Economica, 2005.

► Le PTB : *Price to Book*

$$\text{PTB} = \frac{\text{Capitalisation boursière}}{\text{Fonds propres}}$$

► L'EV : *Enterprise Value*

$$\text{EV} = \frac{\text{Capitalisation boursière} + \text{valeur dette}}{\text{Résultat net}}$$

► L'EBITDA : *Earning Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*

$$\text{EBITDA} = \text{Revenu net} + \text{taxes} + \text{amortissement} + \text{provisions} + \text{intérêts financiers}$$

L'EBITDA est le revenu disponible avant les intérêts, les impôts et les dotations aux amortissements. Développé aux États-Unis, ce ratio n'est pas normalisé. Certaines entreprises le calculent après impôts. Très utilisé lors de cessions et acquisitions, l'EBITDA a été très mobilisé dans les années 1990 pour les transactions d'entreprises de la bulle Internet. L'EBITDA correspond à l'EBE français (Excédent brut d'exploitation). L'EBE = résultat net + amortissement et provisions + intérêts financiers + éléments exceptionnels de son activité. L'EBE représente le flux potentiel de trésorerie généré par l'activité principale de l'entreprise.

► L'EVA : *Economic Value Added* (résultat)

$$\text{EVA} = \begin{array}{c} \text{Résultat} \\ \text{exploitation} \\ \text{après impôts} \end{array} - \left[\begin{array}{c} \text{Coût moyen} \\ \text{pondéré} \\ \text{du capital} \end{array} \times (\text{Actif total} - \text{dettes circulantes}) \right]$$

Les limites de l'évaluation financière pour les fonctions supports

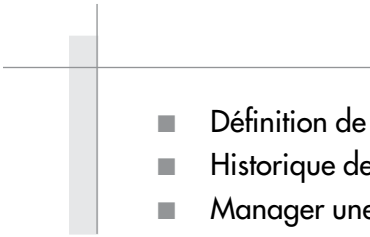
Il ne s'agit pas ici de critiquer les méthodes d'évaluation financière, mais de montrer leurs difficultés à appréhender la performance des fonctions supports et autres entités ne bénéficiant pas de documents financiers propres. Dès que nous sommes dans un cas de figure où les données comptables et financières ne sont

plus disponibles, qu'il faut analyser la performance de processus et non des produits ou des prestations, et que nous avons besoin d'indicateurs selon des périodicités différentes des cycles de production comptable, nous constatons le besoin de méthodes et d'outils.

Synthèse

La recherche de performance, qui s'est dans un premier temps matérialisée sur les processus de production (automatisation, optimisation des stocks, réduction des achats), s'oriente désormais sur les fonctions supports des entreprises. La question de la performance pour ces fonctions se pose en termes financiers mais également en termes stratégiques, avec des problématiques d'externalisation. Est-il intéressant de conserver tout ou partie d'une fonction support ou bien d'externaliser ? Quelles sont les fonctions et, à l'intérieur des fonctions, les activités créatrices de valeur pour les produits de l'entreprise ? Quelles sont les fonctions supports qui procurent un avantage concurrentiel ? Autant de questions auxquelles le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) tente d'apporter des réponses.

La fonction commerciale

- 
- Définition de la fonction commerciale
 - Historique de la fonction commerciale
 - Manager une force de vente aujourd'hui

La fonction commerciale est une fonction à part dans l'entreprise, et ce pour au moins deux raisons :

- les commerciaux sont autant au contact de leur propre organisation que des clients ;
- la fonction commerciale a un impact primordial dans la pérennité de l'entreprise.

Combien d'entreprises ont déjà choisi d'externaliser leur fonction comptable, la gestion de leurs systèmes d'information ou encore la gestion de leurs ressources humaines, voire même la production de leurs matériels ? La réponse est qu'une immense majorité des entreprises l'ont fait, d'Alcatel, qui a depuis longtemps revendu ses usines à des sous-traitants qui produisent pour leurs comptes leurs appareils, à la BNP, qui exploite son informatique via une joint-venture avec IBM depuis plusieurs années, en passant par tant d'entreprises dont la paie ou la comptabilité sont gérées en externe. Mais combien ont choisi d'externaliser leur fonction commerciale ? Quasiment aucune ne l'a fait, à l'exception de quelques actions coup-de-poing complémentaires (organisation d'opérations promotionnelles dans la grande distribution, par exemple). Et même lorsque les entreprises choisissent de commercialiser leurs produits ou services par le biais de distributeurs, d'agents ou de VRP, elles conservent l'animation de ces relais.

Nous verrons ce que recouvre aujourd'hui la fonction commerciale en termes de métiers et d'emplois, puis les différentes évolutions de la fonction commerciale au cours de l'histoire, pour enfin aborder les principaux enjeux actuels de la fonction.

Définition de la fonction commerciale

La seule fonction à la frontière de l'entreprise

À première vue, la finalité de la fonction commerciale est assez simple : il s'agit de vendre les produits ou services de l'entreprise aux clients, et ce aux meilleures conditions possibles.

Mais avec un minimum d'expérience, on réalise rapidement que définir le rôle exact de la fonction commerciale n'est pas aussi aisé qu'il y paraît. Le rôle de commercial est en effet un rôle difficile et ambigu, dans la mesure où il est quotidiennement confronté à des exigences parfois contradictoires entre ses clients et son entreprise. La fonction commerciale est la seule fonction dans cette situation dans l'entreprise.

Un commercial passe en moyenne plus de la moitié de son temps de travail en dehors de son entreprise. Il est ainsi souvent autant, sinon plus, attaché à son métier, son secteur d'activité, ses clients, qu'à sa propre entreprise. Il doit arbitrer en permanence entre les intérêts de son entreprise (vendre les produits ou services, garantir des niveaux de marge suffisants, gérer les problèmes de livraison ou de qualité...) et ceux de ses clients, intérêts qui s'avèrent parfois contradictoires, en particulier sur les niveaux de prix (et donc de marge).

Les cas de commerciaux qui changent d'entreprise pour passer à la concurrence sont monnaie courante. Ces cas ne sont pas uniquement liés à l'appât du gain d'un commercial qui pourrait obtenir un salaire supérieur en valorisant son expérience à la concurrence. Si ce facteur joue, il pourrait également jouer pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise ; or les commerciaux passent plus souvent à la concurrence que les autres. Une

interprétation de ce fait tient certainement à ce que les commerciaux sont réellement attachés à leurs clients, à la relation qu'ils ont développée avec le marché dans son ensemble, relation qu'ils conservent en passant à la concurrence.

La performance de la fonction commerciale tient notamment à la clarté de la mission des équipes commerciales comme l'ont montré Churchill, Ford et Walker (1978). Au quotidien de leur activité, les commerciaux perçoivent à des degrés divers des incohérences entre ce qu'attendent leurs clients et ce que demandent leurs entreprises. Ces divergences potentielles s'expriment traditionnellement pour la fixation des prix qui décide du niveau de marge pratiqué par l'entreprise. Le commercial est pris entre des désirs forcément divergents : soit la marge de son entreprise augmente et il risque de mécontenter son client, voire de le perdre, soit elle diminue pour satisfaire le client, le risque étant alors de fragiliser son entreprise, et plus pragmatiquement de susciter un mécontentement en interne (malgré une vente réussie).

Dans le secteur automobile, comme dans d'autres secteurs, il est fréquent de voir les concessionnaires faire le forcing pour déstocker des véhicules. Dans ce cas, le vendeur doit tenter d'orienter au mieux le client vers le modèle disponible, ce qui n'est généralement pas chose aisée étant donné les très nombreuses configurations possibles de modèles en intégrant le jeu des options. Ce jeu nécessite de détourner quelque peu les attentes du client afin de l'amener vers la configuration voulue, notamment par des remises supplémentaires ou la garantie d'un délai de livraison quasi immédiat. Le risque est cependant important de voir le client mécontent au sortir de la vente.

Comme nous l'avons vu précédemment, le commercial doit ainsi arbitrer entre les nombreux choix qui président aux relations entre une entreprise et ses clients. Les commerciaux sont laissés plus ou moins libres pour exercer ce pouvoir. La plupart des entreprises déterminent de nombreuses règles afin de guider – autant que de contraindre – les commerciaux au cours de ces arbitrages. Ces règles peuvent concerner la fixation des prix (niveaux de délégation pour diminuer les prix, calcul

automatique de remise sur quantité...), les conditions de vente (délais de paiement, escompte), la configuration des produits (configurateur automatisé), limitant ainsi les degrés de liberté de la fonction commerciale.

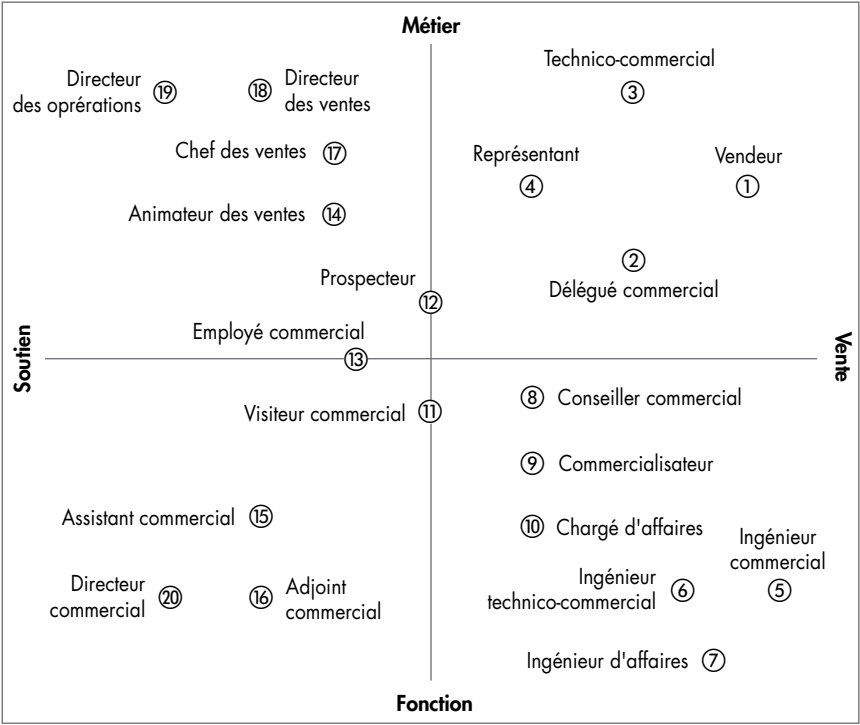
Les métiers du commerce

Qu'est-ce qu'un commercial ? Cette question n'est pas aussi simple qu'il y paraît. La fonction commerciale recouvre des personnes aussi différentes qu'un vendeur d'encyclopédies en porte-à-porte, l'associé d'un cabinet de conseil en management ou encore un représentant de chaussures multicartes ayant le statut de VRP et rayonnant sur une région donnée. Pour éclairer ces différents métiers ayant tous en commun d'appartenir à la fonction commerciale, nous allons nous baser sur la cartographie éditée par l'Afnor (figure 2.1) visant à recenser et qualifier l'ensemble des personnes agissant au sein de la fonction commerciale.

La cartographie réalisée par l'Afnor fournit quelques éléments de lecture permettant d'appréhender les métiers de la fonction commerciale.

- ▶ Le premier axe d'analyse de la fonction commerciale concerne le degré de relation avec le client. Certains métiers sont très majoritairement au contact du client, alors que d'autres ne le croisent qu'épisodiquement. Les vendeurs, les ingénieurs commerciaux, télévendeurs, délégués commerciaux et autres conseillers commerciaux sont la plupart du temps au contact du client. Un directeur commercial, un chef des ventes, un employé commercial ou un assistant commercial seront largement en soutien des commerciaux et auront moins d'occasions d'interagir directement avec le client.
- ▶ Le deuxième axe de la cartographie éditée par l'Afnor concerne le distinguo entre métier et fonction. Les métiers correspondent à des domaines d'activité, et les fonctions correspondent à des postes – même s'ils recouvrent également des domaines

d'activité pour la plupart. De nombreuses études ont montré un attachement fort des personnes appartenant à la fonction commerciale pour leurs métiers, et non pour leurs postes.



Source : Afnor, norme X50-660 de juin 1993, p.7.

Figure 2.1 : Cartographie des métiers commerciaux de l'Afnor

Au-delà de cette représentation, la question du secteur d'activité est déterminante pour comprendre les métiers de la fonction commerciale. Les secteurs d'activité se découpent ainsi schématiquement en deux : la vente aux particuliers (Business to Consumer, B2C) et la vente aux entreprises (Business to Business, B2B). Cette dichotomie est pertinente dans la majorité des cas pour analyser les particularités du métier de la vente. De nombreux facteurs permettent de dissocier les deux métiers.

Analysons les principaux :

- ▶ le commercial B2B maîtrise en moyenne 50 % de la satisfaction client. Plusieurs études (Humphreys et Williams, 1996) ont montré que la qualité de la relation affective qu'un commercial établit ou non avec son client joue autant que la qualité intrinsèque des produits ou services vendus par sa société. Le B2C est généralement peu conditionné par les vendeurs et davantage par le lieu de vente, qui joue cependant un rôle de moindre importance.
- ▶ l'immense majorité des ventes B2C sont effectuées par un seul acteur, certes influencé par son environnement ou une forme de pression normative sociale. En B2B, l'essentiel des ventes est décidé par un groupement de personnes dont la constitution est plus ou moins explicite et formelle. Une des responsabilités importantes des commerciaux est justement de comprendre le schéma de décision de l'organisation cliente, ses réseaux d'influence, ses règles explicites ou non, etc.
- ▶ une entreprise en B2C a accès généralement à une part très importante de ses prospects, notamment par le biais des grandes enseignes de distribution. Il n'est en effet pas rare de rencontrer des produits (alimentaires notamment) disponibles dans quasiment tous les points de vente existant en France. En revanche, la plupart des entreprises en B2B n'ont accès qu'à une minorité de leurs clients potentiels, ce qui ne les empêche pas de vivre correctement. Une imprimerie n'a ainsi généralement qu'un rayonnement local. Un fabricant de machines n'a souvent qu'un accès très partiel au marché international, simplement du fait qu'il n'est pas représenté dans certains pays ou régions du monde. À l'heure où l'importance de la dimension écologique s'accroît fortement, l'augmentation prévisible des coûts de transport (coût du pétrole, prise en compte dans les coûts de taxes d'émission de CO₂...) ne peut que renforcer dans les prochaines décennies ce morcellement des marchés B2B, mis à mal par la mondialisation des dernières décennies.

L'historique de la fonction commerciale

La fonction commerciale n'a pas évolué de manière homogène au cours des dernières décennies, et l'on constate de nombreuses différences liées aux secteurs d'activité. La fonction commerciale recouvre aujourd'hui des réalités bien différentes qui permettent néanmoins d'observer certaines récurrences.

Nous proposons d'observer l'évolution de la fonction commerciale à travers un prisme qui s'avère particulièrement révélateur, celui des indicateurs de résultat, traditionnellement suivis par son propre management pour piloter la force de vente.

Ces systèmes d'objectifs ont ainsi suivi dans à peu près tous les secteurs la même évolution, mais de manière décalée dans le temps cependant. Cette évolution est représentée dans la figure 2.2.

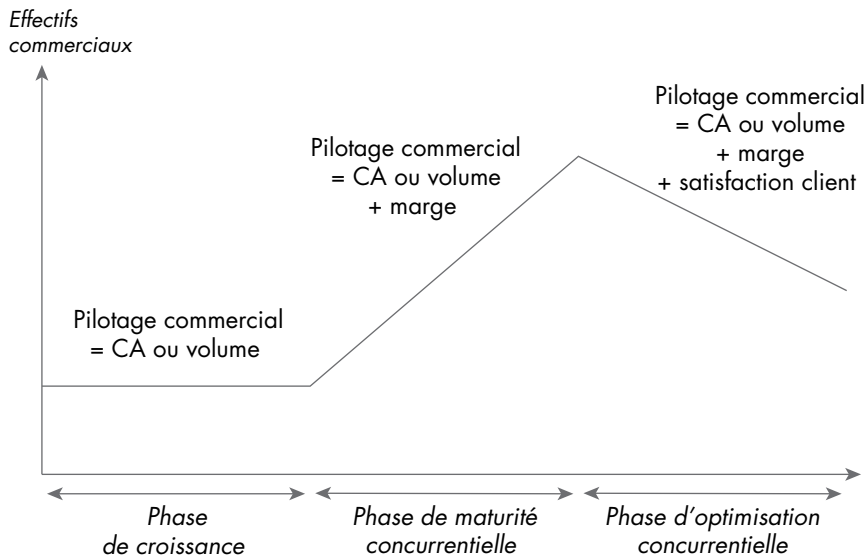


Figure 2.2 : Étapes successives de la fonction commerciale

Phase 1 : la croissance

Au cours des grandes décennies de l'industrialisation à la charnière des XIX^e et XX^e siècles, comme plus récemment lors des Trente Glorieuses (1946/1974), la fonction commerciale sert de manière schématique principalement à informer et porter la production auprès des clients, via d'éventuels relais de distribution. Son rôle était secondaire dans l'entreprise, largement en retrait de celui du développement et de la production des biens. Cette période correspond à une incroyable période de croissance pour la plupart des entreprises.

Lors de cette phase, le système de pilotage de la force de vente s'intéresse en termes d'objectif quasiment uniquement aux volumes ou quantités de biens écoulés. Ces résultats sont ainsi mesurés en termes de chiffre d'affaires, ou de volumes de biens.

On retrouve encore aujourd'hui ces mêmes indicateurs dans certains secteurs qui continuent de vivre des périodes de croissance importantes ou qui considèrent leur fonction commerciale comme secondaire. Les lancements de produits de haute technologie fortement innovants se placent dans cette catégorie. Prenons l'exemple récent du lancement de l'iPhone d'Apple, dont le prix est déterminé de manière fixe avec des niveaux de marge particulièrement élevés, rendus possibles à la fois par la dimension de forte innovation ainsi que par l'image de marque. Sur des marchés plus anciens, cette période est révolue depuis longtemps et a laissé place à une deuxième phase.

On peut enfin noter que, la période de croissance d'une entreprise ne donnant pas priorité à la fonction commerciale (lorsque son marché est également en croissance), les effectifs commerciaux sont généralement peu élevés au cours de cette phase.

Phase 2 : la maturité concurrentielle

Une fois la période de croissance terminée, les entreprises n'ont d'autre recours pour générer de la croissance sur leurs marchés que de prendre des parts de marché à leurs concurrents.

L'activité commerciale devient alors stratégique dans l'entreprise : en effet, produire ne suffit plus à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'importance croissante de la fonction commerciale va de pair avec le développement des techniques de marketing pour les produits de grande consommation. Vendre davantage signifie vendre au détriment de ses concurrents. Ne pas développer sa force de vente signifie voir ses clients partir au bénéfice de ses concurrents. Les entreprises vont alors largement professionnaliser leurs forces de vente, et notamment leurs modalités de management.

Mis sous pression pour écouler les stocks, les commerciaux ont naturellement, dans la plupart des entreprises, le réflexe de baisser les prix au détriment des marges. À partir de cette période, les entreprises contrôlent les marges autant que les volumes de vente, mais leurs évolutions sont anti-corrélées à court terme : augmenter le niveau de marge fait plonger les volumes de vente, et réciproquement.

Phase 3 : l'optimisation concurrentielle

La phase précédente (maturité concurrentielle) rend la plupart des marchés extrêmement nerveux et volatils. Les jeux concurrentiels sont le plus souvent tendus, ce qui a pour résultat de mettre beaucoup de pression sur les épaules de la force de vente. Celle-ci avait vu sa taille augmenter au cours de la phase précédente. La troisième phase d'optimisation concurrentielle voit cette tendance s'inverser.

Les entreprises réalisent que la course à l'augmentation du nombre de vendeurs n'est pas productive à long terme. Elles cherchent à réduire les coûts de cette fonction, dont l'impact sur les marchés n'est plus si évident. Dans beaucoup de domaines, les enjeux stratégiques se sont recentrés non plus sur la prospection (consommatrice en ressources commerciales donc coûteuse) mais sur la fidélisation.

Ce virage stratégique pousse les entreprises à établir des relations à long terme avec leurs clients, par le truchement de partenariats industriels par exemple. Ces partenariats ont le double mérite de limiter fortement le risque de voir ses clients partir à la concurrence, et de limiter les besoins en commerciaux puisque la relation client est alors largement assurée au quotidien par les activités en commun. L'indicateur pérenne d'évaluation de la performance commerciale devient alors la satisfaction client qui garantit la non remise en cause des partenariats engagés.

Les calculs de primes commerciales de certaines sociétés dans le secteur hyperconcurrentiel des services informatiques sont notamment basés (en plus du chiffre d'affaires et du taux d'activité des équipes) sur le degré de satisfaction des clients. Pour mesurer la satisfaction de manière objective, une enquête externalisée est menée chaque année auprès d'un échantillon de clients de chacune des entités ayant des responsabilités clients.

L'indicateur de satisfaction

L'indicateur de satisfaction apparaît de plus en plus fréquemment dans les tableaux de bord de la fonction commerciale. Il correspond, au-delà de l'évolution décrite précédemment, à un besoin vital de nombre d'entreprises. Celles-ci ont mis depuis des années une forte pression sur les commerciaux qui ont dans certains cas poussé trop fortement les intérêts de leur entreprise au détriment de ceux du client... ce qui à moyen terme se traduit par une dégradation de la satisfaction client, puis par la perte pure et simple du client.

De nombreux commerciaux en situation de force peuvent être tentés de forcer un peu le prix, de pousser un peu trop de stock par rapport à ce qu'ils pensent être les besoins réels de leurs clients. De tels agissements maximisent en instantané à la fois la marge et les volumes, mais dégradent à coup sûr la satisfaction client à moyen terme.

Suivre la satisfaction client est un bon indicateur de la performance commerciale future. Toutes choses étant égales par ailleurs, elle présuppose assez fidèlement des comportements

d'achat de demain. De nombreuses entreprises ont déjà compris l'intérêt qu'elles avaient à suivre cet indicateur. C'est notamment le cas de nombreuses banques de réseaux, de la plupart des activités de télévente, ou encore, comme le montre l'exemple précédent, d'un certain nombre de sociétés de services informatiques.

Manager une force de vente aujourd'hui

Manager une force de vente reste aujourd'hui un art difficile pour plusieurs raisons. Le pilotage commercial a pour fonction essentielle de faire converger le plus possible les objectifs « personnels » des commerciaux et ceux de l'entreprise. Or ces objectifs ont *a priori* autant de raisons de converger qu'ils en ont de diverger !

Une autre raison expliquant la difficulté de cet exercice est liée aux contraintes matérielles de l'exercice. Comme on l'a vu précédemment, les commerciaux passent une part importante de leur temps à l'extérieur de leur entreprise. Un manager commercial doit déjà rechercher les occasions physiques d'interagir avec ses équipes. Or la fonction commerciale est par nature une des fonctions les plus décentralisées. Les rencontres étant rares, de nombreux échanges managériaux sont ainsi menés à distance, par téléphone essentiellement. Cette tendance s'accroît à l'heure où beaucoup d'entreprises cherchent à limiter les frais de déplacements.

L'actualité du management des forces de vente pourrait se résumer à cette question : comment faire encore plus efficace avec encore moins de moyens ? Autant dire que cet exercice nécessite plus que jamais de ne pas se tromper sur les leviers de la performance. Nous y reviendrons dans les chapitres suivants, notamment en termes de management et d'organisation. Il est cependant intéressant d'observer dès à présent ce que recommandent les différents travaux de recherche relatifs à la performance des équipes commerciales.

Générer la performance commerciale

La figure 2.3 présente une synthèse des principaux travaux. Elle identifie quatre types de facteurs de performance.

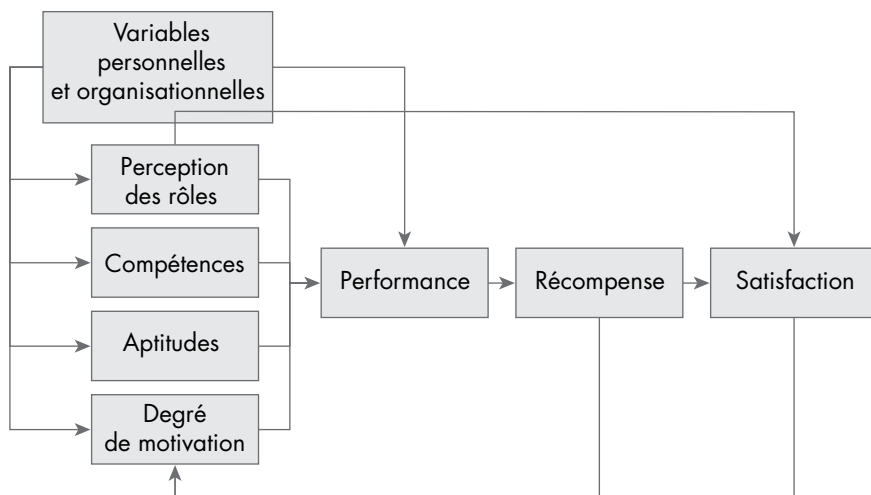


Figure 2.3 : Modèle de performance commerciale (Johnston et Marshall, 2006)

Les variables personnelles et organisationnelles

- Les variables personnelles sont nombreuses. Les principales (dont les effets sur la performance sont les plus reconnues) sont notamment l'expérience, l'altruisme, la capacité à prendre en compte la critique, les vertus civiques, la sportivité, l'âge ou encore le niveau d'éducation. Il est important de noter que tous ces facteurs ne sont pas systématiquement corrélés avec la performance commerciale, quels que soient le secteur d'activité et le contexte. Ils le sont seulement dans certains cas. Il revient à chaque manager commercial d'en évaluer la pertinence dans son cas.
- Les variables organisationnelles intègrent en premier lieu le secteur sur lequel le commercial exerce son métier, qu'il s'agisse d'un secteur géographique ou d'un type de clients. D'autres variables entrent également en compte, qu'il s'agisse

du support dont le commercial bénéficie (collègues technico-commerciaux, marketing, assistance), de la qualité de son soutien managérial ou de l'usage de systèmes informatiques d'automatisation de la force de vente (SFA). L'environnement d'un commercial joue enfin un rôle non négligeable dans sa performance. Il s'agit par exemple de la pression concurrentielle, du taux de croissance de son marché, des distances géographiques qu'il doit parcourir pour visiter ses clients, des difficultés de communication ou de déplacement.

La perception des rôles

La perception des rôles représente le degré de clarté avec lequel le commercial comprend son rôle dans son organisation. Cette variable est tout à fait spécifique à la fonction commerciale.

Comme nous l'avons vu, le commercial a la double particularité de passer plus de temps à l'extérieur de son entreprise qu'à l'intérieur, et de chercher à concilier les intérêts potentiellement divergents de son entreprise et de ses clients. Tout commercial est parfois au cœur d'injonctions antinomiques du type :

Son client : « Je choisirai votre produit si vous ramenez votre prix à celui de votre concurrent.

Son manager : Si tu ramènes le prix à celui de notre concurrent, le niveau de marge est alors trop faible, mieux vaut ne pas prendre l'affaire. »

Si, globalement, la fonction de vente d'un commercial semble à première lecture simple, elle comprend tant de variantes que la confusion est facile. Une première question fréquemment problématique est celle de la délégation des prix : un commercial a-t-il l'autorisation de fixer les prix de vente lui-même, du moins dans une certaine fourchette ? Les entreprises ont longtemps considéré cette question comme taboue, en pensant que le commercial trancherait systématiquement en proposant à ses clients son prix le plus bas au détriment des intérêts de l'entreprise et pour sa plus grande facilité personnelle. Depuis pas mal d'années, la plupart des entreprises ont adopté une approche différente en accordant

le droit aux commerciaux de négocier pour partie les prix, tout en les incitant par le biais de primes à défendre au mieux les niveaux de prix. Cette approche pragmatique permet aux commerciaux de mieux maîtriser une des composantes importantes d'une négociation commerciale.

Au-delà de la question du pouvoir de délégation du commercial, d'autres interrogations doivent être prises en compte. Comment le rôle du commercial s'intègre-t-il dans sa propre entreprise parmi les autres fonctions : support technique (pour la définition des services ou produits vendus), marketing (pour la détection de prospects et la préqualification), administration des ventes (pour le suivi des ventes, la logistique et la facturation), comptabilité (pour la facturation et le recouvrement) ? Chacune de ces fonctions délimite une frontière plus ou moins claire avec la fonction commerciale. Charge à chaque entreprise de figer ou non ces frontières, de laisser ou non à chaque commercial la liberté de fixer lui-même les frontières qui lui permettent une performance optimale.

Les compétences

Sujet plus classique traditionnellement associé à la performance, les compétences sont naturellement liées aux résultats, même si ce lien n'est pas forcément travaillé autant qu'il le devrait. Les compétences sont parfois négligées car elles ne répondent pas aux contraintes à court terme que vivent la plupart des entreprises aujourd'hui.

En effet, améliorer les compétences d'un commercial revient à lui donner des chances (difficiles à mesurer par ailleurs) d'améliorer sa performance dans les mois qui suivent, c'est-à-dire à relativement moyen terme. Or les contraintes de nombreuses entreprises sont actuellement à court – ou très court – terme : elles doivent absolument gagner l'affaire qui leur permettra de passer la barre du trimestre. Dans ce contexte, l'idée d'envoyer les forces vives passer quelques jours en formation, c'est-à-dire loin des clients, n'a rien d'enthousiasmant.

La motivation

La motivation des commerciaux, comme pour les autres fonctions de l'entreprise, est un facteur essentiel de performance. Cependant, les leviers sur lesquels un directeur commercial peut jouer sont assez différents de ceux des autres fonctions. Là où quasiment toutes les fonctions de l'entreprise se posent la question critique du sens, ou plutôt de l'absence de sens de l'exercice des métiers de l'entreprise, les commerciaux ne vivent presque pas ce questionnement et la démotivation qui en résulte. La sanction des clients rythme efficacement la vie de la majorité des commerciaux en termes de motivation. Même si ce lien avec les clients influence naturellement le degré de motivation des commerciaux, il doit cependant être managé pour le rendre plus efficace. Les systèmes de prime sur objectif répondent notamment à cette problématique, comme le montre la figure 2.4. L'atteinte des objectifs de performance génère des récompenses qui participent à la motivation autant qu'à la satisfaction des commerciaux. Les récompenses peuvent prendre diverses formes, allant des classiques primes pécuniaires aux promotions, en passant par la simple reconnaissance (comme dans une célèbre chaîne de restaurants fast-food où sont affichés le nom et la photo de « l'employé du mois ») ou l'enrichissement de la fonction par l'accès à des nouvelles activités (participation en interne à des comités ou instances particulières), à de nouveaux types de clients à plus forte valeur...

Rémunérer les commerciaux

La rémunération des commerciaux est un sujet d'importance, comme le montrent les très nombreux travaux de recherche existant sur le sujet, en particulier ceux de Dominique Rouziès. Parmi ces travaux, quelques repères majeurs que nous développons ici.

Fixe ou variable ?

La majorité des commerciaux intègrent dans leurs paies une partie de rémunération variable associée à des objectifs. Ceux-ci peuvent être collectifs ou individuels.

Il n'existe pas de panacée concernant la proportion idéale entre rémunérations fixe et variable. On peut cependant observer que la part variable est généralement proportionnelle au degré de risque commercial : plus la vente dépend de l'activité du commercial, plus sa rémunération variable est généralement importante.

Cette rémunération variable peut être quasiment nulle (exemple de plusieurs réseaux bancaires mutualistes français) et représenter dans d'autres cas plus de la moitié de la rémunération totale des commerciaux.

Quels niveaux d'objectifs ?

Fixer les niveaux des objectifs commerciaux est chose peu aisée. Jugés trop difficiles par les commerciaux, ceux-ci ne feront aucun effort spécifique pour tenter de s'en rapprocher ; jugés trop faciles, les commerciaux ne forceront pas leur talent...

Plusieurs travaux de recherche ont établi que le niveau idéal pour déclencher un effet maximum est associé à une évaluation équilibrée de la probabilité d'atteindre l'objectif. Autrement dit, un commercial qui juge qu'il a autant de chances d'atteindre l'objectif que de ne pas l'atteindre se mobilisera au mieux de ses capacités.

Une dernière règle semble aujourd'hui faire référence dans la fixation des objectifs : la règle des paliers (cf. figure 2.4). La courbe liant la performance réelle et les primes obtenues ne doit pas être linéaire (courbe A) afin d'optimiser les chances de déclencher un effort supplémentaire de la part du commercial. La courbe idéale est discontinue et fonctionne par palier (courbe B) : un effort supplémentaire peut signifier un gain substantiel de primes. C'est à ce prix que les commerciaux fourniront le surcroît d'effort pour dépasser leurs objectifs.

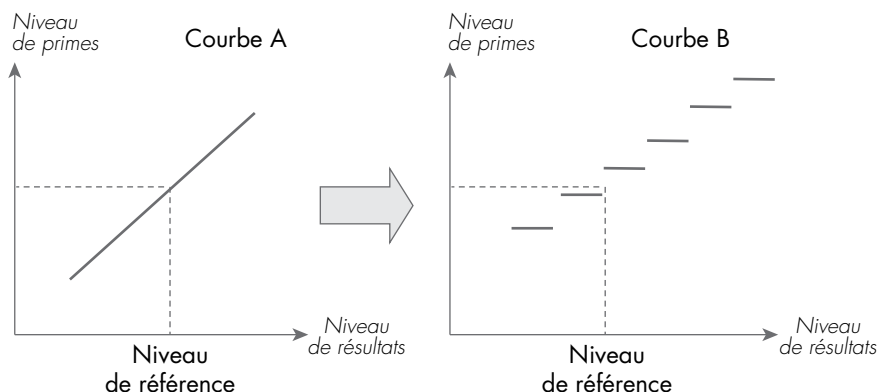


Figure 2.4 : Système de rémunérations variables des forces de vente

L'impact grandissant des technologies

Comme pour toutes les fonctions de l'entreprise, la technologie n'a pas épargné la fonction commerciale, même si cette dernière a probablement résisté plus longtemps que les autres. Si la production, la comptabilité et la finance ont depuis longtemps cédé aux sirènes de la technologie, c'est seulement depuis une quinzaine d'années que les forces de vente s'informatisent massivement par le biais d'applications informatiques appelées SFA (*Sales Force Automation*), elles-mêmes intégrées dans les applications plus larges gérant l'intégralité de la relation client ou CRM (*Customer Relationship Management*). Même si les taux d'échec de la mise en œuvre de ces systèmes au sein des forces de vente restent élevés (plus de 75 % !), le mouvement semble relativement inéluctable à court ou moyen terme. Ces outils informatiques intègrent de nombreuses fonctionnalités parmi lesquelles :

- ▀ base client : stockage des informations relatives aux clients, y compris les commandes ;
- ▀ historique de la relation clients : stockage des informations relatives aux différents contacts de l'entreprise avec les clients. Cette fonctionnalité est particulièrement utile en gestion multi-canaux ;

C'est notamment le cas dans le secteur bancaire où un conseiller clientèle peut à tout moment prendre connaissance du dernier mailing envoyé à son client, ou de l'objet de son dernier appel au plateau téléphonique central, ou encore de sa dernière connexion au site Internet personnalisé de gestion de ses comptes.

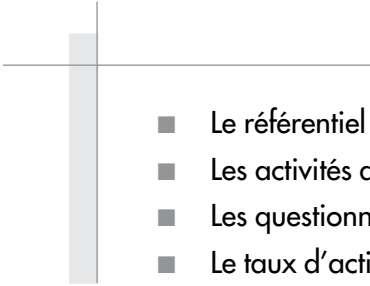
- ▶ planification de l'activité commerciale : gestion partagée des agendas commerciaux (notamment entre les commerciaux « terrain » et les centres d'appel prenant les rendez-vous) ;
- ▶ configuration des offres commerciales : outils d'aide à la réalisation de propositions commerciales. Ces outils peuvent également permettre au commercial d'accéder aux états des stocks en temps réel ;
- ▶ suivi des commandes : consultation des commandes (livraison, paiement, services...) des clients.

Au-delà de ces outils permettant aux commerciaux de gagner en productivité, la fonction commerciale a depuis longtemps commencé à automatiser les transactions de commandes entre clients et fournisseurs. Elle le faisait bien avant l'avènement de l'Internet par le biais de l'EDI (Exchange Data Interface). Elle le fait désormais plus généreusement grâce à Internet, en B2C comme en B2B, où les sites de vente directe côtoient les places de marché qui permettent aux acheteurs comme aux vendeurs de trouver des partenaires commerciaux.

Synthèse

La fonction commerciale vit actuellement une période de fortes contraintes. Elle est prise en étau entre d'un côté la violence de marchés le plus souvent hyperconcurrentiels, et d'un autre côté une constante diminution budgétaire interne. À cela s'ajoutent l'informatisation des transactions commerciales et l'automatisation des forces de vente qui tendent à diminuer encore les marges de liberté de cette fonction. Même sous ces contraintes, elle reste plus que jamais stratégique pour les entreprises, au même titre que la recherche et développement et le marketing, qui restent souvent les uniques cœurs de métier des entreprises.

L'évaluation des activités de la fonction commerciale

- 
- Le référentiel d'activités
 - Les activités de la fonction commerciale
 - Les questionnaires d'évaluation des activités
 - Le taux d'activités

L'objet de ce chapitre est de décrire toutes les prestations qu'une fonction commerciale peut être amenée à réaliser pour le compte de ses différents clients, externes comme internes. Pour expliciter ces prestations, nous présentons quelques travaux relatifs aux modèles classiques des activités commerciales. Puis nous détaillons ces sept différentes activités :

- ▶ prospection ;
- ▶ formation d'une impression ;
- ▶ formation d'une stratégie ;
- ▶ transmission ;
- ▶ évaluation et ajustement de la stratégie ;
- ▶ conclusion de la vente ;
- ▶ service et pérennisation de la relation.

Pour chacune de ces sept catégories, nous définirons les prestations et tâches détaillées qu'une fonction commerciale peut être amenée à faire. Cette liste se veut exhaustive dans la limite du possible. Elle est avant tout un référentiel d'activités à moduler

en fonction des entreprises, de leur secteur d'activité mais aussi du nombre de commerciaux et du positionnement de cette fonction dans l'entreprise.

Le référentiel d'activité sera ensuite utilisé pour évaluer le niveau de prestation de la fonction commerciale avec la grille suivante.

Tableau 3.1 - Structure de la grille d'évaluation

Activités	Réalisation de l'activité		Importance de l'activité pour l'entreprise	
	Oui	Non	Faible	Forte
Activité 1				
Activité n				

Pour chacune des activités, nous établirons si elle est réalisée ou non et si elle est importante ou pas pour l'activité de l'entreprise. Cela permettra de faire une évaluation d'activité par un taux de couverture global et un taux de couverture tenant compte de l'importance des activités pour l'entreprise.

Le référentiel d'activités

La répartition du temps de travail de la fonction commerciale

Quelles sont les activités des forces de vente ? Un commercial passe-t-il davantage de temps à vendre en face-à-face ou bien par téléphone ? La durée de son argumentaire de vente est-elle plus ou moins longue que celle de son étape de closing de la vente ? Comment un commercial occupe-t-il en moyenne son temps ? Nous dresserons un panorama des différentes activités de la force de vente, qu'elles soient directement en contact avec les clients ou occupées par des tâches administratives.

Le premier constat, largement établi et quelque peu surprenant est que les forces de vente ne passent pas la majorité de leur temps en face des clients. Les différentes études sur le sujet montrent même qu'un commercial passe seulement en moyenne

un tiers de son temps à réellement vendre. Les deux autres tiers se répartissent entre tâches administratives diverses et déplacements. Les travaux du Fenemore Group publiés dans la revue *Sales & Marketing Management* (1998) montrent une répartition de ce type :

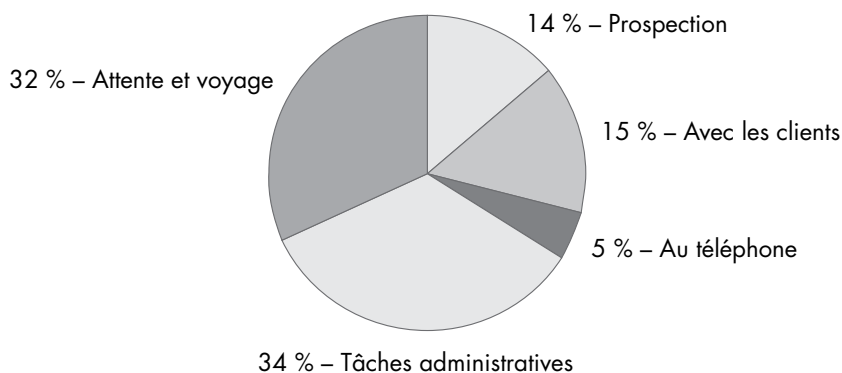


Figure 3.1 : Répartition du temps de travail des commerciaux

L'optimisation du temps de travail commercial

L'analyse de ces éléments indique un premier levier immédiat d'amélioration de la performance commerciale : le temps commercial efficace. Il est constitué par les trois activités que sont la prospection, le temps passé avec les clients physiquement et par téléphone.

Prenons l'exemple d'un projet mené au sein d'une organisation commerciale qui viserait à diminuer le temps administratif avec un objectif de gagner 5 % du temps total passé par le commercial. En en faisant un temps commercial efficace, on pourrait faire passer celui-ci d'une moyenne de 34 % à 39 %, ce qui représente un accroissement de près de 15 %. En imaginant que ce gain de temps présente la même efficacité commerciale que le reste, on pourrait attendre une augmentation de 15 % des ventes en amputant 5 % de tâches administratives !

La recherche d'optimisation du temps de travail commercial efficace est donc une première priorité.

Le secteur bancaire est, depuis quelques années, au cœur d'un mouvement qui concilie difficilement contraintes externes et performance commerciale. Les banques se sont vues contraintes de régler drastiquement leur couverture du risque opérationnel en mettant notamment en place un reporting opérationnel contraignant concernant une longue liste d'événements jugés « risqués » au sein des agences. Des règles de fonctionnement visent désormais à tracer le blanchiment de l'argent sale, voire même la fraude fiscale pour le compte de l'État. Toutes ces responsabilités administratives se sont ajoutées aux déjà nombreuses activités de constitution de dossiers administratifs, aux formations obligatoires et autres procédures. Le temps commercial diminue ainsi dans tous les réseaux bancaires. On peut y voir un lien direct avec les résultats décevants enregistrés par la majorité des activités des banques de réseau en France lors de l'exercice 2006, qui a coïncidé avec la mise en œuvre opérationnelle de ces différentes actions.

La relation compétences/efficience

Au-delà de cette simple optimisation mathématique du temps de travail efficace, on peut légitimement s'interroger sur la relation entre les compétences et l'efficience de l'activité des forces de vente. Un portefeuille aussi diversifié d'activités est-il compatible avec les compétences d'un bon commercial ? Dans toute activité commerciale, il est généralement entendu que la capacité d'adaptation est une compétence essentielle. Cette compétence est ainsi recherchée prioritairement en cas d'embauche de profil commercial. Elle est cependant fort peu utile pour la bonne réalisation du travail administratif, qu'il s'agisse de l'organisation d'un déplacement, de la constitution d'un dossier d'appel d'offres ou encore de la réalisation d'un dossier interne pour l'obtention d'un crédit bancaire. Il en va de même pour la compétence de l'orientation client qui n'est quasiment d'aucune utilité pour l'exécution des tâches administratives. Pour cette raison d'inadéquation des profils commerciaux avec les tâches administratives de la fonction commerciale, mais aussi pour des raisons d'optimisation de coût, la plupart des entreprises

segmentent les activités de la force de vente et spécialisent les profils sur certaines tâches précises. Il existe généralement trois types de rôles commerciaux :

- ▀ les rôles de la vente. Nous avons, dans la première partie, développé les différents rôles purement commerciaux ;
- ▀ le support technique à la vente. Cette cellule assiste les vendeurs dans la définition technique des produits ou des services commercialisés. Il peut s'agir d'une simple aide à la configuration technique des produits, comme dans le cas de produits paramétrables (hardware informatique, machines industrielles...) ou bien de réelle aide à la vente dans le cadre de ventes complexes. L'exemple de la vente de solutions informatiques de type progiciel de gestion est un exemple de vente au cours de laquelle interviennent généralement aussi bien des responsables de compte (profils purement vendeurs) que des ingénieurs solutions maîtrisant parfaitement le progiciel préconisé et capables d'émettre des avis techniques concernant sa mise en œuvre au sein de la société cliente ;
- ▀ le support administratif souvent appelé « administration des ventes ». Cette cellule gère généralement la majorité des tâches postérieures à la vente elle-même. Il s'agit alors de la livraison des produits vendus, de la facturation aux clients des tâches connexes.

La partie après-vente n'est pas discutée ici car nous considérons qu'elle ne rentre pas spécifiquement dans le champ des activités commerciales.

Le temps commercial « efficace »

Intéressons-nous maintenant en détail au temps commercial efficace.

Les définitions des rôles de la fonction commerciale ont fait l'objet de nombreux travaux aussi bien dans la littérature de recherche que pour les praticiens. Les méthodologies abondent pour décrire l'enchaînement des différentes tâches permettant à

un commercial de faire passer un contact de l'état de suspect à celui de client en passant par celui de prospect. Parmi les premières modélisations rigoureuses de l'activité commerciale, le modèle ISTEA de Weitz (1978) découpe les activités commerciales en cinq phases successives regroupées dans une séquence itérative.

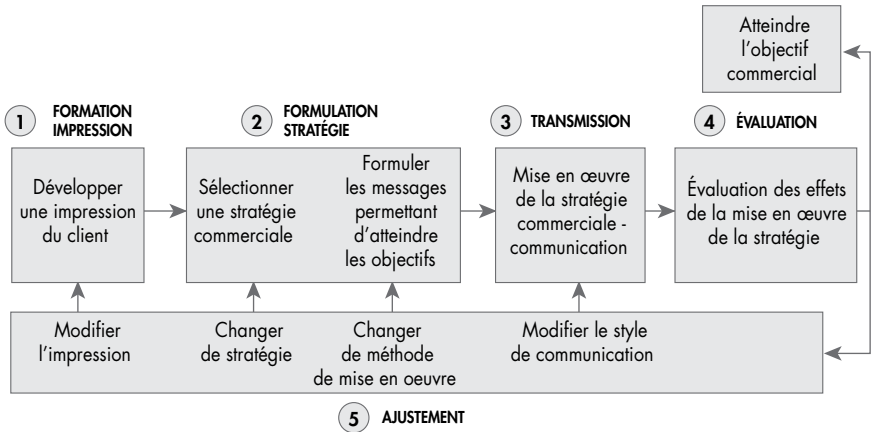


Figure 3.2 : Modèle ISTEA (Weitz, 1978)

Cette première modélisation renvoie à la vision traditionnelle des activités commerciales réparties en trois étapes principales :

- ▀ la phase de découverte ;
- ▀ la phase de négociation ;
- ▀ la phase de closing.

Nous allons dans les sections suivantes décrire les différentes activités des forces de vente en les découpant en sept étapes (figure 3.3) : la prospection, la formation d'une impression, la formation d'une stratégie, la transmission, l'évaluation et l'ajustement de la stratégie, la conclusion de la vente, la pérennisation de la vente. Pour chacune de ces sept activités, nous définirons les différentes tâches et prestations d'une fonction commerciale. Cette liste se veut exhaustive en fonction du possible ; selon les entreprises, leurs secteurs d'activités, le nombre de commerciaux

et le positionnement de cette fonction, certaines activités seront privilégiées. Cette liste est avant tout un référentiel d'activités à moduler en fonction des entreprises. Le référentiel d'activités sera ensuite utilisé pour évaluer le niveau de prestation de la fonction commerciale (tableau 3.2).

Tableau 3.2 - Structure de la grille d'évaluation

Activités	Réalisation de l'activité		Importance de l'activité pour l'entreprise	
	Oui	Faible	Faible	Oui
Activité 1				
Activité n				

Pour chacune des activités, nous établirons si elle est réalisée (ou non) et si elle est importante (ou non) pour l'activité de l'entreprise. Cela permettra de faire une évaluation d'activités par un taux de couverture global et un taux de couverture tenant compte de l'importance des activités pour l'entreprise.

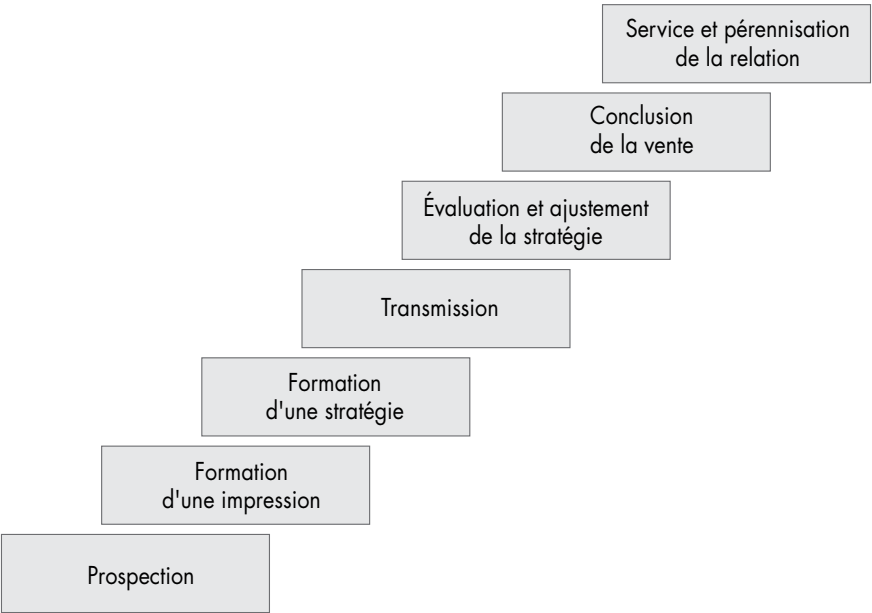


Figure 3.3 : Les principales activités de la fonction commerciale

Les sept activités de la fonction commerciale

Étape 1 : la prospection

La prospection est une activité généralement partagée entre le marketing et les forces de vente. Il peut s'agir pour les forces de vente de participer aux salons et conférences qui permettent de capter des contacts avec des prospects. Dans certains marchés d'affaires, la prospection peut consister à participer à des activités non professionnelles avec les prospects : dîners, parcours de golf, présence lors d'événements sportifs de renom. La prospection peut également consister à effectuer du porte-à-porte.

Une société de services qui collecte et traite les déchets industriels pour le compte des entreprises a ainsi pris l'habitude de repérer les développements de nouvelles zones industrielles. Elle a ainsi demandé aux chauffeurs de ses camions-bennes, qui parcourent de nombreux kilomètres par jour, de faire remonter l'information lorsqu'ils aperçoivent au détour d'une route une telle opportunité. Un commercial est alors délégué pour démarcher en porte-à-porte les nouvelles sociétés en cours d'installation sur la zone.

Une autre part importante de la phase de prospection consiste à planifier l'activité de vente, à identifier les prospects (avec l'aide éventuelle du marketing) pour enfin appeler ou démarcher physiquement les prospects.

Le niveau d'attente en prospection pour la force de vente dépend largement du secteur d'activité de l'entreprise. Ainsi la force de vente n'a quasiment aucune charge de prospection dans la grande distribution, où la totalité de l'activité des chefs de secteur réside dans des actions de fidélisation de clients connus et régulièrement visités. À l'inverse, dans le secteur de la construction de maisons individuelles, seule la prospection permet de faire des affaires dans la mesure où rares sont les clients qui font construire deux maisons de suite.

La plupart des secteurs nécessitent les deux types d'actions commerciales : fidélisation et prospection. C'est notamment le cas de la banque, ou encore en business to business de l'ensemble des entreprises proposant des biens d'équipement intégrant du service après-vente (machines outils, informatique...).

Tableau 3.3 – Activités de prospection

Activités	Descriptifs
1. Identifier les prospects	Déterminer les critères permettant d'identifier les prospects (type d'activité, postes occupés, secteur géographique, taille d'entreprise, rentabilité, revenus...). Récupérer les listes de prospects correspondant à ces critères.
2. Préparer les visites	Optimiser les déplacements ou les séquences d'appel afin de rencontrer le plus possible de prospects dans un temps déterminé.
3. Équilibrer prospection et fidélisation	Déterminer les besoins en prospection pour équilibrer le résultat de l'entreprise. Cela se traduit par un pourcentage de l'activité commerciale dédié à la prospection versus la fidélisation de clients.
4. Prospecter par téléphone	Appeler des prospects afin de les qualifier en termes de besoins éventuels.
5. Effectuer une visite de prospection	Démarcher en porte-à-porte des prospects afin de qualifier les besoins éventuels.
6. Récupérer des fichiers de prospects	Acheter ou construire un fichier recensant des clients potentiels répondant à certains critères définis par l'entreprise.
7. Déterminer le potentiel d'un prospect	Déterminer les besoins de l'entreprise par rapport aux produits ou services vendus.
8. Traiter les opportunités transmises par le marketing	Récupérer les prospects transmis par le marketing (fichier, outil CRM/SFA). Contacter les prospects.
9. Participer à des salons professionnels	Rencontrer des clients dans le cadre de salons professionnels.
10. Distraire les clients	Accompagner les prospects dans le cadre d'activités non professionnelles : événements sportifs, voyages, soirées, dîners...

Étape 2 : la formation d'une impression

L'étape de formation d'impression, également souvent qualifiée d'*étape de qualification* est la première étape du processus commercial proprement dit. Elle consiste à recueillir des informations sur le client afin d'appréhender au mieux la situation de vente, par exemple les leviers existants.

Cette étape est essentielle pour la suite de la relation client. Elle permet notamment de préparer les négociations en position de force. Cette étape joue un rôle important, en particulier sur le niveau final des marges commerciales, en permettant au commercial de capter les différents éléments qui lui permettront d'être en situation favorable au moment de négocier les prix d'achat. À ce niveau se joue pour une large part la suite de la relation commerciale.

La vente de logiciels d'entreprise : le rôle de la démonstration dans la qualification

La démonstration d'un logiciel est souvent, à tort, jugée exclusivement comme un moment où il s'agit de paraître sous son meilleur jour en déroulant un film bien rodé qui doit impressionner le client. Une société produisant et commercialisant des logiciels de conception assistée par ordinateur estime ainsi que la démonstration est une occasion unique de compléter la qualification du client et, profitant de cette occasion unique pour échanger sur les pratiques du client, le faire réagir face à des fonctionnalités innovantes pour lui. La démonstration représente une forme d'interaction privilégiée avec le client où celui-ci ne se limite plus à décrire ce qu'il vit, mais peut alors plus facilement se projeter face à des éléments nouveaux.

De nombreuses entreprises investissent largement dans cette phase de qualification de la relation client. Cette étape représente également le lien entre le marketing opérationnel et le commercial. Le marketing fournit notamment des contacts partiellement qualifiés, que le commercial reprend à son compte et tente de qualifier davantage pour ensuite déployer la suite des étapes de vente.

Un autre aspect essentiel au cours de la qualification est le repérage des acteurs qui participeront à la décision. Ce point est particulièrement important dans les ventes entre entreprises, pour lesquelles le décideur est rarement une seule personne. Il s'agit alors de repérer les différents acteurs qui participent, directement ou indirectement, à la décision, soit parce qu'ils ont un mandat clair dans la négociation, soit parce qu'ils jouent un rôle d'influence sur les précédents.

Tableau 3.4 - Activités de formation d'une impression

Activités	Descriptifs
1. Identifier les acteurs clés de la vente	Repérer, au-delà de l'acheteur déclaré, les différents intervenants dans la décision d'achat du client. Il peut s'agir d'un rôle d'influence, de la personne responsable du budget, du responsable technique, de l'utilisateur final, du bénéficiaire indirect ou encore de l'acheteur.
2. Identifier les leviers de vente	Les leviers de vente correspondent aux problèmes identifiés par le client et qu'il souhaite résoudre. L'identification de ces leviers est essentielle pour la réussite d'une vente, particulièrement en B2B.
3. Réaliser une démonstration	Une démonstration des produits ou services correspond à une occasion privilégiée d'échange avec le client. C'est bien sûr l'occasion de démontrer les avantages d'un produit mais également d'échanger afin de mieux qualifier le prospect.
4. Organiser une visite d'un client référence	Dans beaucoup de secteurs d'activité, la visite d'un client est le passage obligé d'une vente. Une liste de clients (matériel ou service similaire et secteur d'activité proche) est proposée par le vendeur. Le client référence témoigne alors directement. La constitution de référence est souvent un passage essentiel et délicat dans l'attaque de nouveaux marchés.
5. Identifier le budget client	Le budget du client est une donnée essentielle qui permet de positionner correctement une offre. Le budget détermine directement le montant de l'offre.

6. Démontrer le retour sur investissement	Lié directement au budget du client, le travail de démonstration du retour sur investissement est néanmoins un exercice spécifique. Très utilisé dans les ventes de machines ou de solutions informatiques complexes, le calcul d'une durée de RSI nécessite de croiser des données propres au vendeur (caractéristiques techniques) avec des données du client (contexte, ressources...)
7. Déterminer une prévision de vente	C'est généralement au cours de cette phase que l'essentiel des prévisions de vente s'affine. Le commercial détermine alors la probabilité qu'il a de vendre son offre. Ces données sont ensuite précisées au cours des phases ultérieures en faisant évoluer ce qui est souvent traduit sous forme de pourcentage de chances de gagner l'affaire.
8. Créer la relation	Créer un lien personnel avec le client. Ce lien comprend notamment une dimension affective qui influence largement la probabilité de succès de la vente. Cette étape nécessite de rendre crédible à la fois l'offre et l'interlocuteur commercial.
9. Identifier les concurrents	Repérer les concurrents présents chez le client ainsi que ceux qui se positionnent sur le marché actuel.

Étape 3 : la formation d'une stratégie

Cette étape consiste à définir la stratégie de vente, à savoir la tactique employée par le commercial pour réaliser sa vente. Elle résulte directement de la précédente. C'est en effet en fonction des éléments captés au cours de la phase de formation d'impression que le commercial aura une chance de déployer la meilleure stratégie commerciale possible. Pour définir une stratégie de vente optimale, la principale condition est de repérer les points sensibles du client, ce que les Anglo-Saxons appellent les « *pains* ». Ces « points de douleur » représentent les sujets qui font littéralement mal au client, et sur lesquels il est prêt à investir des ressources. Cette recherche est essentielle dans toute phase commerciale amont.

Les marchés de solutions pour les entreprises (logiciels ou consulting) sont des exemples classiques où la recherche des « douleurs » du client est le point de passage obligé pour réussir une vente. La vente de progiciels de

gestion intégrés nécessite ainsi le repérage des « points de douleur » pour un grand nombre d'acteurs au sein de l'entreprise visée : le directeur financier a-t-il par exemple des difficultés de consolidation de ses comptes ? Le directeur des opérations souffre-t-il de ne pas avoir des prévisions de vente assez régulièrement ou bien plutôt d'engloutir des sommes énormes dans des stocks pléthoriques ? Le dirigeant de l'entreprise est-il soucieux de sa masse salariale ou bien doit-il justifier un grand projet auprès de ses actionnaires comme l'ont fait ses principaux concurrents ? Autant de sujets à creuser pour le cabinet de conseil ou l'éditeur de solution qui voudra vendre ses produits.

Une fois cette qualification aboutie, le commercial peut alors développer une stratégie dans laquelle il fera valoir au mieux ses atouts.

Tableau 3.5 - Activités de formation d'une stratégie

Activités	Descriptifs
1. Planifier les étapes de la vente	Identifier précisément (actions, moyens, ressources, dates) les étapes de la vente permettant de progresser jusqu'à la fin du processus.
2. Identifier les éléments critiques de valeur	Identifier au sein de l'ensemble des leviers de vente les arguments clés en termes de valeur apportée au client. Valoriser les avantages techniques et économiques de l'offre, mais également les impacts indirects (individuels ou collectifs) : politique – zone de pouvoir –, relationnel, visibilité.
3. Déterminer la solution technique	Déterminer le choix des caractéristiques du produit ou du service vendu.
4. Déterminer le plan de mise en place de la solution technique	Déterminer le planning de réalisation du service ou de livraison et mise en œuvre de produits.
5. Gérer les avantages concurrentiels (positionner les siens, contourner ceux des concurrents)	Pour chaque concurrent, identifier les éléments d'avantages concurrentiels réciproques. Dans le cas des avantages des concurrents, identifier les moyens de les contourner.
6. Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie	Solliciter des échanges avec le management, le service technique ou d'autres commerciaux afin de finaliser la stratégie et l'offre.

Étape 4 : la transmission

L'étape de transmission consiste à mettre en œuvre la stratégie de vente auprès du client. Le commercial va d'abord transmettre au client l'information factuelle permettant à ce dernier d'appréhender les éléments de la proposition (devis, proposition commerciale, prix de vente, descriptif technique). Puis, fort des éléments qu'il aura recueillis lors des trois étapes précédentes, il va développer son argumentation principale.

Tableau 3.6 – Activités de transmission

Activités	Descriptifs
1. Faire une présentation commerciale générale	Présentation générale d'une offre technique et commerciale. Il s'agit généralement de faire valoir les avantages génériques de l'offre afin de capter les accroches possibles pour le client (éléments sensibles de valeur, problématiques clients).
2. Soutenir une proposition commerciale	Proche de l'activité précédente, cette présentation consiste à présenter une offre commerciale affinée en faisant valoir les éléments de valeur.
3. Envoyer un devis	Dans certains secteurs d'activité, le devis est envoyé par le biais de canaux autres que la force de vente. Il peut s'agir d'un simple courrier, d'un courriel, d'un centre d'appels ou bien d'un site Internet interactif permettant au client de configurer lui-même sa solution.
4. Recevoir l'accord oral du client	Avant d'engager un processus formel d'achat, le commercial reçoit la plupart du temps un accord oral de l'un des interlocuteurs client.
5. Démarrer le processus d'achat	Une fois l'accord verbal obtenu, il s'agit d'entamer l'établissement des documents administratifs permettant de contractualiser la vente.
6. Référencer son entreprise en tant que fournisseur	Premier élément très en amont d'une vente, le référencement concerne la plupart des grandes entreprises. Il s'agit d'être reconnu en tant que fournisseur potentiel sur un type de besoin prédéfini. Le statut de fournisseur référencé permet d'être consulté.

7. Utiliser les relais internes	Mobiliser ses alliés chez le client pour faire passer des informations allant d'une simple précision jusqu'à l'offre commerciale finale.
8. Préparer les rendez-vous	Préparer les arguments développés, les accroches employées. Définir les objectifs attendus à l'issue du rendez-vous

Étape 5 : l'évaluation et l'ajustement

L'étape d'évaluation consiste à recueillir les informations permettant de se forger une opinion sur l'action de vente menée.

L'étape d'ajustement consiste à modifier un ou plusieurs des éléments précédents afin d'adapter ses actions pour mieux réussir la vente. Dans un vocabulaire classique de vente, on parlera de négociation. Cette étape est directement liée au fait que l'immense majorité des ventes est constituée d'une succession d'itérations où les forces de vente avancent des arguments plus ou moins efficacement, permettant ainsi d'identifier de nouveaux éléments de qualification. À ces nouveaux éléments de qualification correspondra alors une nouvelle stratégie commerciale.

Tableau 3.7 – Activités d'évaluation et d'ajustement

Activités	Descriptifs
1. Négocier les conditions commerciales de vente	Négocier avec le client les conditions de prix et les conditions de paiement.
2. Négocier les conditions de mise en œuvre des produits/ services vendus	Négocier les plannings de mise en œuvre, les ressources nécessaires (client et fournisseur).
3. Définir les indicateurs contractuels de suivi de la mise en œuvre	Définir le type d'indicateur et les niveaux seuil permettant généralement de débloquer les paiements au fournisseur. Il peut s'agir de délai, de qualité ou encore de ressources...
4. Adapter l'offre technique	Modifier les caractéristiques des produits ou services proposés afin de mieux répondre aux attentes du client.
5. Adapter les leviers de vente	Modifier les arguments mis en avant pour mieux correspondre à des attentes prioritaires du client.

6. Affiner l'analyse des éléments critiques de valeur	Affiner l'analyse au sein de l'ensemble des leviers de vente des arguments clés en termes de valeur apportée au client. Mieux valoriser les avantages techniques et économiques de l'offre, mais également les impacts indirects (individuels ou collectifs) : politique – zone de pouvoir –, relationnel, visibilité.
7. Analyser les positions des concurrents	Déterminer les offres des concurrents et les leviers de vente mobilisés pour les prendre en compte.
8. Traiter les objections client	Répondre au client sur les limites de l'offre proposée en restant le plus possible ferme et en insistant sur les éléments critiques de valeur à ce stade de la négociation.

Étape 6 : la conclusion

L'étape de conclusion d'une vente, également appelée *phase de closing*, marque souvent un changement sensible dans la relation client/fournisseur.

- Le premier changement concerne le contenu des échanges : à ce stade, à peu près tous les éléments ont été transmis au client. Le commercial éprouve des difficultés à relancer son client, de peur de se répéter. Il doit alors redoubler de créativité pour trouver des motifs valables de contact.
- L'autre changement concerne l'intensification de la relation. Cette intensité est ici, encore plus qu'avant, critique pour la réussite commerciale.

Le commercial a intérêt à ce que cette phase de conclusion dure le moins longtemps possible. En effet, plus elle dure, et plus il risque de perdre ses avantages acquis, de voir un concurrent rentrer dans le jeu et casser les prix, par exemple.

Tableau 3.8 – Activités de conclusion

Activités	Descriptifs
1. Relancer le client	Maintenir un dialogue constant avec le client au cours de la phase critique de closing.
2. Confirmer la solution technique	Finaliser le choix des caractéristiques du produit ou du service vendu.

3. Confirmer le plan de mise en place de la solution technique	Finaliser le planning de réalisation du service, ou de livraison et mise en œuvre du produit.
4. Créer « l'événement » de rupture	Créer un événement dans le processus commercial afin de créer une rupture propice à la décision finale. Cet événement consiste le plus souvent à faire intervenir un nouvel interlocuteur (client référence, top manager du fournisseur, expert externe).
5. Opérer la négociation en mode donnant/donnant	À ce stade de la négociation, les échanges doivent prendre la tournure suivante : « Je vous concède cet avantage (réduction de tarif, conditions supplémentaires...), mais seulement si vous me concédez celui-là (augmentation de périmètre, allongement des délais de livraison...) »
6. Renseigner les systèmes internes	Fournir généralement à l'administration des ventes les informations relatives à la vente (caractéristiques, conditions), une fois la vente conclue. Cela s'effectue le plus souvent par l'intermédiaire d'un système d'information (progiciel général – PGI – ou système CRM).

Étape 7 : la pérennisation

La pérennisation de la vente est une étape décisive pour la suite de la relation client. Les directions générales ont coutume de penser que si le commercial « fait » la première vente chez un client, c'est la qualité des prestations qui fait les suivantes. Il s'agit au cours de cette phase d'agir avec tout autant de professionnalisme que précédemment et de mettre en place les conditions propices à une continuité de relations avec le client. C'est également l'occasion d'opérer quelques ventes supplémentaires liées à des prestations complémentaires (formation des clients, ressources pour l'installation...). Dans certains cas, des processus informatisés de relation client/fournisseur sont mis en œuvre afin d'automatiser les réachats du client. C'est souvent le cas dans le secteur de la grande distribution entre les enseignes et leurs grands fournisseurs.

Tableau 3.9 – Activités de pérennisation

Activités	Descriptifs
1. Traiter les commandes	Honorer les éléments liés à la commande reçue, à la fois administrativement et en termes de prestations attendues.
2. Traiter les réclamations	Gérer les réclamations des clients, liées ou non à des problèmes.
3. Faire des revues qualité	Suivre proactivement la qualité des produits ou services vendus, autant que de la démarche de mise en œuvre de ces produits ou services chez le client.
4. Identifier les besoins complémentaires	Détecter les opportunités de vente associées directement ou non au contrat principal (extension de périmètre, besoins connexes).
5. Intervenir avant la fin des contrats	Ne pas attendre les échéances contractuelles pour renouveler les relations commerciales avec le client.
6. Identifier les actions des concurrents	Mettre en place une action de veille concurrentielle permettant de détecter le plus tôt possible l'arrivée d'un nouveau concurrent, si possible dès sa phase de prospection.
7. Suivre les réachats automatiques	Surveiller les demandes d'évolutions, même légères lors des réachats automatiques.

Les questionnaires d'évaluation des activités

Tableau 3.10 - Évaluation des activités Prospection

Activités Prospection		
1. Identifier les prospects	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
2. Préparer les visites	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
3. Équilibrer prospection et fidélisation	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
4. Prospecter par téléphone	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
5. Effectuer une visite de prospection	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante

6. Récupérer des fichiers de prospects	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
7. Déterminer le potentiel d'un prospect	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
8. Traiter les opportunités transmises par le marketing	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
9. Participer à des salons professionnels	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
10. Distraire les clients	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activités Prospection		

Tableau 3.11 - Évaluation des activités Formation d'une impression

Activités Formation d'une impression		
1. Identifier les acteurs clés de la vente	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
2. Identifier les leviers de vente	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
3. Réaliser une démonstration	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
4. Organiser une visite chez un client référence	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
5. Identifier le budget client	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
6. Démontrer le retour sur investissement	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
7. Déterminer une prévision de vente	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
8. Créer la relation	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
9. Identifier les concurrents	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activités Formation d'une impression		

Tableau 3.12 - Évaluation des activités Formation d'une stratégie

Activités Formation d'une stratégie		
1. Planifier les étapes de la vente	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
2. Identifier les éléments critiques de valeur	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
3. Déterminer la solution technique	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
4. Déterminer le plan de mise en place de la solution technique	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
5. Gérer les avantages concurrentiels (positionner les siens, contourner ceux des concurrents)	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
6. Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activités Formation d'une stratégie		

Tableau 3.13 - Évaluation des activités Transmission

Activités Transmission		
1. Faire une présentation commerciale générale	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
2. Soutenir une proposition commerciale	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
3. Envoyer un devis	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
4. Recevoir l'accord oral du client	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
5. Démarrer le processus d'achat	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
6. Référencer son entreprise en tant que fournisseur	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
7. Utiliser les relais internes	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante

8. Préparer les rendez-vous	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activités Transmission		

Tableau 3.14 - Évaluation des activités Évaluation et ajustement

Activités Évaluation et ajustement		
1. Négocier les conditions commerciales de vente	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
2. Négocier les conditions de mise en œuvre des produits/ services vendus	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
3. Définir les indicateurs contractuels de suivi de la mise en œuvre	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
4. Adapter l'offre technique	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
5. Adapter les leviers de vente	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
6. Affiner l'analyse des éléments critiques de valeur	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
7. Analyser les positions des concurrents	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
8. Traiter les objections client	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activités Évaluation et ajustement		

Tableau 3.15 - Évaluation des activités Conclusion

Activités Conclusion		
1. Relancer le client	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
2. Confirmer la solution technique	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
3. Confirmer le plan de mise en place de la solution technique	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante

4. Créer « l'événement » de rupture	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
5. Opérer la négociation en mode donnant/donnant	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
6. Renseigner les systèmes internes	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activités Conclusion		

Tableau 3.16 - Évaluation des activités Pérennisation

Activités Pérennisation		
1. Traiter les commandes	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
2. Traiter les réclamations	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
3. Faire des revues qualité	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
4. Identifier les besoins complémentaires	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
5. Intervenir avant la fin des contrats	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
6. Identifier les actions des concurrents	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
7. Suivre les réachats automatiques	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activités Pérennisation		

Le taux d'activités

Les différentes activités définies précédemment sont ensuite évaluées au regard des pratiques réelles dans les entreprises pour déterminer un taux de couverture par rubrique et en global. Il s'agit de déterminer, pour les 54 activités types recensées, le pourcentage de celles réalisées dans l'entreprise.

Une autre évaluation consiste à calculer le taux de couverture contingent, qui pondère le premier résultat de trois manières possible :

- ▀ une activité non réalisée et qui est jugée importante sera affectée d'un coefficient 3 ;

Par exemple, sur une base de 10 activités, le dénominateur du taux de couverture est 10. Si une de ces 10 activités est jugée importante mais n'est pas réalisée, elle comptera pour 3 au lieu de 1 : le dénominateur sera alors de 12.

- ▀ il est possible de donner un coefficient aux activités qui correspondent le mieux aux services commerciaux analysés. Si le service commercial ne réalise aucune activité de pérennisation, le calcul pourra se faire sans tenir compte de cette catégorie ;
- ▀ il est également possible d'attribuer des coefficients à certaines activités en fonction du nombre de personnes qui les réalisent et du volume d'heures de travail qui leur sont consacrées.

Les taux d'activité des différentes rubriques sont ensuite synthétisés en un seul indicateur qui constitue *l'évaluation métier de la fonction commerciale*.

Tableau 3.17 – Synthèse des taux d'activité

	Taux d'activités	Taux d'activités contingents
Prospection	45 %	20 %
Formation d'une impression	60 %	60 %
Formation d'une stratégie	55 %	45 %
Transmission	40 %	30 %
Évaluation et ajustement	70 %	70 %
Conclusion	55 %	30 %
Pérennisation	45 %	45 %
Global	53 %	43 %

Le taux d'activités permet de positionner la fonction commerciale sur une échelle de 0 à 100, avec quatre configurations types (figure 3.4).

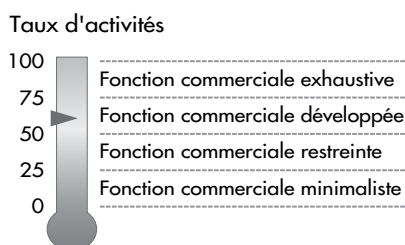


Figure 3.4 : Baromètre du taux d'activités

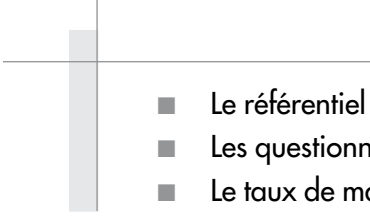
- ▀ La configuration exhaustive présente une situation où la fonction commerciale réalise entre 80 et 100 % du référentiel d'activités. La fonction est qualifiée d'« innovante » et tend à diffuser une culture commerciale dans l'entreprise.
- ▀ La configuration développée correspond à des fonctions commerciales qui réalisent les activités des pratiques de base et ont investi environ 50 % des pratiques évoluées en relation avec la gestion de la relation client. Il convient de s'interroger sur les activités non réalisées.
- ▀ La configuration restreinte illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur les activités de vente directe, au détriment de celles concernant la gestion de la relation client. Les activités évoluées sont très peu réalisées (manque de ressources ou absence d'interrogations et de remise en cause des pratiques existantes).
- ▀ La configuration minimaliste correspond à une fonction commerciale qui se focalise sur quelques activités. Même si cela peut s'expliquer par la mission de la fonction et par ses ressources, il faut s'interroger sur les besoins commerciaux de l'entreprise et le positionnement de la fonction commerciale.

Synthèse

Le périmètre de la fonction commerciale peut être défini par 54 activités regroupées en sept catégories représentant les métiers de base et les métiers évolutifs de la fonction.

L'analyse de la fonction commerciale à partir d'un référentiel théorique des activités permet d'obtenir le taux d'activité et de mesurer ainsi l'écart entre le référentiel théorique et la pratique réelle au sein de l'entreprise.

L'évaluation des compétences de la fonction commerciale

- 
- Le référentiel de compétences
 - Les questionnaires d'évaluation des compétences
 - Le taux de maîtrise

Que doit savoir faire un commercial ? Contrairement à une idée reçue, l'étude approfondie de la fonction fait apparaître que les compétences requises pour ce métier sont non seulement nombreuses, mais surtout variées. La difficulté du poste tient notamment à la multiplicité des interlocuteurs auxquels il s'adresse et à la nécessité d'être convaincant face à chacun d'eux. Son pouvoir de conviction repose à la fois sur la forme et sur le fond. Autrement dit, il doit maîtriser tout autant une dimension technique de la vente liée à l'exercice commercial lui-même (techniques de vente, psychologie de l'acheteur) et aux produits ou services vendus (maîtrise des offres marketing, connaissance technique des produits, connaissance du business client), que comportementale dont l'image d'Épinal l'affuble trop facilement (le bagout, la « tchatche »...). Si la valorisation d'une certaine forme d'éloquence verbale reste d'actualité, les écoles de vente récentes font davantage la part belle à l'écoute active et structurent professionnellement l'ensemble des interactions client/commercial selon des techniques rigoureuses.

En analysant les nombreux travaux sur le sujet autant que les pratiques des forces de vente, nous distinguons trois pôles de compétences :

- ▀ compétence technique : par essence, un commercial intervient auprès d'interlocuteurs externes et dans ce cadre présente notamment des offres commerciales. Ces offres sont en particulier adaptées en fonction de sa propre maîtrise technique. Plus forte est sa connaissance technique de ses propres produits ou services, plus fort sera le niveau de détail et de pertinence de sa proposition commerciale ;
- ▀ compétence relationnelle : elle permet au commercial de transmettre son message dans les meilleures conditions auprès du client, intégrant au mieux les réactions de celui-ci afin de maximiser des chances de gagner ;
- ▀ degré de connaissance du « métier du client » : quelles dimensions liées aux choix d'orientations (stratégie, culture, business model, projets...) de l'entreprise au sein de son environnement, ou de pratiques du métier au quotidien sont-ils susceptibles d'orienter le choix du client ? Fort de ces connaissances générales (le secteur d'activité du client, son business) autant que particulières (l'interlocuteur, son comportement, ses besoins spécifiques), le commercial pourra au mieux défendre les atouts de son entreprise.

Nous avons arrêté notre champ d'observation autour de 100 compétences clés.

Le référentiel de compétences de la fonction commerciale

Le référentiel de compétences est constitué de trois types de savoir : les savoirs techniques, les savoirs comportementaux et les savoirs métier, auxquels on associe des compétences correspondantes.

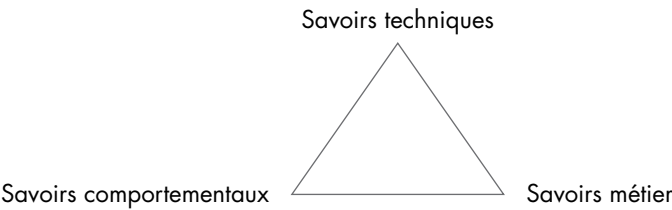


Figure 4.1 : Les trois savoirs fonctionnels

Les compétences techniques

Les compétences techniques sont le degré de maîtrise de la réalisation des activités mentionnées dans le référentiel du même nom (chapitre 3). Elles correspondent à une connaissance opérationnelle de conception, de réalisation et de déploiement des 54 activités de la fonction.

Tableau 4.1 - Les compétences techniques

Liste des compétences	
Catégories d'activités	La prospection
	1. Identifier les prospects 2. Préparer les visites 3. Équilibrer prospection et fidélisation 4. Prospecter par téléphone 5. Effectuer une visite de prospection 6. Récupérer des fichiers prospects 7. Déterminer le potentiel d'un prospect 8. Traiter les opportunités transmises par le marketing 9. Participer à des salons professionnels 10. Distraire les clients
	La formation d'une impression
	1. Identifier les acteurs clés de la vente 2. Identifier les leviers de vente 3. Réaliser une démonstration 4. Organiser une visite d'un client référence 5. Identifier le budget client 6. Démontrer le retour sur investissement 7. Déterminer une prévision de vente 8. Créer la relation 9. Identifier les concurrents

Catégories d'activités	La formation d'une stratégie	1. Planifier les étapes de la vente 2. Identifier les éléments critiques de valeur 3. Déterminer la solution technique 4. Déterminer le plan de mise en place de la solution technique 5. Gérer les avantages concurrentiels (positionner les siens, contourner ceux des concurrents) 6. Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie
	La transmission	1. Faire une présentation commerciale générale 2. Soutenir une proposition commerciale 3. Envoyer un devis 4. Recevoir l'accord oral du client 5. Démarrer le processus d'achat 6. Référencer son entreprise en tant que fournisseur 7. Utiliser les relais internes 8. Préparer les rendez-vous
	L'évaluation et l'ajustement	1. Négocier les conditions commerciales de vente 2. Négocier les conditions de mise en œuvre des produits/services vendus 3. Définir les indicateurs contractuels de suivi de la mise en œuvre 4. Adapter l'offre technique 5. Adapter les leviers de vente 6. Affiner l'analyse des éléments critiques de valeur 7. Analyser les positions des concurrents 8. Traiter les objections client
	La conclusion	1. Relancer le client 2. Confirmer la solution technique 3. Confirmer le plan de mise en place de la solution technique 4. Créer « l'événement » de rupture 5. Opérer la négociation en mode donnant/donnant 6. Renseigner les systèmes internes
	La pérennisation	1. Traiter les commandes 2. Traiter les réclamations 3. Faire des revues qualité 4. Identifier les besoins complémentaires 5. Intervenir avant la fin des contrats 6. Identifier les actions des concurrents 7. Suivre les réachats automatiques

Les compétences comportementales

Dans un métier où l'essentiel de l'expertise est exercée par le biais d'interactions incarnées entre client et commercial, les compétences comportementales ont en conséquence une place prépondérante.

Ceci est d'autant plus vrai que depuis quelques années, face à la normalisation et au développement du métier d'acheteur, le processus de vente s'est allongé et nécessite des échanges entre acheteurs et vendeurs de plus en plus nombreux.

Le développement de nouveaux moyens de communication est à la fois l'une des causes et l'une des conséquences majeures de ce phénomène. Prenons l'exemple de l'Internet et en particulier des courriels. Les courriels ont amélioré la traçabilité des échanges et ont incontestablement facilité la vie des commerciaux en leur facilitant l'accès aux clients. Mais ils ont également eu pour conséquence d'élever le degré d'attente des clients en termes de réactivité. Ce sentiment est encore accéléré par le récent développement des terminaux portables et sans fil, permettant de recevoir les courriels à chaque instant et dans toutes les situations. Les clients et acheteurs n'hésitent désormais plus à solliciter les commerciaux pour toute demande de précision, même très secondaire.

Tableau 4.2 - Les compétences comportementales

Compétences	Définitions
La réactivité	Dans un environnement de plus en plus marqué par la satisfaction client, la capacité à réagir vite à une demande d'un client est déterminante dans la relation fournisseur/client. Même si un prospect ou un client évoqueront rarement ce critère comme étant décisif, faire preuve de réactivité est à l'origine de l'expression de nombreuses autres qualités. Gagner en efficacité permet par exemple de multiplier les contacts, ce qui a pour conséquence de développer la connaissance de son client/prospect, pour être par exemple plus pertinent par la suite, ou encore avoir un échange plus basé sur le relationnel (cf. l'empathie).



Compétences	Définitions
L'empathie	La capacité à bien communiquer entre deux entités est fortement liée à la capacité à bien se comprendre. C'est en particulier à partir d'une écoute et d'une observation active que l'on peut mieux cerner le comportement de son interlocuteur et ainsi être en phase avec lui. Parfois on observe que deux interlocuteurs se synchronisent sous différentes formes : adoption des mêmes gestes, mimiques, ou termes identiques. Le commercial doit savoir lire entre les lignes, déceler le sens profond entre les mots.
La pertinence	Face à des acheteurs dont le métier se professionnalise de plus en plus, la capacité à se distinguer de ses concurrents revêt une importance croissante. Cette qualité primordiale se développe essentiellement avec l'expérience bien sûr, mais aussi à partir de l'exercice du « débriefing » souvent malheureusement négligé. Cet exercice permet de prendre le recul utile au discernement des actions (à répéter ou correctives) à entreprendre pour permettre un prochain rendez-vous plus percutant. Ici encore est soulignée l'importance de la préparation des entretiens.
La persévérance	Les performances des commerciaux ne sont pas toujours régulières, ce qui rend ce métier difficile au quotidien et nous fait remarquer le caractère très changeant de nombre d'entre eux. On évoque souvent un encéphalogramme ressemblant à des montagnes russes pour illustrer ce que peut être le moral au quotidien d'un commercial. Travailler autour de cette dimension comportementale implique un travail sur soi afin de mieux se connaître et ainsi anticiper les « sautes d'humeurs » récurrentes. Être persévérant, c'est aussi faire preuve de motivation vis-à-vis de ses interlocuteurs externes, tout particulièrement en situation de forte concurrence. En effet, les acheteurs expliquent souvent une partie de leur choix en évoquant une volonté supérieure aux autres de travailler avec eux.
La capacité à fédérer	Afin de faire la preuve de la qualité de services que l'on est capable de déployer, la présence de plusieurs interlocuteurs s'avère nécessaire. Le commercial travaille souvent en étroite collaboration avec les consultants, prescripteurs externes, formateurs, différents managers et autres acteurs techniques de sa propre entreprise. S'il veut se donner les meilleures chances de réussir, il devra réunir les compétences les plus adaptées au projet concerné et en conséquence être animateur d'équipe. Il se doit pour cela de maîtriser les compétences relationnelles et organisationnelles liées à ce mode de fonctionnement.
La capacité de formalisation et de synthèse	Dans le cadre de l'activité de transmission, ainsi que de celle de conclusion, les qualités de formalisation et l'esprit de synthèse sont toutes particulièrement exploitées. Ceci est d'autant plus important que ces deux phases sont souvent décisives aux yeux du client.

Compétences	Définitions
L'organisation du travail	À travers l'importance de la réactivité, se dessine en amont la capacité à être efficace. Pour parvenir à une efficacité maximum, l'emploi de son temps doit être soigneusement étudié. Savoir distinguer les priorités qui permettront d'obtenir les meilleurs résultats est un gain de temps considérable. Dans ce cadre, il faut apprendre à savoir dire non, par exemple pour éviter de perdre du temps dans une réunion où l'on pourrait être représenté. De même, l'optimisation des temps de trajets est un sujet très sensible de l'organisation.
L'adaptabilité	Il s'agit de la capacité d'un commercial à faire évoluer son discours en fonction de la situation qu'il rencontre (type d'interlocuteur, étape du cycle de vente...). Cette adaptation concerne autant le fond (les arguments développés) que la forme (la manière de transmettre ces éléments, la posture adoptée par le commercial...).

Les compétences « métier de l'entreprise »

Il s'agit ici de s'interroger sur le « pourquoi », et non plus seulement sur le « comment ». Au-delà des techniques de vente, un certain nombre de connaissances et de compétences sont pour le vendeur des atouts qui peuvent se révéler décisifs au cours du processus de vente. Connaît-il les enjeux clés du business de son interlocuteur ? Sait-il employer le même jargon que celui-ci ? Sait-il trouver ces informations ? Autant d'éléments abstraits et qui décrivent les différentes facettes de ce que les chercheurs en management de la force de vente appellent l'orientation client.

L'acquisition de ces compétences est souvent rendue difficile par la gestion du quotidien, et ce d'autant plus que, dans le cadre du métier commercial, la nécessité d'être le plus présent possible sur le terrain ne plaide pas dans le sens du développement de ce type de compétences.

Pour autant, nous observons que la prise de responsabilités, en termes de nombre de clients, de capacité contributive des clients ou encore de management est étroitement liée à la maîtrise de ce type de compétences. À ce titre, on comprend naturellement que l'effet d'expérience joue un rôle majeur dans le développement des savoir-faire qui sont ici déclinés.

Tableau 4.3 - Les compétences du métier de l'entreprise

Compétences prospectives	Définitions
Connaissance des différentes approches de techniques de vente	Quelles sont les grandes « écoles » d'approche de la vente connues ? L'évolution des comportements d'achats liés aux évolutions sociétales implique un choix d'approche et son adaptation : argumentation par la preuve, approche projet. Selon les interlocuteurs, l'approche choisie pourra varier.
Connaissances des circuits de l'entreprise	C'est grâce à la capacité à faire intervenir les personnes adéquates en interne que la pertinence pourra s'affiner.
Connaissance des sources d'information du métier	Quelles sont les informations nécessaires pour mener à bien la réussite du projet ? Pour trouver ces informations, avons-nous à notre disposition les sources d'informations correspondantes ? Le cas échéant, quelles actions doivent être mises en œuvre pour se les approprier ?
Connaissance de l'évolution des technologies de l'information et des communications	Quelles sont les innovations, qui peuvent être utilisées dans votre entreprise pour apporter des solutions et/ou accroître la performance ? L'utilisation du/des outil(s) <i>ad hoc</i> permet de satisfaire le besoin de réactivité et de faire preuve de l'efficacité recherchée par un partenaire.
Connaissance de l'évolution de l'organisation et de la stratégie du client/prospect	Comment évoluent les organisations et quelles sont les conséquences de ces évolutions sur les organisations et les méthodes et processus d'achats ? Les exigences de niveau de rentabilité, la nécessité de transparence, ou encore l'appréciation de la qualité de service concourent à l'adaptation permanente des types d'offres et leur présentation.
Connaissance du secteur d'activité du client/prospect	Une entreprise réalise son activité dans le contexte d'un secteur et d'un marché précis. Quelles sont les grandes tendances de ce secteur ? Quels sont les principaux concurrents ?
Impact des évolutions géo-économiques et politiques sur le fonctionnement des entreprises	La conjoncture influence fortement les politiques d'investissement. Quel est l'impact de cette conjoncture sur le cycle de vente concerné ? À ce titre, l'incertitude de l'avenir reste un frein majeur d'engagement. Par ailleurs, un incident impliquant une activité ou une communauté peut remettre l'engagement en cause ou s'avérer une opportunité à saisir.

Les questionnaires d'évaluation des compétences

Pour chacune des compétences, les commerciaux doivent mentionner leur degré de connaissances et de maîtrise en cochant une des quatre cases suivantes. Ils obtiennent un nombre de points qui permet de calculer un taux de maîtrise par catégories d'activités et en global. Les réponses possibles sont différentes en fonction du type de compétences, mais leur valeur est identique, avec quatre niveaux d'évaluation comme le montre le tableau suivant.

Tableau 4.4 - Notation des différents types de compétences

Compétences techniques	Compétences comportementales	Compétences métier	Points
☐ Je maîtrise	☐ Je maîtrise	☐ Je connais et je l'utilise	4
☐ Je pratique	☐ Ça peut aller	☐ Je connais mais je n'en tiens pas compte systématiquement	3
☐ Je connais	☐ J'ai des difficultés	☐ Je connais un peu	2
☐ Je ne connais pas	☐ Je n'y arrive pas	☐ Je ne connais pas	1

Le taux de maîtrise est calculé de la manière suivante : la somme des points aux différentes affirmations divisée par le nombre d'affirmations et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentages. Sur 100 compétences, le score maximum sera de 400 et le score minimum de 100 points.

Tableau 4.5 - Questionnaire de compétences

Compétences techniques			
Activités Prospection			
1. Identifier les prospects	☐ Je maîtrise	☐ Je pratique	
	☐ Je connais	☐ Je ne connais pas	
2. Préparer les visites	☐ Je maîtrise	☐ Je pratique	
	☐ Je connais	☐ Je ne connais pas	
3. Équilibrer prospection et fidélisation	☐ Je maîtrise	☐ Je pratique	
	☐ Je connais	☐ Je ne connais pas	

4. Prospecter par téléphone	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
5. Effectuer une visite de prospection	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
6. Récupérer des fichiers de prospects	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
7. Déterminer le potentiel d'un prospect	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
8. Traiter les opportunités transmises par le marketing	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
9. Participer à des salons professionnels	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
10. Distraire les clients	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Prospection		

Activités Formation d'une impression		
1. Identifier les acteurs clés de la vente	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
2. Identifier les leviers de vente	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
3. Réaliser une démonstration	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
4. Organiser une visite d'un client référence	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
5. Identifier le budget client	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
6. Démontrer le retour sur investissement	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
7. Déterminer une prévision de vente	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
8. Créer la relation	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
9. Identifier les concurrents	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Formation d'une impression		

<i>Activités Formation d'une stratégie</i>		
1. Planifier les étapes de la vente	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
2. Identifier les éléments critiques de valeur	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
3. Déterminer la solution technique	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
4. Déterminer le plan de mise en place de la solution technique	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
5. Gérer les avantages concurrentiels (positionner les siens, contourner ceux des concurrents)	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
6. Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Formation d'une stratégie		

<i>Activités Transmission</i>		
1. Faire une présentation commerciale générale	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
2. Soutenir une proposition commerciale	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
3. Envoyer un devis	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
4. Recevoir l'accord oral du client	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
5. Démarrer le processus d'achat	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
6. Référencer son entreprise en tant que fournisseur	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
7. Utiliser les relais internes	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
8. Préparer les rendez-vous	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Transmission		

Activités Évaluation et ajustement		
1. Négocier les conditions commerciales de vente	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
2. Négocier les conditions de mise en œuvre des produits/services vendus	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
3. Définir les indicateurs contractuels de suivi de la mise en œuvre	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
4. Adapter l'offre technique	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
5. Adapter les leviers de vente	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
6. Affiner l'analyse des éléments critiques de valeur	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
7. Analyser les positions des concurrents	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
8. Traiter les objections client	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Évaluation et ajustement		

Activités Conclusion		
1. Relancer le client	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
2. Confirmer la solution technique	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
3. Confirmer le plan de mise en place de la solution technique	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
4. Créer « l'événement » de rupture	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
5. Opérer la négociation en mode donnant/donnant	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
6. Renseigner les systèmes internes	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Conclusion		

Activités Pérennisation	
1. Traiter les commandes	☐ Je maîtrise ☐ Je pratique ☐ Je connais ☐ Je ne connais pas
2. Traiter les réclamations	☐ Je maîtrise ☐ Je pratique ☐ Je connais ☐ Je ne connais pas
3. Faire des revues qualité	☐ Je maîtrise ☐ Je pratique ☐ Je connais ☐ Je ne connais pas
4. Identifier les besoins complémentaires	☐ Je maîtrise ☐ Je pratique ☐ Je connais ☐ Je ne connais pas
5. Intervenir avant la fin des contrats	☐ Je maîtrise ☐ Je pratique ☐ Je connais ☐ Je ne connais pas
6. Identifier les actions des concurrents	☐ Je maîtrise ☐ Je pratique ☐ Je connais ☐ Je ne connais pas
7. Suivre les réachats automatiques	☐ Je maîtrise ☐ Je pratique ☐ Je connais ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Pérennisation	
Taux de maîtrise des compétences techniques	

Compétences comportementales	
1. La réactivité	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
2. L'empathie	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
3. La pertinence	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
4. La persévérance	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas

5. La capacité à fédérer	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
6. La capacité de formalisation et de synthèse	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
7. L'organisation du travail	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
8. L'adaptabilité	☐ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas

Taux de maîtrise des compétences comportementales

Compétences métier	
1. Connaissance des différentes approches de techniques de vente	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
2. Connaissances des circuits de l'entreprise	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
3. Connaissance des sources d'information du métier	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
4. Connaissances de l'évolution des technologies de l'information et des communications	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas

5. Connaissance de l'évolution de l'organisation et de la stratégie du client/prospect	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
6. Connaissance du secteur d'activité du client/prospect	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
7. Impacts des évolutions géo-économiques et politiques sur le fonctionnement des entreprises	☐ Je connais et je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise des compétences métier	
Taux de maîtrise global des compétences	

Ce questionnaire permet d'obtenir dix taux de maîtrise, dont le taux global de maîtrise des compétences est la synthèse. Le taux de maîtrise des compétences techniques est la moyenne des taux de maîtrise des sept catégories. Les items des savoirs métier peuvent être modulés en fonction de leur importance au regard de la culture d'entreprise, mais également de la structure et de l'expérience de l'équipe commerciale.

Il est possible de pondérer les moyennes des taux en affectant un coefficient sur les activités qui sont les plus importantes pour les besoins de l'entreprise. Il est également possible d'appliquer un coefficient en fonction du type de commercial qui répond. Pour les juniors et débutants, certaines activités peuvent être retirées du calcul ou avoir un type de coefficient différent.

Ce document est la propriété exclusive de Bazouka Brakoch (tagyazid12@gmail.com) - 27 Octobre 2009 à 01:34

Le taux de maîtrise comme évaluation des compétences

Le taux de maîtrise global

Les taux de maîtrise des compétences obtenus pour les trois types de compétences font ensuite l'objet d'une moyenne pour obtenir un taux de maîtrise global.

Tableau 4.6 - Synthèse des taux de maîtrise

Catégories de compétences	Taux de maîtrise
Prospection	57 %
Formation d'une impression	75 %
Formation d'une stratégie	79 %
Transmission	58 %
Évaluation et ajustement de la stratégie	75 %
Conclusion de la vente	25 %
Service et pérennisation de la relation	21 %
Compétences techniques	56 %
Compétences comportementales	43 %
Compétences métier	31 %
Taux de maîtrise global	54 %

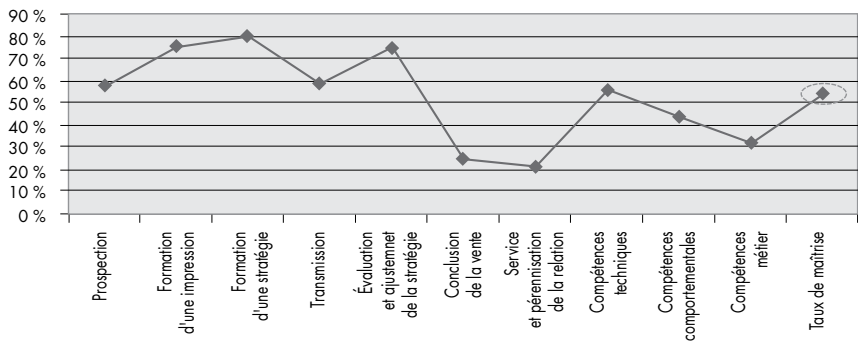


Figure 4.2 : L'architecture des différents taux de maîtrise

Ces résultats sont à analyser de manière globale et en tenant compte des types de commerciaux qui constituent l'équipe. Pour des commerciaux juniors, nous pouvons attendre une évaluation entre 40 et 60 %. Pour des commerciaux seniors expérimentés, ce taux doit être au minimum de 75 %. De même, certaines compétences pourront être jugées non appropriées au contexte et aux besoins de l'entreprise. Celles-ci pourront être retirées de l'étude ou pondérées en fonction de leur importance.

Le taux de maîtrise par catégories de compétences

Les représentations graphiques suivantes permettent de discerner les forces et les faiblesses des différentes catégories de compétences, et ainsi d'orienter les actions de formation et de professionnalisation pour corriger les dérives.

Le premier graphique (figure 4.3) est un radar avec les trois taux de maîtrise principaux. Le second (figure 4.4) illustre les taux de maîtrise des huit catégories techniques.

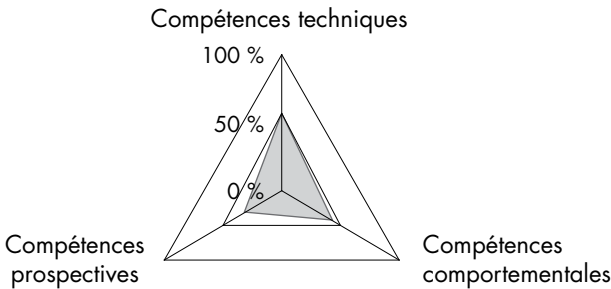


Figure 4.3 : Analyse des taux de maîtrise

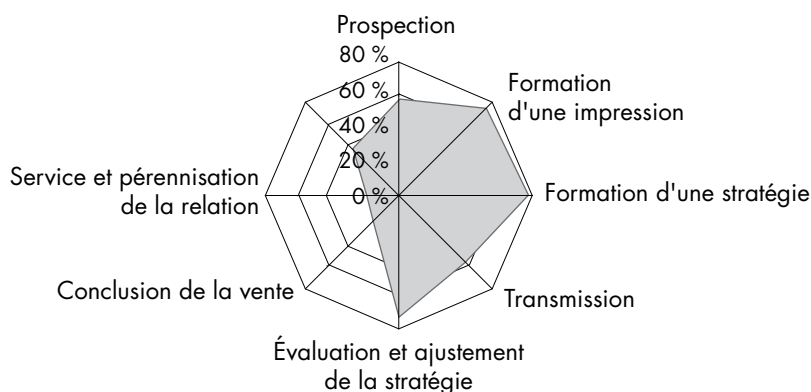


Figure 4.4 : Taux de maîtrise des compétences techniques

Le taux de maîtrise par niveaux de compétences

Le taux de maîtrise global permet de positionner le niveau de compétence de la fonction commerciale sur une échelle de 0 à 100 avec quatre configurations types, comme le montre la figure 4.5 sous la forme d'un baromètre.

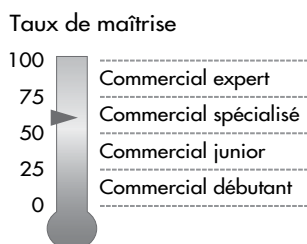


Figure 4.5 : Baromètre du taux de maîtrise

Le niveau commercial expert

Le taux de maîtrise est en moyenne de 75 %, faisant état d'une maîtrise très élevée dans l'ensemble des compétences évaluées. Cela peut résulter d'une maîtrise sur tous les domaines ou bien de scores très élevés dans certains, et notamment dans le domaine technique qui pondère à hauteur de 85 % le taux global de manière standard, même s'il est possible de pondérer

la répartition entre les trois types de compétences. Les personnes évaluées peuvent être considérées comme des experts de la fonction avec une expertise qui se matérialise sur quelques points et une très bonne connaissance de tous les autres.

Ce niveau de compétences est particulièrement rare. Il n'est pas nécessairement lié à une grande expérience dans la fonction, mais on observe souvent qu'il s'agit d'un « commercial spécialiste » ayant un certain talent. Ce talent peut être assimilé à une plus forte volonté, par rapport aux autres membres d'une équipe de maîtriser les trois domaines de compétences, mais surtout leur nécessaire évolution. À ce titre, le commercial expert satisfait un fort besoin de reconnaissance par le développement de sa force de proposition.

Manager un commercial expert

Au sein d'une équipe, il s'agit d'un profil très utile, mais par ailleurs difficile à manager. Étant le seul profil ayant la capacité de prendre du recul sur son métier, il apparaît vis-à-vis des autres comme étant à part. À ce titre, il est nécessaire de lui reconnaître un rôle qui le valorise pour ses qualités (qui sont réelles). Dans ce cadre, il sera particulièrement enthousiaste et jouera pleinement le rôle « d'entraîneur » des autres membres de l'équipe. À l'inverse, négliger la reconnaissance de ses compétences peut transformer son rôle en contre-pouvoir, remettant ainsi en cause l'équilibre de l'équipe.

En d'autres termes, le commercial expert développe fréquemment seul des axes d'amélioration car il a la volonté de progresser. Cette volonté s'appuie sur une profonde motivation, liée à son objectif à terme, qui peut être de devenir manager ou encore de garantir sa tranquillité en renforçant son unicité d'expertise. Ce terme peut être plus ou moins long, la difficulté pour son manager étant d'en tirer profit au mieux : l'évolution éventuelle vers le poste de manager doit en effet se faire au service de l'entreprise. Une des recettes les plus éprouvées consiste à montrer au commercial expert que l'impatience n'est pas son meilleur atout, dans sa fonction actuelle comme dans ses potentielles fonctions futures. En ce sens, son manager lui proposera des axes d'amélioration supplémentaires auxquels il sait que le commercial expert n'aura pas pensé. Ces axes se situeront indifféremment dans les trois domaines de compétences recensés, pour peu qu'il s'agisse de points faibles réels.

Le niveau commercial spécialiste

Le taux de maîtrise est compris entre 50 et 75 %. Il est au-dessus de la moyenne, faisant ainsi état d'un niveau de compétence acceptable et couvrant les besoins de gestion ordinaires de l'entreprise.

C'est un commercial qui adhère aux plans d'actions commerciaux et les suit avec rigueur, mais qui ne prend ni le temps, ni le recul nécessaires pour être force de propositions. Ce niveau de compétences se retrouve assez régulièrement chez les commerciaux qui pratiquent ce métier depuis cinq ans et plus. Les étapes de l'acquisition des compétences ont dans ce cas-là été franchies par paliers, au fur et à mesure des expériences. C'est donc de façon pragmatique que les différents types de savoirs sont développés, avec une conscience de la nécessité de maîtriser certains sujets, sans pour autant comprendre pourquoi dans tous les cas.

Dans le cadre de la gestion d'une équipe, son rôle est particulièrement important : il est le garant de la bonne application de la stratégie ; il peut être aussi le meilleur relais de ce que devrait être l'acquisition des compétences métier et comportementales qui sont, encore plus que les autres compétences, liées à l'effet d'expérience. Sa légitimité au sein de l'équipe est d'autant plus renforcée qu'il s'appuie fréquemment sur le fait d'être passé préalablement par les étapes de commercial junior et de commercial débutant.

Manager un commercial spécialiste

Ce profil se caractérise particulièrement par un fort besoin de sécurité, qu'il assouvit par le nombre d'années de présence sur un même poste ou secteur, et qui lui permet de renforcer quotidiennement sa compétence métier. À l'inverse, il n'exprimera que difficilement ses lacunes, qu'il cache par peur d'être pris en défaut et/ou crainte de la remise en cause de son mode de fonctionnement. Sur cette idée, il faudra privilégier l'accompagnement très régulier et avec la diplomatie qui s'impose pour permettre le développement dans la durée des compétences essentiellement comportementales d'une part, et de nouvelles compétences techniques d'autre part.

Le niveau commercial junior

Le taux de maîtrise des compétences est en dessous de la moyenne, avec des scores oscillant entre 25 et 50 %. Si le score est très proche de 50, les remarques qui caractérisent cette configuration sont à apprécier avec celle d'un commercial spécialiste dont l'expérience serait d'une durée inférieure à cinq ans. En conséquence, dans le même ordre d'idée que précédemment, les notes obtenues pour chaque compétence sont généralement moyennes avec des scores plus élevés pour les compétences techniques et des notes faibles pour les compétences comportementales, voire très faibles concernant les compétences métier.

Ce niveau de compétences est fréquent. Il s'agit d'un commercial qui n'est plus débutant, car il a su démontrer sa capacité (et sa forte motivation) à mener à bien un nombre de missions conséquentes de façon autonome, mais qui, faute d'une expérience suffisante, est encore démuni face à de nombreuses situations. Ce profil est encore qualifié de junior : il représente, au sens strict de la maîtrise des compétences, un niveau moyen faible, mais il est particulièrement intéressant en tant que potentiel.

Comme le commercial junior sait qu'il est en phase de progression, son rôle dans un groupe est clairement défini vis-à-vis des autres membres du groupe ; il maîtrise bien les sujets qu'il connaît, mais a encore de nombreux champs d'exploration à découvrir. Dans cette logique, il sera sollicité régulièrement par les commerciaux débutants, et parfois par les commerciaux experts (bien que maîtrisant une grande majorité des sujets, ces derniers ont une expérience plus limitée que les commerciaux spécialistes et donc moins de certitudes dans certains domaines). Dans le cadre de ces sollicitations, la qualité des réponses livrées par le commercial junior sera aléatoire.

Manager un commercial junior

Pour le manager, il faut donc savoir apprécier avec justesse les domaines de compétences présents, pour pouvoir s'appuyer dessus et éviter de renforcer l'instabilité naturelle liée au statut de ce profil « en devenir ». Afin de donner plus d'équilibre et de cohérence au sein d'une équipe, il peut être

parfois recommandé d'embaucher des commerciaux plus seniors. Dans le cadre d'une nouvelle entité, ils devront faire l'acquisition de l'essentiel des compétences métier, mais présenteront l'avantage de la maîtrise rapide des compétences techniques et en partie des compétences comportementales à un bon niveau.

La phase d'apprentissage liée au statut du commercial junior est longue, et s'avère difficile à accepter ou à gérer, notamment pour les jeunes diplômés ayant au maximum une, voire deux expériences. Face à cette difficulté, un biais comportemental est fréquent. Plutôt que de faire face à l'ampleur de l'apprentissage, le commercial junior se berce d'illusions sur son niveau de compétence, estimant être un commercial spécialiste et « cède au chant des sirènes » d'un cabinet de recrutement. Étant dans l'illusion, il croit être recruté comme commercial spécialiste ou commercial expert, mais omet d'observer qu'il ne maîtrise que partiellement les compétences comportementales. Notons que ce phénomène est d'autant plus fréquent pour le métier de commercial que la demande est d'une manière générale supérieure à l'offre dans le paysage économique français.

Comme axe d'amélioration, son manager insistera donc sur un accompagnement régulier, avec validation des connaissances dans des domaines d'activités choisis en commun dans le cadre de l'acquisition des compétences techniques. Ces exercices seront l'occasion de faire progresser implicitement le commercial junior dans les compétences comportementales autour de jeux de simulation, et dans les compétences métier en assurant un suivi de ces exercices dans le temps.

Le niveau commercial débutant

Cette dernière configuration est naturellement la plus délicate pour une entreprise. Le taux de maîtrise des compétences se situe entre 0 et 25 %. Cela peut même devenir alarmant, sauf dans le cas d'une embauche récente d'un commercial sans expérience. Les pistes d'amélioration sont nombreuses, dans la mesure où le niveau de maîtrise est très faible sur l'ensemble des compétences et où certaines font même l'objet d'une méconnaissance totale.

La présence au sein d'une équipe d'un commercial débutant sans expérience est nécessaire et utile pour le renouvellement des équipes ; elle apporte par ailleurs un dynamisme nécessaire dans le cadre d'un métier où le facteur motivation/émulation joue pleinement.

À l'inverse, un commercial ayant déjà une certaine expérience (à partir de dix-huit mois) et dont l'évaluation ferait apparaître un taux de maîtrise de type « commercial débutant » doit amener son manager à tirer une sonnette d'alarme immédiate. Non seulement cette non-maîtrise des compétences doit grandement nuire à son efficacité, mais en plus les comportements relatifs à cette inexemplarité peuvent endiguer le développement de l'autonomie des autres membres de l'équipe et notamment des autres débutants et commerciaux juniors.

Manager un commercial débutant

D'une façon générale, c'est la capacité à gérer les priorités qui est à l'origine de la montée en puissance du commercial.

Dans le cas du débutant sans expérience, le manager devra proposer un programme d'accompagnement conséquent : la base en sera l'acquisition de compétences techniques incontournables, mais ne retiendra que le strict minimum pour que son collaborateur acquière la confiance utile à l'expression de son métier, et développe son intérêt personnel à aller chercher et accroître seul ses compétences. Il faudra donc lui donner, en plus des compétences techniques, les quelques compétences comportementales supplémentaires (par exemple, la pertinence et l'organisation du travail) qui lui permettront de prendre conscience de ce que peut être sa propre voie de professionnalisation.

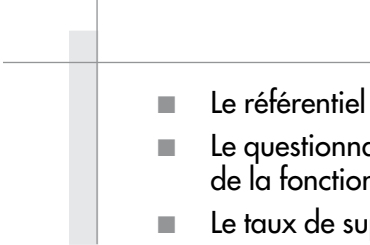
Pour ce faire, on peut proposer à son commercial un exercice, en lui demandant de prendre connaissance des documents relatant des compétences métier de base (stratégie de l'entreprise, secteur de l'entreprise, ou encore son histoire). L'exercice consiste à lui demander une restitution qui doit être l'occasion d'un échange entre lui et un client fictif (i.e. son manager). Cet échange permettra de qualifier les points forts et les points faibles concernant les compétences comportementales.

Dans le cas d'un commercial dont la maîtrise s'avère débutante, bien qu'ayant déjà une expérience significative, si on en arrive à ce constat amer d'inefficacité malgré le temps écoulé, c'est probablement qu'il y a inadéquation entre la plupart des compétences comportementales et le profil du collaborateur. Dans cette hypothèse, on envisagera un plan d'action à court terme, en observant pendant ce délai si l'inadéquation constatée est passagère ou si elle est liée au tempérament même de la personne.

Synthèse

L'évaluation des compétences de la fonction commerciale se fait par le calcul d'un taux de maîtrise des compétences qui reflète les connaissances des commerciaux en termes de compétences techniques, comportementales et métier. L'évaluation globale qui en résulte permet de mesurer ce taux de maîtrise, d'envisager des actions de formation, de diagnostiquer la fonction en lui attribuant une configuration de compétences et d'alimenter le deuxième axe de l'évaluation globale.

L'évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction commerciale

- 
- Le référentiel structurel de la fonction commerciale
 - Le questionnaire d'évaluation de la structure de la fonction commerciale
 - Le taux de support structurel

Après avoir évalué les prestations et les compétences, nous nous intéressons désormais à l'évaluation de l'organisation du service commercial. La notion d'organisation est polysémique et désigne tout aussi bien l'organigramme de la fonction, son style de management, l'ensemble des ressources (humaines et matérielles) que les modes de fonctionnement.

La notion de structure désigne l'ensemble des moyens formels et informels qui constituent les ressources de l'action. La question qui se pose en termes d'évaluation à propos de la structure est double : quel est le dimensionnement de cette structure ? Est-ce que ce dimensionnement est en adéquation avec le niveau d'activité ?

La question du dimensionnement de l'équipe commerciale se pose de façon récurrente. L'embauche de nouveaux commerciaux permettrait-elle d'accroître le chiffre d'affaires tout en préservant la rentabilité ? Dans cette hypothèse, quels types d'embauche faut-il privilégier, et faut-il dédier ces nouvelles ressources à la conquête de nouveaux marchés ? Doit-on privilégier le maintien d'équipes en place, et renforcer les compétences des

managers commerciaux pour permettre de tirer un meilleur profit des clients existants ? Voici quelques-unes des très nombreuses questions qui se posent dans le cadre de la problématique d'un service directement responsable de la croissance, mais aussi soumis aux ratios de rentabilité intrinsèques à chaque service. À partir de l'observation de nombreux cas, nous vous proposons ici quelques ratios d'aide au dimensionnement de ce service.

Évaluation des variables structurelles de la fonction commerciale

Le référentiel structurel de la fonction commerciale est constitué des éléments suivants, qui sont les ressources de la fonction :

- ▶ le positionnement de la fonction dans l'organigramme ;
- ▶ le fonctionnement interne ;
- ▶ les ressources de la fonction.

L'appréciation de ces variables permet de les quantifier et de s'interroger sur leur niveau de performance, condition *sine qua non* pour déterminer un taux de support structurel.

Le positionnement de la fonction

Directions commerciales locale, nationale, ou télévente

Une structure, c'est tout d'abord un organigramme, et donc un responsable et un rattachement hiérarchique. Les fonctions commerciales sont généralement rattachées à une direction commerciale locale : directeur d'agence, responsable de région ou directeur régional. Cette direction commerciale locale est elle-même rattachée à une direction nationale : directeur commercial, directeur des ventes. Si ce cas est le plus répandu, on observe de plus en plus la volonté d'apporter une meilleure réponse aux besoins du client en lui proposant d'être suivi par

plusieurs interlocuteurs, selon une logique de multicanaux. Dans ce cadre, différentes fonctions commerciales sont amenées à travailler auprès du même client sans pour autant dépendre du même interlocuteur hiérarchique.

Par exemple, sur des opérations ponctuelles, des téléacteurs pourront intervenir en direct auprès des clients. De la même façon, des attachés commerciaux peuvent intervenir en soutien de la fonction commerciale terrain sur une offre particulière qui peut être vendue par téléphone. Dans les deux cas, la spécificité de chacun de ces postes nécessitera le plus souvent une animation hiérarchique indépendante d'une direction commerciale locale. Pour les deux exemples précédemment cités le rattachement hiérarchique sera donc spécifique et souvent national, par exemple un directeur de télé-agence, directeur de la télévente, ou encore directeur des ventes à distance. Pour ce dernier cas, on inclura notamment les ventes par Internet, qui elles-mêmes pourraient faire l'objet d'une segmentation particulière indépendante d'une télé-agence.

À ce titre, les structures sont de plus en plus nombreuses à faire évoluer leur organisation vers des segmentations guidées par la sensibilité marketing. C'est avec cette vision que se développent des services de marketing opérationnel ou de promotion de ventes rattachées à la direction marketing ou direction commerciale, voire une direction commune marketing et commerciale.

Une autre tendance d'organisation des directions commerciales est celle de la redondance matricielle. De plus en plus de directions d'entreprises optent en effet pour une double responsabilité de développement commercial : une responsabilité segmentée par les clients et une responsabilité segmentée par les offres de l'entreprise. Une affaire donnée sera donc suivie par deux commerciaux, le premier en tant que responsable du compte client, le second en tant que responsable de l'offre faite à ce client. Ce type d'organisation matricielle se retrouve dans quasiment toutes les sociétés multi-offres dans le secteur des hautes technologies (IBM, Dassault Systèmes...).

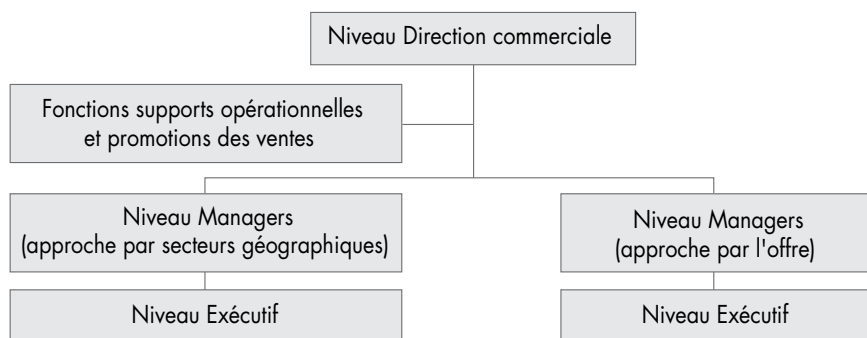


Figure 5.1 : L'organigramme de la fonction commerciale

L'évaluation du positionnement

Comment évaluer si le positionnement est le bon ? Compte tenu de la nécessité d'être en permanence au plus près des besoins des clients, la meilleure façon d'évaluer la justesse du positionnement est de poser, à la fois aux commerciaux et à leurs clients, la question suivante : « Le positionnement de vos interlocuteurs est-il le plus pertinent pour servir au mieux les besoins des clients, ou vos besoins ? » On évaluera ensuite sur une échelle de 1 à 4 (oui tout à fait, oui, pas toujours et jamais) la pertinence de ce positionnement.

Le fonctionnement interne et le mode de management

Afin de toujours mieux répondre aux évolutions permanentes des clients et marchés adressés, le fonctionnement d'une équipe de vente doit s'adapter au quotidien pour être plus performant. Cette adaptation repose sur les cinq composantes essentielles suivantes :

- ▀ l'organisation de la force de vente ;
- ▀ le mode de coordination ;
- ▀ le style de management ;
- ▀ la formalisation des postes et fonctions ;
- ▀ la formalisation des processus d'activités.

L'organisation de la force de vente

L'organisation de la force de vente définit les modalités de répartition des tâches et du pouvoir dans le service.

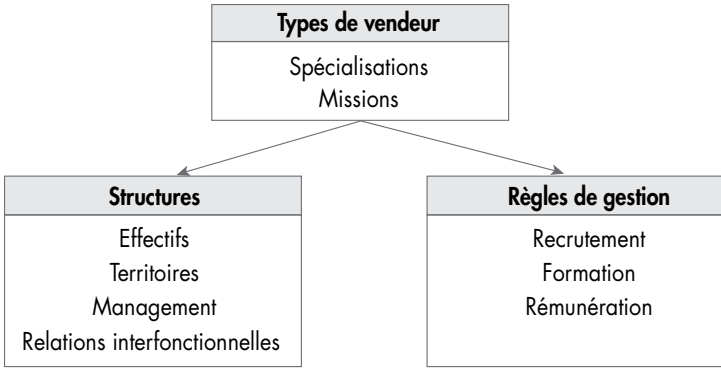


Figure 5.2 : Les variables d'organisation de la force de vente¹

Il s'agit d'une composante dont l'impact sur la performance est majeur, *a fortiori* dans le cas, de plus en plus répandu, d'entités aux offres élargies.

Même dans les petites structures, la question des missions liées à la spécialisation se pose.

Sur des forces de vente de trois commerciaux, on trouve très souvent une distinction des rôles, par exemple un commercial sédentaire, un commercial qui suit et développe le parc client, et un commercial spécialiste ou expert qui adresse les comptes à plus forte capacité contributive.

Dès lors, la question du « *qui fait quoi ?* » doit être formalisée par un organigramme et un descriptif de fonctionnement. Il faut en particulier veiller à être précis et exhaustif sur les limites de chaque fonction qui concernent les cas litigieux classiques :

- transversaux (du type comptes clés ou grands comptes).
Quelle est dans ce cas la mission du commercial local ? Quelle

1. Macquin, A., *Vendre. Stratégies, hommes, négociations*, Publi-Union, 1998.

est la règle de répartition du chiffre d'affaires et de la marge ?
Quelle est la rémunération de chacun dans le cadre d'une commande ?

- ▶ de gestion de frontières géographiques ou de réponse au besoin (du type connaissance d'une affaire potentielle hors secteur géographique ou à la frontière du périmètre de compétence). Les secteurs de chacun sont-ils listés de façon exhaustive (pour les clients et les prospects) ? L'outil d'analyse des besoins fait-il clairement apparaître les limites de l'offre de chacun ?
- ▶ matriciels (du type équipe promotion des ventes ou marketing opérationnel). Quels sont les domaines d'intervention des équipes de support ? Quel est le mode de communication adopté par ces équipes vis-à-vis de la force commerciale ? Où s'arrête la communication de ces équipes vis-à-vis des clients (offres, tarifs, services...) ?

De nombreux managers justifient l'absence de ces règles comme une démarche volontaire qui serait source de motivations supplémentaires pour leurs commerciaux. En d'autres termes, s'il paraît positif de demander à chaque commercial de maîtriser son territoire (géographique ou de périmètre d'intervention), on ne peut qu'encourager la motivation d'un commercial à trouver et transformer le plus grand nombre d'affaires possibles.

Une autre explication consisterait à considérer que cette justification d'absence de règles reviendrait à remettre en cause la structure de l'organisation, dont la finalité est pourtant bien de rendre toujours plus efficaces les équipes, en adéquation avec les exigences des marchés et clients ciblés. Cette efficacité est rendue possible grâce en grande partie à la spécialisation des équipes, que ce soit en termes de métiers (gestion d'un parc client, prospection) ou par produits (spécialisation de l'offre sur la taille et le type d'activité des structures cibles).

Dans les deux cas, il est important de remarquer que c'est la formalisation d'une sanction en cas de non-respect de la règle qui s'avère être le seul moyen d'en garantir le bon fonctionnement.

Ceci est d'autant plus vrai que d'une manière générale, que ce soit par simple curiosité, par esprit de provocation ou même par nature, les commerciaux chercheront à explorer les voies du non-respect de la règle.

Le mode de coordination

La capacité d'une force commerciale à être porte-parole de la vision d'une organisation dépend de son mode de coordination. Le mode de coordination est donc décidé par le Comité exécutif, qui donne les axes stratégiques et les fait relayer par ses managers. En d'autres termes, pour que le message transmis auprès des clients soit fidèle à ce que pense la direction générale, il faut être particulièrement attentif à la façon dont ce message est diffusé en interne.

Pour comprendre le mode de coordination adopté par une entreprise, on peut tout simplement décortiquer la façon dont un message particulier est diffusé en se posant les questions suivantes :

- ▮ Par quel canal le message est-il diffusé ?
- ▮ Quels sont les acteurs de l'organisation choisis pour transmettre ce message ?
- ▮ Quel est le rôle de chaque niveau de manager par rapport au message ?
- ▮ Quelle autonomie est donnée à chacun dans la diffusion qu'il peut faire du message ?
- ▮ L'objectif lié à la diffusion du message a-t-il été atteint ?

Le sujet du mode de coordination est devenu d'autant plus sensible qu'il est aujourd'hui très aisé de diffuser un message au plus grand nombre en peu de temps : mail en diffusion générale, télé ou visioconférence, Webcast...

Le style de management

Pour comprendre ce qui détermine l'expression de différents styles de management, il y a lieu de s'interroger sur le rôle du manager

commercial. Nous reprenons ici les travaux de Challagalla et Shervani (1996). Le management comprend *trois dimensions essentielles de pilotage et de contrôle* :

- ▀ le pilotage des résultats : par exemple le CA, le volume des produits et services vendus par gamme... ;
- ▀ le pilotage des activités : par exemple le nombre de rendez-vous, le taux de transformation... ;
- ▀ le pilotage des compétences : par exemple la maîtrise des offres complexes, la technique de l'entretien, le phoning...

Afin de piloter au mieux chacune de ces dimensions, le manager commercial dispose de *trois leviers principaux* :

- ▀ la circulation de l'information : la première condition de l'amélioration de la performance est d'assurer la visibilité de la performance par les commerciaux. Cette visibilité peut être classiquement donnée sous format quantifié, mais aussi sous format qualitatif ;
- ▀ la valorisation de la surperformance : la motivation du commercial est largement assurée par les facteurs extrinsèques que sont le salaire, les primes, la reconnaissance, la promotion, ou encore la sécurité ;
- ▀ la contrainte en cas de sous-performance : le maintien de la performance sur le long terme nécessite que la sous-performance soit clairement identifiée, exprimée, voire sanctionnée.

En fonction de la sensibilité de chaque manager à intervenir sur chacun de ces leviers, différents styles de management pourront s'exprimer. Un manager est d'autant plus habile qu'il est capable d'utiliser chaque levier en fonction du profil de chaque commercial et des demandes qu'il exprime.

1. *Reporting* : les commerciaux bénéficient d'une large autonomie de réalisation mais doivent remplir de nombreux reportings justifiant de leurs activités et permettant d'interpréter les résultats. Ce mode de management permet une bonne traçabilité de l'activité, mais peut engendrer des dérives bureaucratiques contraires à l'objectif d'efficacité recherché.

	R Résultats	A Activités	C Compétences
Circulation de l'information	1	2	3
Valorisation	4	5	6
Contraintes	7	8	9

Figure 5.3 : Matrice du management commercial

2. *Planificateur* : il mise sur la rentabilité, planifie et détaille ses instructions, surtout dans les situations délicates.
3. *Coaching* : il identifie les forces et les faiblesses de ses employés et les met en valeur ou tente de les combler. Il encadre ainsi ses employés, tout en cherchant le consensus sur leur place dans l'activité commerciale de l'agence.
4. *Positif* : ce style de management est basé sur le principe que l'enthousiasme est contagieux. Par principe, le manager encouragera ses équipes en s'efforçant, pour chaque commercial, d'extraire et de valoriser un axe positif des résultats.
5. *Participatif* : il fait confiance à ses employés, il les invite à participer à l'élaboration des décisions et à orienter la politique de l'agence. De nombreuses réunions sont mises en place pour être à l'écoute des agents et de leurs propositions.
6. *Protecteur* : son objectif est de créer une certaine harmonie ; ce mode de management favorise les interactions, met l'accent sur les besoins des employés et non sur leurs résultats. Il se focalise autant sur le qualitatif que sur le quantitatif pour évaluer et récompenser les performances.

7. *Coercitif* : il donne beaucoup de directives, attend obéissance de la part de ses employés, les contrôle sévèrement, et n'hésite pas à donner des retours négatifs.
8. *Autoritaire* : il donne aux employés une vision claire de ce qui leur est demandé, et les persuade de son bien-fondé en expliquant le pourquoi de ces décisions à long terme. Il leur impose ainsi des standards de performance, à partir desquels il leur assure un feedback positif et négatif sur leurs actions.
9. *Injonctif* : centralisé autour d'un responsable qui exige que tout soit validé par lui. Les commerciaux sont alors autant d'assistants qui appliquent les modèles « du chef » et lui transmettent toutes leurs productions, qu'il fera suivre aux différents destinataires après validation. Ce mode de management autocratique et autoritaire ne peut s'appliquer que dans un fonctionnement très standardisé, et avec une population n'ayant que peu de volonté de participation.

La formalisation des postes et de l'activité

La variété des métiers de la fonction commerciale nous amène à clarifier les différentes activités de chacun d'entre eux par la formalisation d'une « fiche de poste ».

Cette formalisation s'avère nécessaire en raison des cas litigieux déjà évoqués (arbitrage des limites des territoires). On observe d'ailleurs souvent que les nombreuses hypothèses qui se présentent ne sont pas détaillées dans la « fiche métier ». Dans la très large majorité des cas, cette fiche est complétée par une lettre de mission et/ou un plan de rémunération variable.

Les informations types de la fiche de poste sont descriptives et généralistes pour la fonction, il s'agit de :

- ▀ l'intitulé du poste ;
- ▀ les compétences requises ;
- ▀ le rattachement hiérarchique ;
- ▀ les rattachements fonctionnels ;
- ▀ la description des principales activités.

Mais cette fiche est rarement revue, bien que les métiers soient en évolution perpétuelle. D'autres outils complémentaires sont donc rédigés, présentés et suivis auprès des forces commerciales concernées pour organiser et guider l'activité au quotidien.

Tableau 5.1 - Organisation de l'activité de la fonction

Outils de formalisation du poste	Périodicité de la formalisation	Rédacteurs de l'outil
Fiche de poste	Plusieurs années	Direction ressources humaines
Plan de rémunération variable (PRV)	Plusieurs années ou annuelle	Direction générale et/ou directeurs d'activités ou de branche (Business Unit)
Lettre de mission	Annuelle	Directeur d'activité et directeur commercial
Plan d'action commercial (PAC)	De semestriel à mensuel	Directeur marketing et directeur commercial, marketing opérationnel
Reporting résultat	Mensuel	Direction générale et/ou directeurs d'activités ou de branche (business unit)
Reporting d'activité	Hebdomadaire	Manager commercial direct

- Le *plan de rémunération variable* (PRV) donne les grandes lignes des missions qui s'appliquent à l'ensemble des forces commerciales, et leur principe de rémunération. C'est l'esprit qui prévaut, en lien direct avec la culture de l'entreprise. Par exemple, la rémunération variable est-elle calculée sur une base de chiffre d'affaires ou de marge ? La rémunération est-elle linéaire ou exponentielle ?
- La *lettre de mission* détaille le PRV pour chaque fonction commerciale. Elle précise les grandes lignes en personnalisant les missions de chaque métier. Elle traite la question des primes dont l'obtention est liée à l'activité de chaque poste : primes particulières annuelles ou trimestrielles, primes exceptionnelles liées à la vente de certaines offres.
- Le *plan d'action commercial* (PAC) propose, sur une périodicité le plus souvent quadrimestrielle ou trimestrielle, la déclinaison des orientations stratégiques sous forme d'actions. La

tendance, compte tenu des exigences croissantes des actionnaires en termes de visibilité, est de réduire la fréquence des PAC, pour être parfaitement en phase avec la publication des tendances de l'exercice en cours ou des situations arrêtées. Dans le PAC, sont détaillés pour chaque action : les objectifs de vente globaux, les objectifs par produit, la clientèle cible, le planning, le budget.

- ▀ Le *reporting mensuel* concerne les données agrégées par type d'activité : ventes par gamme de produits, gains/pertes de client, chiffre d'affaires par type de clients, informations liées au PAC... Le suivi de ces résultats nécessite pour chaque commercial de faire remonter individuellement les informations en les saisissant ou diffusant lui-même, pour constater, analyser les écarts et mettre en œuvre des actions correctives le cas échéant.
- ▀ Le *reporting hebdomadaire* s'attache à observer et contrôler si le niveau d'activité est suffisant pour réaliser les objectifs du PAC et de la lettre de mission. Il s'agit la plupart du temps d'indicateurs de performance : nombre de rendez-vous, chiffre d'affaires et/ou marge, évolution du chiffre total du portefeuille d'affaires. Pour que l'utilisation soit pertinente, on veillera notamment à vérifier si les prévisions annoncées se réalisent d'une semaine sur l'autre.

La formalisation des processus d'activités

Ils correspondent à ceux des différentes prestations qui ont été développées précédemment. Les processus des prestations des commerciaux peuvent être structurés en sept grandes étapes comme nous nous l'avons déjà vu (cf. chapitre 3, figure 3.3).

Afin d'être pertinent pour chacune de ces grandes étapes, l'équipe commerciale s'efforcera de se mettre à la place de ses interlocuteurs, d'une part pour anticiper les différents cas de figures qui pourraient se présenter, et d'autre part pour être capable d'évaluer en permanence si ses interlocuteurs sont bien sur la voie d'un processus d'achat.

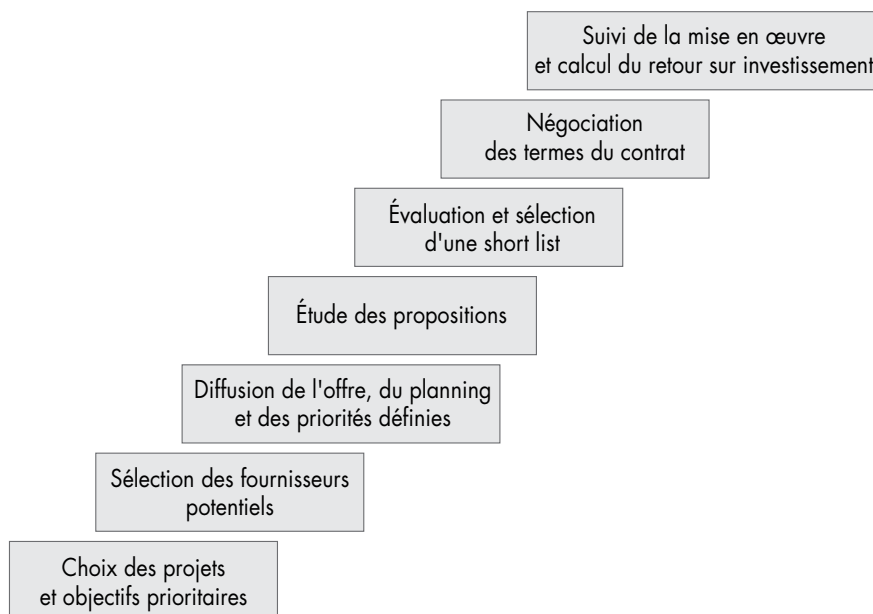


Figure 5.4 : Microprocessus du cycle d'achat en B to B

Les ressources de la fonction commerciale

L'évaluation des ressources d'un service commercial pose systématiquement deux questions :

- ▀ Le dimensionnement de ma force de vente est-il bien adapté aux potentiels des cibles que nous adressons ?
- ▀ Dans quelle mesure le coût généré par le service commercial est-il compensé par le développement du chiffre d'affaires ?

Le dimensionnement de la force de vente

Les deux méthodes traditionnelles d'évaluation du dimensionnement correspondent souvent à l'expression de la culture intrinsèque de l'entreprise.

- ▀ Si la culture met en avant en premier lieu la rentabilité par le biais d'optimisation et de réduction des coûts, on parlera de méthode d'évaluation financière. Dans ce cadre, la taille de la

force commerciale sera évaluée en fonction du potentiel de chiffre d'affaires réalisable avec la force de vente existante et de la productivité commerciale nécessaire pour tendre vers cet objectif. La productivité met en évidence pour chaque commercial le chiffre d'affaires réalisé en regard du coût généré pour y parvenir.

$$\frac{\text{CA potentiel}}{\text{Productivité moyenne d'un commercial}} = \text{Taille de la force de vente}$$

- Si la culture privilégie une logique de la rentabilité par le biais de la croissance du chiffre d'affaires, on parlera de méthode par la charge de travail. Dans cette hypothèse, l'évaluation sera guidée par la nécessité d'optimiser la couverture des clients. Le nombre de visites nécessaires au suivi efficace des clients est à préciser selon le type de client auquel on s'adresse.

$$\frac{\text{Nombre de visites nécessaires par type de client} \times \text{nombre de clients}}{\text{Charge acceptable par commercial}} = \text{Taille de la force de vente}$$

Au-delà de la culture d'entreprise, l'utilisation de l'une ou l'autre de ces méthodes (ou des deux) est aussi liée à la phase de développement de la structure et à la place qu'elle joue sur le ou les marchés qu'elle adresse.

- Dans les *entreprises en création et/ou outsider*, la structure commerciale est souvent liée à la personnalité d'un des membres fondateurs, qui connaît déjà le marché adressé et qui va privilégier le développement rapide du chiffre d'affaires. Ce dimensionnement fait apparaître une part des effectifs très large selon le stade de développement de la structure. Cela peut aussi être une structure déjà existante et qui, par opportunité, fait le choix d'être un « nouvel entrant » sur le marché. Pour une structure de quelques personnes, le ratio sera plutôt compris entre 30 et 50 % de l'effectif, alors que ce ratio sera plus proche de 10 % pour une entité d'environ 50 personnes.

Tableau 5.2 - Volumétrie de la force de vente d'une branche d'activité

Typologie des entreprises	% des effectifs	Profils et hiérarchie
En création et/ou outsider (0 à 50 personnes)	10 à 50 %	Commercial expert et spécialiste avec un niveau hiérarchique qui est souvent DG et/ou associé
Suiveurs (50 à 100 personnes)	10 à 15 %	Commercial spécialiste et junior avec un manager commercial national en plus de la DG
Challenger (100 à 200 personnes)	10 à 20 %	Commercial expert à commercial junior avec un manager national et des managers régionaux ou directeurs d'agences
Leader (supérieur à 200 personnes)	15 à 30 %	Commercial débutant à commercial expert avec 4 à 5 niveaux hiérarchiques dont la DG

- Dans les entreprises qui ont une stratégie de *suiveurs*, un manager commercial est en charge de la fonction. Le développement de l'entreprise n'est pas forcément la première préoccupation, car la structure a su trouver une place qui lui permet de répondre aux besoins d'une niche de clients fidèles ou captifs. Cette niche peut être liée à une région ou à un positionnement unique de l'offre sur le marché. En prenant comme effectif moyen 75 personnes, le nombre de l'effectif commercial se situe entre 4 et 12 personnes.
- Dans les entreprises qui ont une stratégie de *challenger*, deux niveaux hiérarchiques constituent la structure de la force de vente. On ne fait plus seulement appel à des commerciaux ayant de l'expérience (que ce soit de la fonction ou du marché), mais on prend en compte la nécessaire diversité des profils en vue d'un développement à long terme basé sur le mélange et le renouvellement des compétences. L'effectif moyen de l'équipe commerciale sera compris entre 10 et 40 personnes. Cet effectif est fonction de la taille de la société, mais aussi du niveau de valeur ajoutée de l'offre vendue. Quelle que soit d'ailleurs la typologie de l'entreprise considérée, plus la valeur ajoutée en jeu est importante, plus

l'effectif à mettre en place sera élevé, si l'on considère notamment les équipes d'avant-vente comme faisant partie de la force commerciale.

- ▀ Dans les entreprises qui ont une stratégie de *leader*, la gestion du turn-over devient une préoccupation qui justifie en premier lieu de pratiquer des recrutements de profils les plus variés, que ce soit en termes d'expérience ou de qualification. Les perspectives d'évolution ne sont plus seulement liées à la rémunération ou aux résultats quantitatifs, mais à la capacité à manager et à avoir une approche qualitative du métier. Il s'agit d'équipes d'au moins 30 personnes.

Comment utiliser ces référentiels ?

L'évaluation que nous vous proposons consiste à comparer le nombre de commerciaux d'une entreprise avec les standards du tableau précédent de la manière suivante :

- ▀ si le nombre de commerciaux de votre entreprise est en correspondance avec les référentiels à plus ou moins 10 %, votre évaluation est caractérisée par la formule : « Votre service commercial est dimensionné selon la moyenne » ;
- ▀ si le nombre de commerciaux de votre entreprise est égal à plus ou moins 20 % du standard, votre évaluation s'exprimera par la formule : « Expliquez la dérive de sur ou sous-activité. » Cet écart très faible peut tout simplement s'expliquer par des contraintes de fonctionnement (notamment les entreprises intégrées dans des grands groupes) ou bien par une culture qui privilégie le domaine technique ;
- ▀ si le nombre de commerciaux de votre entreprise est égal à plus ou moins 30 % du standard, votre évaluation s'exprimera par la formule : « Revoir les modes de fonctionnement pour identifier les risques ». L'écart est significativement différent de la moyenne. Il peut y avoir une explication contingente, ne nécessitant aucune action de correction. Dans le cas contraire, il faut s'interroger sur le fonctionnement du service pour détecter les lieux de progression et/ou les attentes des différents clients du service commercial ;

- ▀ si le nombre de commerciaux de votre entreprise est égal à plus ou moins 50 % du standard, votre évaluation s'exprimera par la formule : « Il y a urgence à revoir la structuration et le fonctionnement de la fonction commerciale ». De manière structurelle ou conjoncturelle, il y a un problème de dimensionnement de l'équipe, qui risque d'entraîner des pertes de part de marché significatives ou d'engendrer l'absence de rentabilité compte tenu du coût de la fonction.

Les coûts de la fonction commerciale

Si le dimensionnement de la force de vente a des conséquences fortes sur l'évaluation du coût du service dans son ensemble, il n'en reste pas moins que les différentiels de coût sont particulièrement sensibles d'une entreprise à l'autre.

La rémunération

Ce phénomène est souvent lié à la rémunération des forces commerciales dont l'expression détaillée dans le PRV et/ou la lettre de mission peut être très variable. Il repose sur trois principes essentiels :

- ▀ le mode de rémunération influence le comportement, et en particulier le degré de motivation ;
- ▀ le ratio de rémunération variable correspond au degré de risque reporté sur le commercial (100 % de rémunération variable = la totalité du risque commercial est assumée par le commercial ; 100% de rémunération fixe = la totalité du risque commercial est assumée par l'entreprise) ;
- ▀ les méthodes pour fixer les objectifs les plus efficaces pratiquent des courbes non linéaires et discontinues (avec paliers de déclenchement d'incentives).

Selon ces principes, la fourchette de rémunération des commerciaux peut varier du simple au triple. Pour une rémunération de commercial non sédentaire, on observera ainsi une rémunération allant de 26 K€ pour un junior, à 100 K€ pour un expert ou un spécialiste.

Dans ces conditions, la rémunération est de loin le coût le plus important de la fonction : au-delà de 75 % en moyenne et très souvent au-delà de 80 %.

À ce coût s'ajoutent les coûts de déplacements et de fonctionnement.

Les frais de déplacement

Ils peuvent être très importants : déplacements sur tout le territoire concerné ou commerciaux travaillant à l'export et dont l'activité nécessite des déplacements fréquents.

Dans chaque cas, la variation du coût des notes de frais sera comprise entre 10 et 20 % du coût global de la fonction.

Les coûts de fonctionnement

Ils regroupent l'ensemble des moyens utiles à la réalisation des missions et activités. En particulier les infrastructures immobilières et mobilières (dont l'environnement matériel et informatique), sans oublier les coûts de communications.

Ils représentent de 5 à 10 % du budget global de la fonction.

Les questionnaires d'évaluation des variables structurelles de la fonction commerciale

Adressé en général aux commerciaux, à leurs managers, parfois à certains clients de la fonction, ainsi qu'aux managers décisionnels de l'entreprise, ce questionnaire reprend les trois variables structurelles développées. Pour chaque variable, entre trois et

cinq questions sont posées : elles permettent d'apprécier l'adaptation des ressources structurelles à l'activité réelle pour déterminer un taux de support structurel.

À chacune des questions est attribué un nombre de points (4 points pour « oui tout à fait », 3 pour « oui en partie », 2 pour « non » et 1 pour « non pas du tout ») ; ces points permettent d'obtenir une moyenne pour chacune des parties et en global.

Tableau 5.3 – Questionnaire d'évaluation Positionnement de la fonction

Positionnement de la fonction	
1. Connaissez-vous l'organigramme de la fonction commerciale ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
2. Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes de la force commerciale avec lesquels vous pouvez être amené à travailler ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
3. Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes des autres services avec lesquels vous pouvez être amené à travailler ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
4. Le positionnement de la fonction commerciale permet-il l'obtention des informations facilement ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
5. Le positionnement de la fonction commerciale est-il en correspondance avec la culture de l'entreprise ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
Moyenne Positionnement	

**Tableau 5.4 – Questionnaire d'évaluation
Fonctionnement de la fonction**

Fonctionnement de la fonction	
1. La structure de la force de vente et ses règles de gestion des activités est-elle clairement définie?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
2. Le mode de coordination est-il en adéquation avec les attentes et les aspirations des commerciaux ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
3. Le mode de management de la fonction commerciale vous satisfait-il ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
4. Avez-vous connaissance et/ou utilisez-vous les 6 outils de formalisation de postes ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
5. Les processus de la fonction commerciale sont-ils formalisés et communiqués ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
Moyenne Fonctionnement	

Tableau 5.5 – Questionnaire d'évaluation Ressources de la fonction

Ressources de la fonction	
1. Comment se situent le nombre de commerciaux et le nombre de niveaux hiérarchiques de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ À plus ou moins 10 % ☐ À plus ou moins 20 % ☐ À plus ou moins 50 % ☐ À plus ou moins 100 %
2. Comment se situe le coût global de la fonction commerciale de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ À plus ou moins 10 % ☐ À plus ou moins 20 % ☐ À plus ou moins 50 % ☐ À plus ou moins 100 %

3. Comment se situe le coût salarial de la fonction commerciale de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ À plus ou moins 10 % ☐ À plus ou moins 20 % ☐ À plus ou moins 50 % ☐ À plus ou moins 100 %
4. Comment se situe le coût des frais de déplacement de la fonction commerciale de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ À plus ou moins 10 % ☐ À plus ou moins 20 % ☐ À plus ou moins 50 % ☐ À plus ou moins 100 %
5. Comment se situe le coût de fonctionnement de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ À plus ou moins 10 % ☐ À plus ou moins 20 % ☐ À plus ou moins 50 % ☐ À plus ou moins 100 %
Moyenne Ressources	

Le taux de support structurel

Les résultats obtenus aux questions précédentes permettent l'obtention d'un taux de support structurel pour le positionnement, le fonctionnement et les ressources, mais aussi un taux structurel en global, comme le montrent le tableau et le graphique suivants.

Tableau 5.6 - Calcul du taux de support structurel

Taux de support structurel	Nombre de points	Taux
Positionnement	16	80 %
Fonctionnement	6	30 %
Ressources	12	60 %
Taux de support structurel global	34	57 %

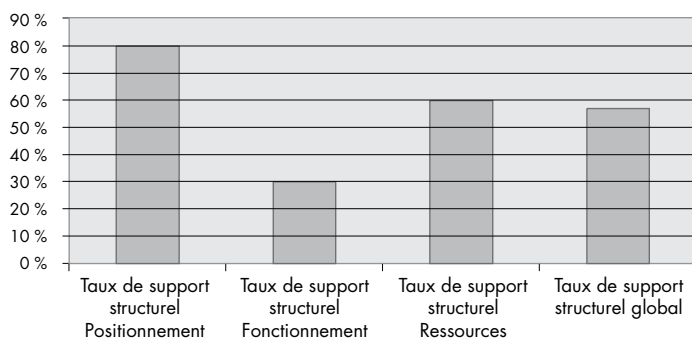


Figure 5.5 : Le taux de support structurel

Il est possible de calculer ce taux de support structurel en donnant une pondération plus importante à la partie ressources. Nous conseillons d'affecter un coefficient 2 à cette partie, *a priori* la plus structurante.

Le taux de support structurel permet de dresser une évaluation de la fonction sur une échelle barométrique, comme le montre la figure suivante.

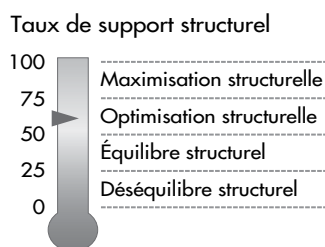


Figure 5.6 : Baromètre du taux de support structurel

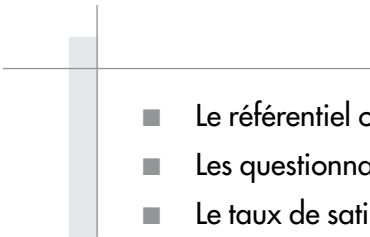
- La maximisation structurelle** est atteinte lorsque le taux est supérieur à 75 %. Cela illustre une situation où la fonction commerciale bénéficie d'un effectif satisfaisant et de conditions de travail et de fonctionnement favorisant l'initiative et l'implication. C'est la situation idéale vers laquelle doit tendre toute fonction commerciale ; c'est aussi la meilleure disposition pour que celle-ci réalise ses prestations et réponde au mieux aux attentes du reste de l'entreprise.

- **L'optimisation structurelle**, dont le taux est compris entre 50 et 75 %, démontre que les différentes variables qualifiées sont jugées acceptables et correspondant à l'activité, avec des remarques du type : « Ça va, mais on pourrait faire mieux ». Cela peut se traduire par des surcharges de travail temporaires et des fonctionnements ne permettant pas toujours de répondre au mieux aux attentes de l'entreprise.
- **L'équilibre structurel**, avec un taux compris entre 25 et 50 %, fait mention d'une situation tendue, dans laquelle les ressources et le fonctionnement sont menacés : « Ça passe, mais juste ». Les ressources sont jugées insuffisantes pour couvrir le périmètre théorique de la fonction. Dans les faits, cela se traduit par la sélection des prestations qui sont jugées les plus importantes (souvent à court terme) pour la gestion de l'entreprise, au détriment d'activités moins urgentes, mais parfois tout aussi, voire plus importantes.
- **Le déséquilibre structurel**, avec un taux inférieur à 25 %, illustre une situation quelque peu alarmante : la fonction commerciale ne peut réaliser le contenu (quantitativement et qualitativement) de sa mission. Le sous-effectif et/ou les problèmes de positionnement et de management peuvent conduire à « bâcler » certaines productions avec des incidences contre-productives pour l'entreprise.

Synthèse

L'axe organisation nous donne des ratios de référence pour dimensionner au mieux la fonction commerciale. La comparaison de ces ratios avec la réalité donne un taux de support structurel grâce auquel il est possible de dire si la fonction commerciale est bien dimensionnée, et s'il y a lieu de revoir sa structure.

L'évaluation de la satisfaction clients

- 
- Le référentiel clients
 - Les questionnaires d'évaluation de la satisfaction clients
 - Le taux de satisfaction

L'activité commerciale vit en permanence sous la menace d'une sanction de la part des clients de l'entreprise. Or les attentes de ces derniers sont souvent plus complexes qu'il y paraît. Nous analysons dans ce chapitre les différentes attentes des clients en termes de prestations, formelles ou non.

Dans une logique client-fournisseur, la fonction commerciale produit également des livrables pour des clients internes. Sans qu'il y ait de contractualisation formelle ni de sanction par un marché externe, il n'en demeure pas moins qu'il est nécessaire de tenir compte de la satisfaction des clients internes pour faire évoluer les prestations et les relations avec ces mêmes clients. L'analyse de services commerciaux a montré que cette fonction avait principalement quatre types de clients internes : le management commercial, le marketing, l'administration des ventes et les collègues.

De manière matricielle, nous établissons des couples prestations/clients (internes et externes) et envisageons les attentes des clients par rapport à ces couples. Cela nous permet de construire des questionnaires d'appréciation et d'obtenir des baromètres de la satisfaction client – pour chaque catégorie ou en global –, constituant ainsi le quatrième et dernier pôle du modèle d'évaluation fonctionnel.

Le référentiel clients

Quels sont les clients de la fonction commerciale ? Pour qui travaillent les commerciaux ? Une des manières de répondre à ces questions est d'attribuer, pour chaque prestation, les destinataires et le temps accordé à chacune de ces prestations pour obtenir une répartition de la charge de travail par type de client. Les cinq principaux clients d'un commercial sont les clients finaux, son propre management, le marketing, l'administration des ventes, ainsi que ses propres collègues.

Le client final

Le client final porte l'enjeu suprême de la fonction commerciale. De sa satisfaction naît la pérennité de l'entreprise : peu d'entreprises survivent durablement à des clients majoritairement insatisfaits, du moins sur des marchés concurrentiels. Il est toujours difficile pour un client d'apprécier un niveau de satisfaction concernant ses propres fournisseurs, et ce pour au moins deux raisons fort différentes.

- ▀ La première tient au fait que la relation est avant tout une relation humaine, et que la dimension affective représente un biais important qui peut fausser largement le jugement.
- ▀ La seconde est liée au fait qu'il est toujours difficile d'évaluer dans l'absolu une prestation quelle qu'elle soit. La recherche en gestion a apporté quelques enseignements sur ce dernier point en proposant des échelles de mesure qui ont su montrer leur stabilité et leur pertinence. Elles sont à peu près toutes basées sur la notion de confirmation ou d'infirmité d'attentes en termes de prestations attendues. Ainsi deux personnes peuvent juger un même niveau de service de manière radicalement opposée, simplement parce que la première a un niveau d'attente très élevé et la seconde un niveau faible. Ce qui importe est donc le niveau de prestation par rapport aux

attentes. Ce point pourrait justifier à lui seul le fait de s'intéresser aux besoins de ses clients, en avant-vente naturellement, mais aussi en après-vente.

Une autre voie qu'ont explorée des chercheurs en management est celle de la comparaison au leader. En fournissant une référence connue (en général celle du leader), il est alors possible de donner son avis de manière objective sur la qualité et la satisfaction liée à des prestations. Les deux méthodes se rejoignent dans la mesure où le leader fixe souvent le niveau d'attente des prestations sur son marché.

Les prestations attendues par les clients sont à la fois d'ordre matériel (une offre commerciale de qualité) et d'ordre immatériel ou comportemental (réactivité).

Le management commercial

Au-delà du management commercial, c'est toute l'entreprise qui se retrouve avec un niveau d'attente au moins tout aussi élevé que les clients finaux !

Le management commercial établit le lien entre la force de vente et le reste de l'entreprise, qui attend d'elle qu'elle place sur le marché dans les meilleures conditions possibles ce qu'elle contribue à produire. Ses attentes sont particulièrement fortes. Elles comprennent le plus souvent une exigence de visibilité sur les activités et la performance réalisée, une capacité de prévision des ventes (qui sert à planifier l'ensemble des activités de l'entreprise) et l'utilisation des outils informatiques internes de CRM/SFA (Customer Relationship Management/Sales Force Automation).

Le marketing

Un vieux dicton dans les écoles de vente anglo-saxonnes résume le marketing et les ventes de la manière suivante : le marketing arme la gâchette d'un revolver alors que la force de vente appuie sur cette gâchette. Il ressort de cette maxime deux choses

importantes : le besoin en synchronisation et l'interdépendance des deux fonctions qui jouent des rôles opposés et pourtant complémentaires.

Dans toutes les entreprises, les conflits entre les ventes et le marketing sont monnaie courante. Le marketing reproche souvent aux commerciaux un manque de transparence, peu ou pas de remontées terrain, un fonctionnement indépendant et peu soucieux de la politique marketing. Les commerciaux reprochent au marketing un décalage avec la réalité, des outils inadaptés sur le terrain, des fichiers de prospects inutilisables, une perte de temps générale.

Il est néanmoins du devoir de la fonction commerciale de se synchroniser avec le marketing en tant que fournisseur d'information terrain et en tant que relais des actions initiées par le marketing.

L'administration des ventes

L'administration des ventes est partie intégrante de la fonction commerciale. Nous choisissons cependant de la considérer comme un client interne, dans la mesure où elle est le plus souvent bien séparée, en termes d'organisation, de la fonction relation client. Elle est même parfois externalisée, ce qui n'est que très rarement le cas de la fonction de relation clientèle.

La force de vente fournit à l'administration des ventes les données lui permettant d'effectuer les opérations de livraison des produits vendus, d'exécution de la prestation de service vendue, ainsi que la facturation et le suivi de ces opérations.

Les collègues

Dans certains secteurs d'activité, les collègues peuvent être considérés comme des clients internes à part entière.

Les relations peuvent en effet s'enrichir des expériences croisées, qu'il s'agisse d'une technique de vente, d'une connaissance d'un produit ou encore d'un secteur d'activité. Ces échanges

peuvent se faire de manière formelle, dans des réunions de vente par exemple, ou informelle (coaching d'un nouveau commercial par un ancien expérimenté).

Tableau 6.1 - Les prestations à destination des clients de l'entreprise

Groupes Clients	Prestations
Client final	- Analyse des besoins clients - Configuration de l'offre commerciale - Suivi des commandes/du service et reporting - Conseil - Facturation - Information sur les évolutions (de produit, législatives...) - Capacité d'identifier les responsables chez le fournisseur (en cas de demande spécifique) - Réactivité de prise en compte des demandes et des modifications
Acheteur	- Fourniture d'une politique de prix adéquate - Suivi des contrats - Dossiers administratifs (appel d'offres, référencement de fournisseur...)

Tableau 6.2 - Les prestations à destination de sa propre entreprise

Groupes Clients	Prestations
Management commercial	- Prévisions de vente - Analyse des affaires perdues - Analyse des affaires en cours - Identification des besoins en assistance - Utilisation des outils CRM/SFA internes
Marketing	- Analyse des clients - Analyse des offres - Retour sur actions et outils marketing
Administration des ventes	- Fourniture des commandes - Fourniture des contrats
Collègues	- Bonnes pratiques commerciales - Coaching de collègues débutants ou moins performants - Coordination équipes de vente

Les questionnaires d'évaluation de la satisfaction clients

Le référentiel des couples produits/clients constitue la base de nos questionnaires d'évaluation de la satisfaction client. Adressés aux différents clients, ceux-ci doivent donner une évaluation en sélectionnant une des quatre réponses proposées (très satisfait, satisfait, peu satisfait, non satisfait).

Les réponses aux différentes questions nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle : 4 pour très satisfait, 3 pour satisfait, 2 pour peu satisfait, et 1 pour non satisfait. Le nombre de questions multiplié par 4, la note maximale, sera divisé par le nombre de points obtenus par la somme des points correspondant aux réponses. Le tout exprimé en pourcentage donnera le taux de satisfaction.

Tableau 6.3 – Évaluation de la satisfaction clients externes

Satisfaction des clients externes de l'entreprise	
Client final	
Analyse des besoins clients	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Configuration de l'offre commerciale	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Suivi des commandes/du service et reporting	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Conseil	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Facturation	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Information sur les évolutions (de produit, législatives...)	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Capacité d'identifier les responsables chez le fournisseur (en cas de demande spécifique)	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Réactivité de prise en compte des demandes et des modifications	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
<i>Taux de satisfaction client final</i>	

Acheteur	
Fourniture d'une politique de prix adéquate	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Suivi des contrats	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Dossiers administratifs (appel d'offres, référencement de fournisseur...)	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
<i>Taux de satisfaction acheteur</i>	
<i>Taux de satisfaction total clients externes</i>	

Tableau 6.4 – Évaluation de la satisfaction clients internes

Satisfaction des clients internes de l'entreprise	
Management commercial	
Prévisions de vente	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Analyse des affaires perdues	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Analyse des affaires en cours	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Identification des besoins en assistance	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Utilisation des outils CRM/SFA internes	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
<i>Taux de satisfaction Management</i>	

Marketing	
Analyse des clients	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Analyse des offres	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Retour sur actions et outils marketing	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
<i>Taux de satisfaction Marketing</i>	

Administration des ventes	
Fourniture des commandes	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Fournitures des contrats	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Taux de satisfaction ADV	

Collègues	
Bonnes pratiques commerciales	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Coaching de collègues débutants ou moins performants	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Coordination équipes de vente	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Taux de satisfaction collègues	
Taux de satisfaction total clients internes	

Ces rubriques et questions peuvent être traitées de manière égalitaire, ou être affectées de coefficients pour montrer leur importance dans le calcul du taux de satisfaction.

Le taux de satisfaction

Les réponses aux questions précédentes permettent l'obtention des résultats suivants sous la forme de taux de satisfaction en global et à différents niveaux, pour simultanément établir une évaluation et un diagnostic pouvant ouvrir sur un plan d'actions.

Tableau 6.5 - Les taux de satisfaction

	Taux de satisfaction
Client final	72 %
Acheteur	58 %
Clients externes	65 %
Management	47 %

Marketing	34 %
ADV	35 %
Collègues	60 %
<i>Clients internes</i>	44 %
TAUX GLOBAL	54 %

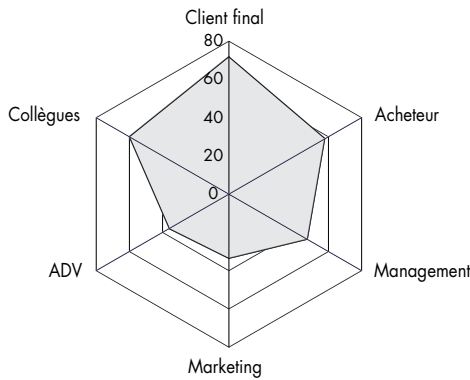
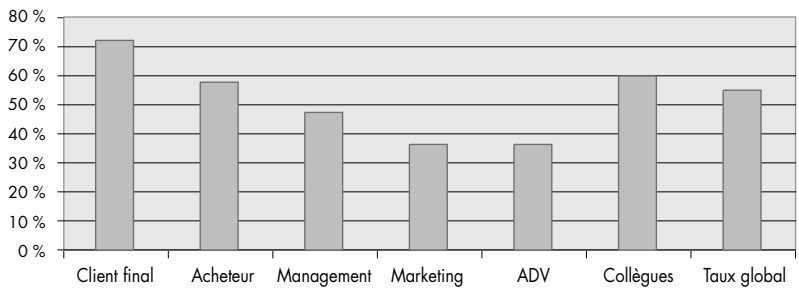


Figure 6.1 : Représentations graphiques des taux de satisfaction client

Ces graphiques permettent d'expliquer le taux de satisfaction client global et d'analyser ce taux par type de client pour identifier les zones de progrès.

En fonction de sa valeur, le taux de satisfaction client illustre quatre configurations types de la fonction commerciale comme l'illustre la figure suivante.

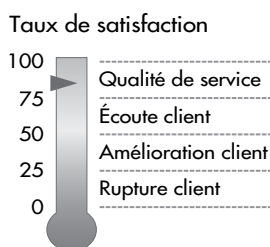


Figure 6.2 : Baromètre du taux de satisfaction client

- ▀ Un service commercial qui bénéficie d'une *qualité de service* dénote une capacité à offrir à ses clients les prestations les plus adaptées à leurs besoins, mais également un sens de l'écoute, de l'explication et de l'exploitation de ces mêmes prestations. Cela illustre une situation où le commercial se met en relation « Client/fournisseur » et cherche davantage le partenariat que le simple coup commercial à court terme. Il cherche à comprendre en permanence les besoins des clients pour adapter les prestations.
- ▀ Une fonction commerciale à *l'écoute des clients* sait être attentive à leurs besoins, sans être en mesure d'y répondre systématiquement en raison de ses faiblesses de moyens structurels, tant en volume qu'en compétences. Les relations entretenues avec les bénéficiaires sont bonnes et sont caractérisées par des rencontres régulières. La différence par rapport à la situation précédente est une moindre capacité de transformation des prestations pour correspondre pleinement aux attentes des clients internes et externes.
- ▀ *L'amélioration client* reflète un état où les demandes clients ne sont pas toujours prises en compte. Les prestations commerciales ne sont pas toutes jugées pertinentes, et les remontées des bénéficiaires dans ce sens ne sont pas systématiquement traitées en tant que tel. La partie relationnelle et d'échanges avec les différents interlocuteurs est très faible. Le commercial réalise ses prestations, les adresse aux différents bénéficiaires en privilégiant largement une des deux parties internes ou externes (généralement les clients au détriment de

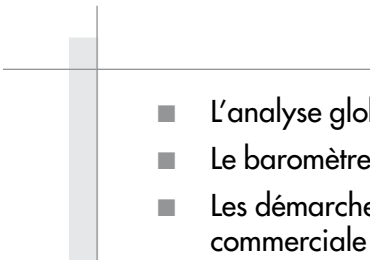
l'interne). Le marketing fonctionne de manière quasiment indépendante du commercial. Les échanges entre commerciaux sont inexistants.

- *La rupture client* est une situation de crise. Le commercial n'est plus jugé légitime pour les bénéficiaires, et plus particulièrement pour les clients. Ses retours en interne ne satisfont personne. Les relations et échanges avec les bénéficiaires sont en général inexistants, marquant une rupture. Dans une telle situation, il est urgent de revoir les prestations, le positionnement, les compétences et l'organisation de la fonction commerciale pour que les relations avec ses clients s'améliorent.

Synthèse

Dans une démarche qualité, plaçant les clients (internes et/ou externes) et leur satisfaction comme des éléments centraux de l'activité commerciale, l'analyse de la satisfaction nous permet de confronter des prestations et des modes relationnels avec des clients internes et externes dont les besoins et les attentes doivent être traités au mieux. Le référentiel, le questionnaire et le baromètre de la satisfaction client sont des outils nous permettant de formaliser ce point pour ensuite l'analyser et apporter des solutions.

L'évaluation globale de la fonction commerciale

- 
- L'analyse globale de la fonction commerciale
 - Le baromètre de la performance globale
 - Les démarches d'amélioration de la fonction commerciale

Cette partie propose l'analyse globale des quatre pôles traités indépendamment dans les quatre chapitres précédents. Les quatre taux analysant le périmètre d'activités, le niveau de compétences, les ressources allouées et la satisfaction des clients sont combinés pour déterminer un taux global de performance fonctionnelle, ce qui permet de donner une cotation de la fonction avec les critères explicatifs de cette même cotation.

Ainsi, la fonction commerciale sera positionnée dans une échelle et associée à un type dont les caractéristiques seront autant d'éléments d'appréciation de son fonctionnement et de sa progression.

L'analyse globale de la fonction commerciale

L'administration des questionnaires et l'utilisation des référentiels d'activités, de compétences, de support structurel et de satisfaction client permettent d'obtenir différentes évaluations dont l'ensemble peut se résumer par le tableau suivant (tableau 7.1).

Il peut être réalisée sous Excel ou bien automatiquement par une application informatique qui gère simultanément les différents questionnaires et l'administration des résultats.

Tableau 7.1 - Synthèse des évaluations fonctionnelles

Les thèmes d'évaluation	Évaluation
Activités Prospection	55 %
Activités Formation d'une impression	55 %
Activités Formation d'une stratégie	80 %
Activités Transmission	60 %
Activités Évaluation et ajustement	60 %
Activités Conclusion	10 %
Activités Pérennisation	10 %
Taux d'activités	49 %
Savoirs techniques	40 %
Savoirs comportementaux	45 %
Savoirs métier	20 %
Taux de maîtrise des compétences	35 %
Positionnement	75 %
Fonctionnement	30 %
Ressources	45 %
Taux de support structurel	50 %
Direction générale	57 %
Management	25 %
Clients externes	37 %
Qualité de service	15 %
Taux de satisfaction client	34 %
Taux de performance global	42 %

Ces différents chiffres peuvent être présentés sous la forme de graphiques (figures 7.1 et 7.2) pour une meilleure appréciation des différences et des thèmes qui devront faire l'objet d'un travail approfondi.

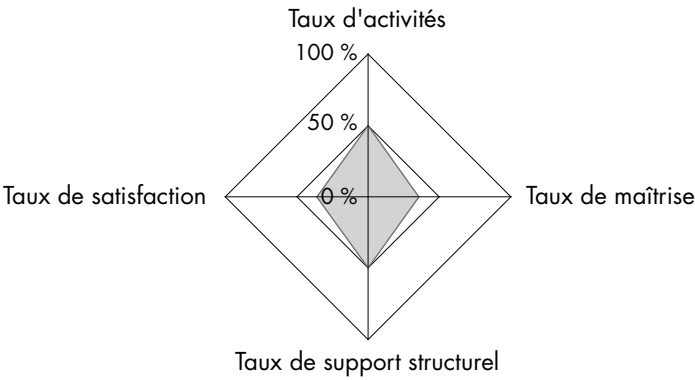


Figure 7.1 : Les branches de l'évaluation fonctionnelle

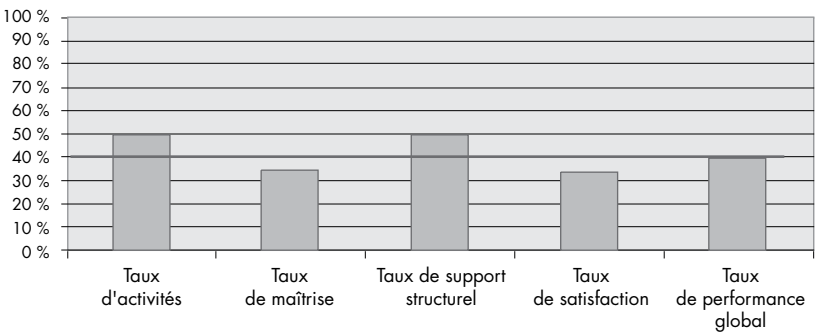


Figure 7.2 : Histogramme des taux composant le taux de performance global

L'analyse de chacun des thèmes ayant été abordée lors des chapitres précédents, nous nous focaliserons dans ce chapitre sur l'analyse de la performance globale.

Le baromètre de la performance globale

Le baromètre en quatre dimensions

Le baromètre global, en tant que moyenne simple ou pondérée (si l'on veut attribuer un poids plus important à l'une des quatre variables) des quatre dimensions, nous donne une évaluation de la performance globale de la fonction commerciale par une valeur quantitative comprise entre 0 et 100, ainsi que des indications qualitatives permettant de situer le niveau de la fonction analysée.

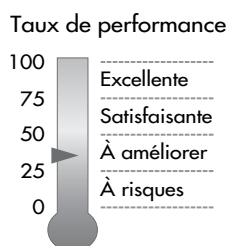


Figure 7.3 : Baromètre de performance de la fonction

Le baromètre global de performance est un indicateur qui joue le rôle de mise en alerte des principaux responsables de l'entreprise. Les pistes d'action à mettre en œuvre dépendent de la composition du baromètre global (cf. chapitres 3, 4, 5 et 6, qui développent les quatre axes et les quatre baromètres Activités, Compétences, Organisation et Clients).

Ainsi, s'il est faible en raison d'une valeur catastrophique du taux de maîtrise des compétences, alors il faudra mettre en œuvre des actions de formations (cf. chapitre 4).

- ▀ Une fonction *excellente* illustre une situation où le taux de performance est supérieur à 75 %, obtenu par des valeurs fortes et/ou moyennes sur les quatre dimensions. La fonction commerciale remplit pleinement ses objectifs et se positionne comme un domaine d'excellence pour l'entreprise. L'entreprise est

reconnue pour son expertise dans ce domaine et se caractérise par l'efficacité et la performance. Le seul objectif consiste à maintenir cet état d'excellence.

- ▀ Une fonction *satisfaisante* est caractérisée par un taux de performance oscillant entre 50 % et 75 %. Ce qui est réalisé par la fonction commerciale est acceptable. Elle remplit son contrat sans innovation ni zèle particulier. Cette notion de réalisation *a minima* de ce qui a été demandé peut varier selon les dimensions. Ce taux moyen peut être obtenu par un niveau élevé sur quelques dimensions et des taux très bas sur les autres. Les secteurs à améliorer devront faire l'objet d'un plan d'action à court ou moyen terme.
- ▀ La fonction *à améliorer* correspond à un taux de performance compris entre 25 % et 50 %. Avec une telle évaluation, il n'y a pas de domaine d'excellence, mais des valeurs moyennes et basses, faisant état d'une situation où la fonction commerciale répond de manière partielle à ses obligations et aux attentes de ses clients. Il y a de grosses lacunes à corriger, ce qui doit être fait en analysant les raisons et en évaluant les modalités de transformation envisageables à moyen terme.
- ▀ La fonction *à risques* est qualifiée par un taux de performance inférieur à 25 %, généralement obtenu par des taux très faibles (inférieur à 25 %) dans l'ensemble des quatre dimensions de l'analyse. Cette situation fait état d'un fonctionnement très dégradé de la fonction commerciale, qui ne lui permet plus de réaliser le minimum qui lui est demandé, avec des risques très forts de non-réalisation d'activités, de plaintes de clients et de pertes de clients. Ces incidents décrédibilisent la fonction. Les décisionnels et managers ne disposent plus des informations suffisantes pour piloter l'activité. Dans ce cas, il est urgent de mettre en place un plan de redressement de la fonction avec des actions de restructuration sur l'ensemble des quatre dimensions.

La synthèse des quatre baromètres

En dessous de chaque baromètre, on peut faire figurer les variables les plus fortes et les plus faibles pour identifier les raisons de cette évaluation. Il est également possible de faire des courbes d'évolution dans le temps pour apprécier les effets des actions entreprises.

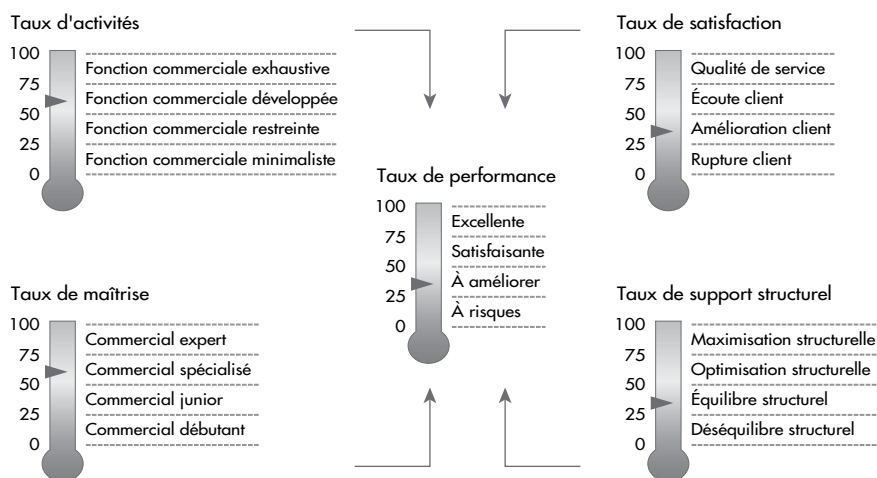


Figure 7.4 - Ensemble des baromètres de l'évaluation fonctionnelle

Les démarches d'amélioration de la fonction commerciale

Les résultats obtenus avec le taux de performance global, le taux d'activités, le taux de maîtrise, le taux de support structurel et le taux de satisfaction sont des repères de gestion en tant que tels, mais ils peuvent également être utilisés pour la construction de deux matrices aidant à définir les démarches d'amélioration de la fonction commerciale.

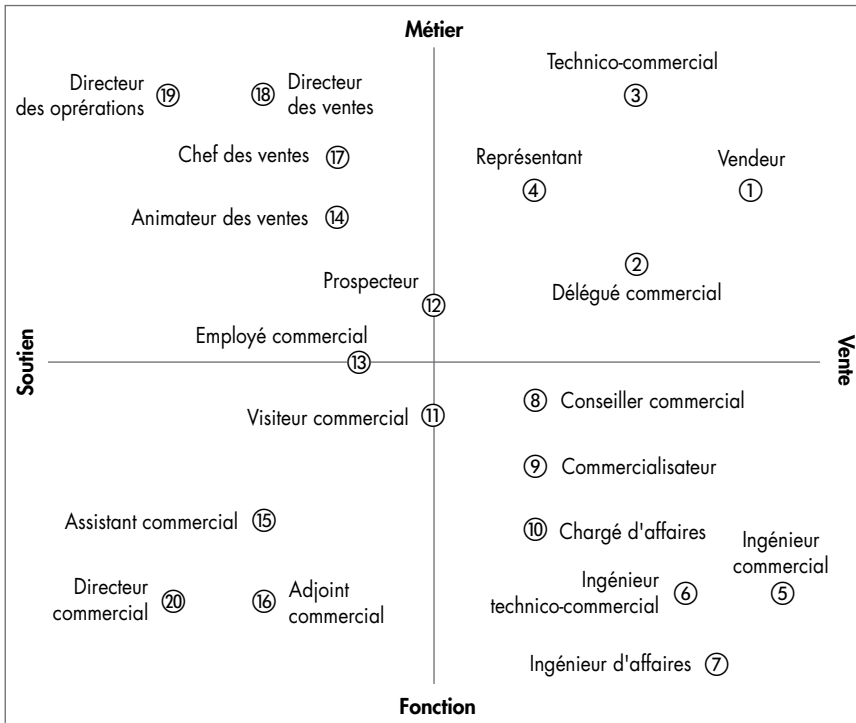
Ces matrices permettent de compléter les analyses précédentes et de positionner la fonction commerciale dans des catégories illustrant leur niveau de performance.

La matrice d'exigence de performance

La performance de la fonction commerciale est à relativiser en fonction de l'importance stratégique que l'entité à laquelle elle appartient veut bien lui donner.

Pour autant, compte tenu du positionnement de la fonction commerciale, en contact direct avec les clients, l'importance globale que revêt cette fonction est avérée. De façon plus précise, la diversité des appellations que nous avons recensées (cf. chapitre 2, figure 2.1 et figure 7.5 ci-dessous) fait apparaître que les démarches d'amélioration qui peuvent être entreprises seront très différentes selon le poste occupé. Cette cartographie des métiers de l'Afnor montre une disparité importante. Dans ce cadre, cette disparité est liée d'une part au degré d'implication du commercial dans le processus de vente vis-à-vis du client (axe des abscisses), et d'autre part au degré de spécialisation du métier dans la fonction (axe des ordonnées).

Ces deux caractéristiques principales du poste donnent des pistes sur ce que doit être le degré de proximité du client en tant qu'axe d'amélioration de la performance.



Source : Afnor, norme X50-660 de juin 1993, p.7.

Figure 7.5 : Cartographie des métiers commerciaux de l'Afnor

Le niveau d'autonomie de la fonction, et plus largement du service commercial est déterminé en fonction du niveau de valeur ajoutée des produits, de l'évolution des orientations stratégiques, mais aussi de la culture de l'entreprise.

On observe souvent que plus on accorde d'autonomie à la fonction commerciale, plus les exigences de performance sont grandes (et inversement). De la même façon, lorsque le niveau de valeur ajoutée du produit est important, le commercial devra faire preuve pour d'une plus grande proximité vis-à-vis de son client. Dans ce cadre, l'exigence de performance est également accrue. En ce sens, la matrice d'analyse stratégique fait apparaître une exigence du niveau de performance liée aux deux axes précédemment cités : le degré d'autonomie et la proximité avec les clients.

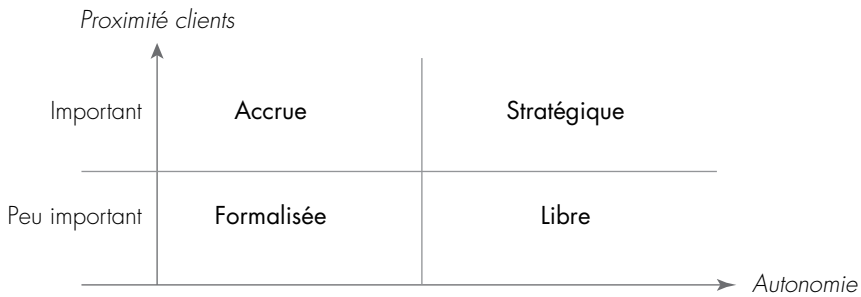


Figure 7.6 : Matrice d'exigence de performance du commercial

- La *fonction formalisée* fait l'objet d'une fiche de poste qui détaille les tâches quotidiennes avec précision. Elle est le plus souvent dépendante d'autres fonctions, dont des fonctions commerciales. La performance de la fonction est plus liée à l'exécution de schémas prédéfinis qu'à la prise d'initiative. Dans ce cadre, la notion d'efficacité trouvera tout son sens. C'est donc la capacité à reproduire des activités semblables en un minimum de temps qui guidera l'amélioration de la performance.
- La *fonction libre (isolée)*. À l'inverse de la fonction formalisée, elle est jugée sur ses prises d'initiatives et sa force de proposition, qui doivent bénéficier à d'autres fonctions du même service ou d'autres services. Pour autant, ce mode de fonctionnement en tant que leitmotiv implique la dépendance du développement permanent des qualités comme la créativité, la capacité d'abstraction ou encore la pertinence. L'amélioration sera alors guidée par la capacité à se remettre en question (souvent seul) malgré la répétition des actions à concevoir ou à réaliser.
- La *fonction stratégique* est celle dont le niveau d'exigence est le plus élevé en regard du niveau de liberté accordé et de la fréquence des contacts avec les clients. Cette fonction est donc particulièrement exposée en tant que porte-parole de la vision de l'entreprise dans un environnement de fort niveau de confiance. On recommandera dans ce contexte de se fixer avec précaution ses propres limites, afin d'une part de justifier

pleinement le degré de confiance accordé et acquérir ainsi encore plus de liberté, et d'autre part de conforter sa crédibilité auprès de ses clients par cette confiance incarnée qui sera ressentie.

- *La fonction accrue.* En contact quotidien avec les clients, ce type de fonction correspond par ailleurs à une activité dont l'encadrement est particulièrement rapproché. Les résultats attendus découlent d'une modélisation des actions à mener pour y parvenir. Face aux enjeux liés à ce type de fonction, l'activité sera suivie de près (reportings). La traçabilité des actions dans le système d'information permet de donner une vision des éléments quantitatifs en temps réel et de réagir rapidement face aux écarts (positifs ou négatifs) constatés par rapport aux prévisions. Pour être plus performant, il faut alors faire preuve d'une diplomatie et d'un relationnel des plus adaptés aux situations qui se présentent, aussi bien vis-à-vis du client qu'en interne.

La matrice d'analyse multidimensionnelle

La matrice d'analyse multidimensionnelle permet d'établir un diagnostic qualitatif à partir des quatre taux d'évaluation constituant le taux de performance global.

Cette matrice distingue en ordonnée les quatre niveaux d'analyse du modèle (clients, compétences, activités, structure) et en abscisse les taux de performance. Toutes les valeurs de ces taux n'y figurent pas mais simplement la valeur centrale de 50, qui permet de distinguer un environnement de performance d'un environnement de contre-performance. Ainsi, pour chaque niveau, nous pouvons identifier un type de commercial performant et un type nécessitant des évolutions et des transformations.

La matrice d'analyse multidimensionnelle permet d'associer aux mesures des taux des éléments qualitatifs caractérisant le fonctionnement d'un service commercial. Ces renseignements qualitatifs utilisent des éléments de langage pour sensibiliser et

mobiliser les différents acteurs du domaine commercial, afin que ceux-ci prennent conscience de la situation et s'engagent dans un plan d'actions.

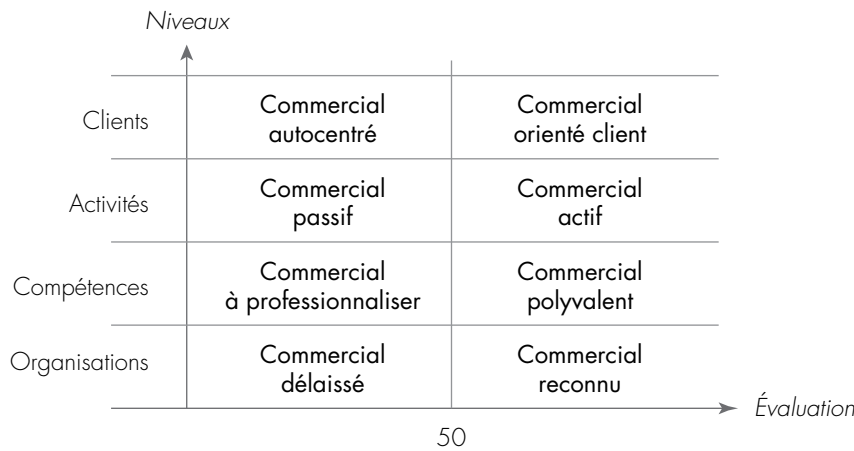


Figure 7.7 : Matrice d'analyse qualitative de la fonction commerciale

Les insuffisances constatées amènent à réfléchir aux différentes causes qui peuvent se présenter. De la bonne compréhension de celles-ci dépendent les pistes d'amélioration.

Au niveau Client

- Le *commercial orienté client* est un commercial à l'écoute. Il a le souci d'informer ses clients des nouvelles offres, des orientations, et il est capable de le faire sur le mode du conseil. C'est grâce à ses connaissances et son relationnel qu'il arrive à adopter ce type de posture. À l'inverse, parce qu'il a la volonté de toujours mieux répondre aux besoins de ses clients, il prend note des demandes d'amélioration de ses clients. Il cherche à répondre rapidement à leurs attentes, ou fait apparaître avec diplomatie le caractère non fondé de celles-ci. S'il ne sait pas répondre à une demande et qu'il la juge pertinente, il la transmet aux services concernés et informe ses clients des suites qui seront données.

- Le *commercial autocentré* se caractérise par son repli sur lui-même. La poursuite de ses objectifs essentiellement quantitatifs lui fait oublier que c'est la qualité de la relation avec ses interlocuteurs qui lui permettra de construire un véritable partenariat à long terme. Cette négligence s'explique soit par une efficacité trop développée, qui lui fait privilégier le court terme sans réfléchir aux conséquences des frustrations développées par les clients, soit par un manque de confiance relevant du manque de maîtrise des sujets échangés. Il convient dans le premier cas d'alerter le commercial sur le caractère destructeur que peut avoir ce mode de fonctionnement. Dans le deuxième cas, un programme de formation et d'accompagnement sera étudié et mis en œuvre pour développer la confiance et tester l'évolution de la progression.

Au niveau Activités

- Le *commercial actif* couvre l'essentiel des missions de sa fiche de poste. C'est le volume de travail qu'il développe qui lui permet de le faire à partir des compétences dont il sait faire preuve. Afin de toujours mieux maîtriser son emploi du temps, il intègre la gestion des priorités comme une des sources premières de son efficience.
- Le *commercial passif* se caractérise concrètement par une insuffisance des missions remplies. Il peut s'agir d'une situation passagère liée à l'apprentissage ou à une baisse de régime explicable, ou d'une situation chronique. Le diagnostic doit amener sans attendre à la mise en place ou la poursuite des actions de soutien (formation et motivation) ou envisager avec discernement (mutation ou licenciement) la séparation.

Au niveau Compétences

- Le *commercial polyvalent* ne maîtrise pas forcément la totalité des compétences techniques, comportementales, et métier, mais il a conscience de la nécessité de savoir jouer sur la palette de celles-ci. De plus, il sait que pour être performant il

faut mettre en œuvre la compétence *ad hoc* face à une situation donnée. Dans ce cadre, il s'efforce de repérer ses points faibles pour mieux les travailler.

- ▮ Le *commercial à professionnaliser* correspond à une situation d'alerte pour son manager. Il est peu fréquent qu'un commercial dans cette situation accepte seul de prendre suffisamment de recul pour mettre en œuvre le plan d'actions qui lui permettra de développer les niveaux de compétences jugés insuffisants. D'une part, admettre ses défaillances dans un métier où la vérité des chiffres est permanente est une situation crainte. D'autre part, humainement, on préférera éviter les efforts que demande un processus d'amélioration, plutôt que de se remettre en cause. Pour tendre vers la position du commercial polyvalent, il faut mettre à jour explicitement les points à améliorer et surtout évoquer très régulièrement le niveau de progression par des briefings/débriefings de rendez-vous clients et des points (entretien individuel annuel, bilans trimestriels) consacrés exclusivement à ce sujet.

Au niveau Structure

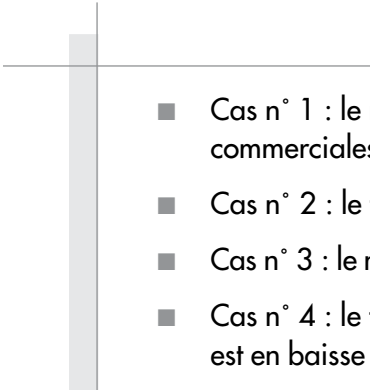
- ▮ Le *commercial reconnu* dispose des ressources qui lui permettent de faire la différence et doit avant tout savoir les utiliser. Pour cela, la visibilité de l'organisation (en particulier le « qui fait quoi ? ») favorisera grandement l'efficacité. Ce sujet est d'autant plus sensible dans un environnement où le périmètre des structures est bouleversé de manière très fréquente en raison notamment des concentrations et du turn-over croissant qui en découle.
- ▮ Le *commercial délaissé* se caractérise par un manque de réactivité récurrent. Les ressources utiles pour être efficace sont partiellement absentes. Cet état de fait, parfois nécessaire eu égard aux manques de ressources financières, conduit à des conséquences néfastes : compensation et épuisement du commercial dans l'hyperactivité, décrédibilisation et perte d'affaires avec des clients/prospects, démotivation et baisse de

performance du commercial... On s'attachera donc à observer auprès des clients à quel niveau le service rendu par le commercial fait apprécier les ressources internes en jeu.

Synthèse

La synthèse des quatre axes permet l'obtention d'un taux de performance global qui constitue une cotation de la fonction commerciale dans son ensemble. Ce taux de performance global peut être utilisé pour comparer le service commercial d'une entreprise avec celui d'autres organisations. Cette mesure peut être analysée dans le temps pour apprécier son évolution en fonction des actions d'amélioration entreprises. Ce taux peut également être intégré dans le tableau de bord général de l'entreprise et être utilisé comme une variable de gestion permettant une prise de conscience de la situation et la proposition d'amélioration par les principaux intéressés.

Cas d'utilisation du modèle d'évaluation fonctionnelle de la fonction commerciale

- 
- Cas n° 1 : le nombre de rendez-vous des équipes commerciales est en baisse.
 - Cas n° 2 : le taux de couverture client est insuffisant.
 - Cas n° 3 : le nombre de nouveaux clients est trop faible.
 - Cas n° 4 : le taux de transformation des affaires est en baisse par rapport aux normes habituelles.

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) que nous venons de développer peut être utilisé comme une méthode d'analyse globale. Dans ce cas, au fur et à mesure que vous utiliserez le MEF, vous observerez les liens de cause à effet qui peuvent exister entre différentes rubriques de valeurs faibles appartenant à des pôles différents.

Par exemple, un taux de satisfaction faible relatif à la rubrique Clients Externes est souvent corrélé avec des taux d'activités de Formation d'une impression et de Service et de pérennisation de la relation insuffisants.

Ce modèle pourra également s'adapter à des diagnostics focalisés sur des objectifs d'amélioration spécifiques à l'entreprise et/ou la fonction de l'utilisateur.

Dans les cinq cas qui suivent, nous avons illustré, à partir de constatations factuelles de situations, comment le diagnostic MEF a été utilisé pour faire apparaître les causes réelles des dysfonctionnements et la mise en œuvre de solutions qui en découlent naturellement.

L'utilisation des reportings de résultat et d'activités sont l'un des moyens d'alerte indiquant les changements de situations et les nouvelles tendances. Il existe d'autres modes d'alerte, moins factuels, comme par exemple des échanges directs entre la force de vente et la direction générale, mais aussi des remontées d'informations clients (sur le site de l'entreprise ou sur des forums professionnels), ou encore des échos reportés par les équipes en charge des services.

Cas n° 1 : le nombre de rendez-vous des équipes commerciales est en baisse

Contexte d'entreprise

Dans le cadre d'une entreprise de type Challenger, les reportings hebdomadaires font apparaître depuis quelques semaines un niveau de rendez-vous en baisse de façon notable.

Cette baisse d'activité n'a pas eu, lors du dernier reporting mensuel, de conséquence sur les principaux indicateurs agrégés, et le directeur des ventes s'interroge sur ce qui peut expliquer cette tendance.

Diagnostic MEF

Les principales questions qui viennent à l'esprit du directeur des ventes sont les suivantes : les commerciaux manquent-ils de temps ? Rationalisent-ils leurs déplacements ? Le territoire est-il exploité selon une logique économique conforme aux objectifs ? Quelle est la proportion de clients joints sur un secteur

géographique/domaine d'activité sur une durée déterminée ?
L'organisation de l'équipe permet-elle au collaborateur de préparer ses rendez-vous ?

Dans ce contexte, la réalisation du modèle d'évaluation fonctionnelle a donné les résultats suivant :

Tableau 8.1 - Diagnostic MEF

Rubriques	Taux
Activités Prospection	10 %
Activités Formation d'une impression	55 %
Activités Formation d'une stratégie	80 %
Activités Transmission	60 %
Activités Évaluation et ajustement de la stratégie	60 %
Activités Traitement des objections	35 %
Activités Conclusion	40 %
Activités Service et pérennisation de la relation	20 %
Taux d'activités	45 %
Compétences techniques	45 %
Compétences comportementales	60 %
Compétences métier	30 %
Taux de compétences	45 %
Positionnement	75 %
Fonctionnement	20 %
Ressources	15 %
Taux de support structurel	37 %
Direction	55 %
Managers	35 %
Externes	47 %
Qualité de service	15 %
Taux de satisfaction client	38 %
TAUX DE PERFORMANCE GLOBAL	41 %

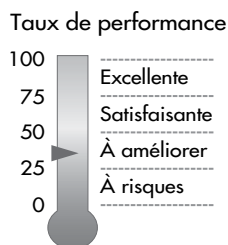


Figure 8.1 : Taux de performance

Le taux de performance est de 41 %, ce qui révèle une situation à améliorer. Ce taux de performance global s'explique par la présence de 3 pôles dont les scores sont des avertissements, car inférieurs à 45 %, avec notamment un taux de support structurel de 37 %.

À l'inverse, le taux de compétences et le taux d'activités présentent des scores que l'on n'attendait pas à ce niveau, compte tenu du contexte décrit. Cela signifie que l'équipe commerciale, dans une situation de challenger, a gagné au cours des derniers exercices des parts de marché, mais que la structure, victime de sa croissance, n'est plus adaptée : 20 % en fonctionnement et 15 % en ressources. En conséquence, la qualité de service s'en ressent et les commerciaux subissent les plaintes répétées des clients.

Pour autant, les compétences des équipes ne sont pas remises en causes, mais la démotivation a des conséquences lourdes sur l'activité notamment de prospection.

Solutions mises en œuvre

La demande du directeur des ventes a été formalisée pour ses équipes de managers selon les trois axes principaux de soutien de l'activité, de rationalisation de l'activité et de motivation des équipes.

- Soutien : lister les axes de développement des nouveaux clients à prospecter, et les nouvelles offres à développer sur les clients existants : retour sur le PAC décliné client par client.

- ▮ Rationalisation de l'activité : bien sélectionner l'approche en fonction du client. Le rendez-vous n'est peut-être pas toujours nécessaire.
- ▮ Motivation de l'activité : capitaliser sur les succès en identifiant les raisons, et réutiliser les mêmes approches, proposer de préparer des appels et des rendez-vous avec les commerciaux, constituer un argumentaire avec les commerciaux.

Par ailleurs, le directeur des ventes s'est appuyé sur le diagnostic pour demander à la direction marketing opérationnel d'évaluer les formations et/ou des axes de développement des compétences utiles à la diffusion plus large des nouvelles offres. Afin de réconcilier la direction des services avec le service commercial, il convient de faire dispenser ces formations par des formateurs et/ou des consultants.

Enfin, le directeur des ventes propose pour le nouvel exercice la création de deux équipes distinctes : une équipe de suivi du parc des clients, et une équipe de prospection. À ce titre, une réorganisation est prévue et des mutations sont proposées.

Cas n° 2 : le taux de couverture client est insuffisant

Contexte d'entreprise

Lors d'un changement de directeur commercial dans une société d'éditions de logiciels, suite à une fusion entre deux structures concurrentes, il est constaté que le nombre de nouvelles affaires intégrées en portefeuille par la force de vente est en net ralentissement. Cette entreprise est leader sur son marché et dispose d'un parc clients correspondant à plus de 60 % de part de marché.

Une des raisons du recrutement de ce nouveau directeur commercial est la redynamisation des forces de vente et la volonté d'apporter un regard neuf sur l'organisation des équipes et des processus de vente.

Diagnostic MEF

Préalablement à toute prise de décision, et compte tenu d'un contexte assez sensible, à la fois pour la société et pour lui-même, le directeur commercial s'interroge et nous demande de réaliser un diagnostic et de lui donner les pistes de solutions à mettre en œuvre.

Il se pose les questions suivantes : les commerciaux maîtrisent-ils les offres et le discours commercial ? Se coordonnent-ils suffisamment avec les experts techniques ? Tous les motifs de contacts sont-ils exploités ? Les équipes commerciales se limitent-elles à l'exploitation du PAC et/ou à certains événements ou clients ?

Tableau 8.2 - Diagnostic MEF

Rubriques	Taux
Activités Prospection	60 %
Activités Formation d'une impression	15 %
Activités Formation d'une stratégie	80 %
Activités Transmission	35 %
Activités Évaluation et ajustement de la stratégie	53 %
Activités Traitement des objections	37 %
Activités Conclusion	67 %
Activités Service et pérennisation de la relation	45 %
Taux d'activités	49 %
Compétences techniques	49 %
Compétences comportementales	20 %
Compétences métier	25 %
Taux de compétences	31 %
Positionnement	25 %
Fonctionnement	20 %
Ressources	60 %
Taux de support structurel	35 %

Direction	35 %
Managers	23 %
Externes	47 %
Qualité de service	65 %
Taux de satisfaction client	42 %
TAUX DE PERFORMANCE GLOBAL	39 %



Figure 8.2 : Taux de performance

Le baromètre de taux de performance global fait apparaître une situation à améliorer ; il montre surtout que les deux pôles Compétences et Support structurel présentent chacun deux rubriques inférieures ou égales à 25 %, c'est-à-dire des situations à risques.

La corrélation entre l'ensemble des indicateurs faibles ou très faibles montre la nécessité de mettre en place un plan d'action autour de quatre sujets principaux, qui relèvent de mission de type conduite du changement liée en particulier au contexte de fusion :

- ▶ mettre en place la nouvelle stratégie avec la direction générale pour répondre aux faibles taux de satisfaction Direction et Managers ;
- ▶ décliner l'organisation de la force de vente qui correspond pour améliorer les taux de Positionnement et de Fonctionnement du support structurel ;

- ▀ mettre en œuvre un programme de formation à la présentation de la stratégie en regard des taux de Formation d'une impression, de Compétences comportementales et de Compétences Métier ;
- ▀ communiquer sur des axes stratégiques clairement définis pour contribuer à faire savoir que le changement est maîtrisé.

Solutions mises en œuvre

La mise en place de la nouvelle stratégie a été réalisée sur la base d'une analyse effectuée auprès de clients comparables. Cette étude a permis de définir une stratégie claire, allant jusqu'à la segmentation des clients et aux différentes approches à adopter en fonction de leur typologie. Des actions sont à opérer selon ce profil : phoning, appel par assistant(e)s, prise de rendez-vous avec un spécialiste au besoin.

Des formations dispensées aux équipes présentent en premier lieu la nouvelle organisation et proposent des exercices de mise en situation de la « nouvelle offre ». Des argumentaires sont mis en œuvre conjointement et testés. Au cours de ces sessions, des premières évaluations des besoins de chaque commercial sont faites pour compléter ses compétences.

En prolongement des formations, les managers régionaux et/ou d'agence s'assurent que le potentiel client est bien segmenté et suivi conformément au plan d'action. Ils peuvent avantageusement compléter ce plan d'action par l'organisation de campagnes thématiques autour d'un ou plusieurs événements locaux, en parallèle de la campagne de communication.

Cas n° 3 : le nombre de nouveaux clients est trop faible

Contexte d'entreprise

Une société d'une quinzaine de personnes dans le secteur de l'environnement constate que le nombre de nouveaux clients est insuffisant et présente un risque en cas de perte de clients existants. Les membres fondateurs s'interrogent sur les moyens à mettre en œuvre pour développer leur clientèle.

Diagnostic MEF

L'équipe commerciale est constituée de trois personnes : l'un des deux membres fondateurs et deux commerciaux (un commercial de niveau Expert et un Spécialiste).

Lors de l'interview de l'équipe, les principales questions tournent autour des sources de nouveaux business d'une part, et de l'organisation du travail d'autre part :

- ▀ les *sources de business* : comment choisir les clients à visiter ? Quels sont les critères d'évaluation du potentiel d'un prospect ? Tous les motifs de contacts (accroches commerciales, types de prestations) sont-ils exploités ?
- ▀ le *temps de travail* : consacrons-nous suffisamment de temps aux nouveaux clients ?
- ▀ l'*organisation de l'équipe* : quel peut être le rôle d'autres membres de l'équipe dans le processus d'approche des prospects ?

Tableau 8.3 - Diagnostic MEF

Rubriques	Taux
Activités Prospection	14 %
Activités Formation d'une impression	55 %
Activités Formation d'une stratégie	20 %
Activités Transmission	35 %

Activités Évaluation et ajustement de la stratégie	23 %
Activités Traitement des objections	62 %
Activités Conclusion	60 %
Activités Service et pérennisation de la relation	57 %
Taux d'activités	40 %
Compétences techniques	39 %
Compétences comportementales	55 %
Compétences métier	25 %
Taux de compétences	37 %
Positionnement	50 %
Fonctionnement	40 %
Ressources	35 %
Taux de support structurel	42 %
Direction	35 %
Managers	60 %
Externes	67 %
Qualité de service	70 %
Taux de satisfaction client	58 %
TAUX DE PERFORMANCE GLOBAL	44 %

Tableau 8.4 - Diagnostic activités Prospection

Activités Prospection	Taux de maîtrise
1. Identifier les prospects	10 %
2. Préparer les visites	50 %
3. Équilibrer prospection et fidélisation	10 %
4. Prospecter par téléphone	0 %
5. Effectuer une visite de prospection	5 %
6. Récupérer des fichiers de prospects	0 %
7. Déterminer le potentiel d'un prospect	25 %

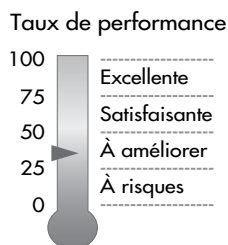


Figure 8.3 : Taux de performance

Le taux de performance est à améliorer (44 %). Mais c'est surtout l'analyse détaillée d'une part des résultats inférieurs à 30 %, et d'autre part le diagnostic de Prospection qui doivent être le point de départ du plan d'actions à mettre en œuvre.

Les intervenants dans le domaine commercial n'ont que très rarement été amenés à concevoir et décliner une stratégie. L'ensemble des rubriques liées à ce type d'activité est en conséquence à un niveau d'évaluation faible. Dans la structure étudiée, c'est la navigation à vue et le bon sens au service des réalisations concrètes qui prédominent. Dans le même ordre d'idées, l'activité Prospection est une activité subie, elle n'est pas encore organisée (tableau 8.4).

Solutions mises en œuvre

Une étude du marché adressé par cette société a fait apparaître un potentiel de nouveaux clients considérable, pour peu qu'une action commerciale ciblée et suivie soit menée à bien.

En prolongement de cette étude, deux axes d'amélioration ont été présentés : l'organisation du processus Prospection et l'accompagnement de la mise en œuvre.

- *organisation du processus Prospection* :
 - déterminer les critères de prospects potentiels,
 - définir en fonction de ces critères une segmentation prospect,

définir les actions du plan d'action prospects avec des objectifs quantifiés, une durée et un planning de points intermédiaires. Dans le cadre de ce processus, le rôle de chacun est explicite, de l'acquisition du fichier au contrôle de réalisation du plan d'action en passant par la prise de rendez-vous ;

- *accompagnement de la mise en œuvre* : pour ce type d'activité, seul l'exemple permet de maintenir un niveau de motivation suffisant, en particulier dans les premiers temps de mise en place du processus. La préparation des premiers appels et rendez-vous sera l'occasion de constituer ensemble un argumentaire. La campagne de prospection sera organisée autour de l'annonce d'une offre, qui donne l'occasion de développer les compétences métier. Au fur et à mesure des contacts, l'acuité à doser l'effort commercial en fonction du type de prospect permettra de gagner en efficacité et de devenir autonome dans cette activité.

Cas n° 4 : le taux de transformation des affaires est en baisse par rapport aux normes habituelles

Contexte d'entreprise

Cet exemple intervient au sein d'une entreprise industrielle dont les caractéristiques essentielles correspondent à un profil de structure de type « Suiveurs ».

Par le biais du reporting mensuel effectué par les commerciaux eux-mêmes, l'un d'entre eux observe que son taux de transformation est en baisse et s'en inquiète auprès de son manager. Ce dernier fait alors le même constat pour cinq des sept commerciaux de son équipe.

Diagnostic MEF

Les causes de cette baisse de régime peuvent être nombreuses et différentes pour chacun des commerciaux :

- ▮ combien de temps le commercial consacre-t-il à la préparation de ses entretiens ?
- ▮ les prestations vendues sont-elles optimales (tous les besoins sont-ils couverts ?) ?
- ▮ les ventes du commercial se font-elles sur une gamme élargie de services ?
- ▮ le commercial prend-il le temps d'analyser les besoins du client afin d'adapter son offre en élargissant, par exemple, ses contacts chez le client ?
- ▮ les rendez-vous non transformés étaient-ils pertinents, ne pouvaient-ils pas être traités par l'assistant ?
- ▮ le commercial a-t-il le sentiment de disposer des outils suffisants pour le soutenir dans son acte de vente ?

L'ensemble de ces questions nécessite l'étude approfondie de l'activité de chacun au quotidien. Le diagnostic MEF sera donc ici proposé à chaque commercial individuellement.

Tableau 8.5 - Diagnostic MEF

Rubriques	Taux
Activités Prospection	60 %
Activités Formation d'une impression	35 %
Activités Formation d'une stratégie	20 %
Activités Transmission	38 %
Activités Évaluation et ajustement de la stratégie	17 %
Activités Traitement des objections	20 %
Activités Conclusion	30 %
Activités Service et pérennisation de la relation	70 %
Taux d'activités	36 %

Compétences techniques	36 %
Compétences comportementales	40 %
Compétences métier	52 %
Taux de compétences	43 %
Positionnement	65 %
Fonctionnement	40 %
Ressources	47 %
Taux de support structurel	51 %
Direction	35 %
Managers	20 %
Externes	64 %
Qualité de service	53 %
Taux de satisfaction client	43 %
TAUX DE PERFORMANCE GLOBAL	43 %

Solutions mises en œuvre

À partir du diagnostic MEF, comme dans le cas précédent, la meilleure méthode pour entreprendre un plan d'action détaillé consiste à étudier de façon individualisée chacune des rubriques d'une ou plusieurs activité(s) en recul par rapport au cœur d'activité en baisse.

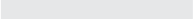
Il s'agit, dans ce cas, des activités comprises entre la formation d'une impression et la conclusion. En effet bien que cette faiblesse concerne un nombre important de membres au sein de l'équipe, le travail précis sur chaque cas permet le retour à un bon niveau dans son ensemble.

Le plan d'action proposé concerne donc la mise en œuvre de points individuels plus fréquents et plus longs pour chaque personne concernée. Lors de ces entretiens, de nouveaux sujets sont abordés et suivis d'une fois sur l'autre :

- ▀ étudier et contrôler la pertinence des rendez-vous pris par rapport au potentiel du client/prospect ;

- ▶ contrôler ensemble l'adéquation des sujets abordés avec les contacts identifiés (cette personne est-elle décisionnaire ?) ;
- ▶ selon les conclusions de la question précédente, envisager d'autres formes d'approche du client (téléphone, mailing...) lorsque le rendez-vous et la présentation d'une proposition s'avèrent inutiles pour l'instant ;
- ▶ préparer les rendez-vous clients et les accompagner sur des cas choisis en commun ;
- ▶ faire réfléchir le commercial sur son argumentaire en fonction du type d'offre.

Annexes



La fonction commerciale : bibliographie commentée

Tout au long de cet ouvrage, nous avons appliqué le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) à la fonction commerciale. L'administration de questionnaires, en relation avec les différents référentiels, permet une analyse thématique et globale conduisant à une évaluation de la fonction commerciale et par là-même, à une formalisation de sa performance. Pour vous aider dans la compréhension, la professionnalisation, l'apprentissage de techniques et pour trouver des pistes d'amélioration et de progression en rapport avec l'évaluation de la performance que vous avez pu réaliser avec le contenu de cet ouvrage, voici une sélection commentée d'ouvrages sur les thèmes et les problématiques actuelles de la fonction commerciale.

Par ailleurs, notre objet était de décrire une méthode d'évaluation plutôt que de traiter du contenu technique de la fonction ou de l'évolution de ce dernier. Un certain nombre d'ouvrages sont disponibles sur les techniques de la fonction commerciale. Nous vous en proposons également quelques-uns, qui vous permettront de compléter l'évaluation fonctionnelle par un contenu technique. Il s'agit d'ouvrages généraux sur le métier et la fonction commerciale, d'ouvrages traitant de certaines techniques de vente, d'ouvrages d'exercices pour vous entraîner à ces techniques.

MACQUIN Anne, *Vendre. Stratégie, hommes, négociations*, Publi-Union, 1998.

Cet ouvrage représente une des références sur le sujet de la fonction commerciale. Il intègre autant des éléments de décodage de la fonction commerciale que des modèles de management ou de motivation spécifiques aux forces de vente. Bien documenté, il emprunte de nombreux modèles aux meilleurs travaux de recherche.

CARON Nicolas, *Vendre aux clients difficiles. Les clés de la persuasion*, Dunod, 2004.

Un ouvrage classique de praticien qui fournit des recettes intéressantes et opérationnelles dans la manière d'instrumentaliser la relation aux clients.

JOHNSTON Mark W., MARSHALL Greg W., *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*, McGraw-Hill, Irwin 2006.

L'ouvrage de référence sur le management des forces de vente. S'il ne fournit pas particulièrement de recette pour vendre, il est exhaustif en ce qui concerne les thématiques du responsable commercial. Ce remarquable ouvrage sait faire le lien entre théories (régulièrement mises à jour en fonction des nouvelles éditions) et pratique. Rien n'est gratuitement affirmé, tout y est étayé de références.

DUGAS Laurent, JOURDAN Bruno, *La vente complexe. Comment passer d'une vente de produits à une vente de solutions*, Dunod, 2004.

Un bon ouvrage de praticiens qui présente classiquement des « recettes de cuisine » visant à opérer au mieux la relation client. Cet ouvrage s'intéresse particulièrement aux ventes de solutions de type Business to Business. Il s'éloigne ainsi utilement des écoles traditionnelles de vente.

RENVOISE Patrick, MORIN Christophe, BARITAULT Alain, *Neuromarketing : le nerf de la vente*, De Boeck, 2005.

Un ouvrage pratique qui tente d'établir un lien entre le fonctionnement du cerveau et un modèle de vente visant à optimiser les chances de convaincre les clients.

AGUILAR Michaël, LAFAIX Philippe, *Les accélérateurs de vente. Techniques et secrets pour vendre plus, plus vite, plus cher*, Dunod, 2005.

Un ouvrage de praticien fournissant au lecteur de nombreuses « recettes » pour l'aider à réussir ses ventes.

AUER Jean, *Les secrets de la vente aux particuliers : 29 techniques pour conclure ses ventes*, Éditions d'Organisation, 2004.

Un ouvrage complet sur les différents types de vente aux particuliers, qui intègre classiquement de nombreuses recettes opérationnelles.

PAGE Rick, *Hope Is Not a Strategy: the 6 Keys to Winning the Complex Sale*, McGraw-Hill Professional, 2003.

Un classique anglo-saxon qui modélise de manière intéressante les étapes clés de la vente de solutions dans un environnement Business to Business.

TRACY Brian, *The Art of Closing the Sale: The Key to Making More Money Faster in the World of Professional Selling*, Thomas Nelson, 2007.

Un ouvrage récent centré sur une problématique essentielle de la vente (et qui pose généralement le plus de difficultés aux vendeurs) : le closing ou la conclusion de la vente.

GSCHWANDTNER Gerhard, MOINE Donald J., *Sales Scripts That Close Every Sale: 420 Tested Responses to 30 of the Most Difficult Customer Objections*, McGraw-Hill, 2007.

Un ouvrage original sur le sujet, qui recense les objections classiques d'un acheteur et les moyens de les contourner. Une sorte de « best of » des ouvrages de praticiens centrés sur la vente.

En complément de ces ouvrages, nous vous conseillons également la lecture de certaines revues comme :

Action Commerciale : revue managériale phare de la fonction.

Journal of Personal Selling & Sales Management : revue de recherche la plus pointue sur les problématiques des forces de vente.

Quelques sites Internet sur la fonction commerciale

<http://www.dcf.com>

Le site de l'association des directeurs commerciaux met à la disposition de ses membres des informations concernant les métiers commerciaux. Accessible via ce site, le centre de ressources en ligne Éloïse se veut une plateforme communautaire d'échange sur la fonction commerciale.

<http://solutions.journaldunet.com>

Ce site contient de nombreux articles sur des thématiques commerciales et CRM. Il propose également des exemples de projets en entreprise.

<http://www.12manage.com>

Site international qui contient de nombreux articles en management.

<http://fr.wikipedia.org>

Encyclopédie universelle en ligne et gratuite qui contient de nombreux articles sur des thèmes de management.

Certains sites marketing de sociétés marchandes représentent de bons points d'entrée pour aborder notamment la problématique des systèmes d'information de la force de vente.

<http://www.salesforce.com>

Acteur récent et leader de l'accès en ligne à des outils CRM standardisés et hébergés, ce site fournit de nombreuses informations génériques sur la fonction commerciale.

<http://www.siebel.com>

Leader des systèmes d'information CRM et pionnier du domaine, le site de Siebel est riche en exemples et informations sur la fonction commerciale, son contrôle et ses indicateurs.

Les problématiques actuelles de la fonction commerciale

Le travail d'investigation que nous avons mené auprès de nombreuses entreprises et de leurs services commerciaux nous a permis de formaliser le modèle d'évaluation fonctionnelle présenté dans cet ouvrage, mais également de lister les thèmes qui suscitent l'interrogation.

Ce sont des questions que les dirigeants et/ou les responsables des services commerciaux se posent et pour lesquelles ils désiraient avoir des éléments de réponse pour progresser dans la performance de cette fonction et plus généralement de leur entreprise.

Nous avons ainsi relevé les questions ou thématiques suivantes :

- ▀ Comment réussir l'automatisation des forces de vente ?
- ▀ Comment faire travailler efficacement et conjointement commercial et marketing ?
- ▀ Comment faire partager les informations client par les commerciaux ?
- ▀ Comment manager efficacement à distance une force de vente ?
- ▀ Comment attirer des jeunes diplômés vers la fonction commerciale (et ce tout particulièrement dans les secteurs de la banque et des technologies) ?
- ▀ Comment piloter une force de vente par la satisfaction client ?
- ▀ Comment transformer une force de vente depuis la vente de produits vers la vente de solutions ?

- Comment déterminer la répartition idéale entre rémunération fixe et variable ?
- Comment réduire le nombre de démissions des vendeurs performants ?
- Quelles évolutions de carrière pour des bons vendeurs ?
 - Délocalisation des plateaux de télévente
 - Comment limiter le taux de démission dans les populations de télévendeurs ?
- Comment créer des parcours professionnels dans la télévente ?
- Comment motiver les télévendeurs à moyen et long terme ?

Ces questions sont des pistes de réflexion sur l'évolution de la fonction commerciale et des thèmes vis-à-vis desquels il est important de se doter de connaissances et compétences actualisées et approfondies.

Index des figures et tableaux

Figure 1.1 : Le triptyque du pilotage	16
Figure 1.2 : Le modèle de l'évaluation fonctionnelle (MEF)	26
Tableau 1.1 - Les indicateurs de performance	27
Tableau 1.2 - Taux de performance global	28
Figure 1.3 : Superposition des différents taux	28
Figure 1.4 : Histogramme des taux et alignement sur le taux de performance global	28
Figure 1.5 : Baromètre de performance	29
Figure 1.6 : La structure et le fonctionnement du modèle d'évaluation fonctionnelle	30
Tableau 1.3 - Croisement des objectifs et des variables d'action	32
Tableau 1.4 - Exemple d'indicateurs	33
Tableau 1.5 - Exemple de déclinaison objectifs/variables d'action/indicateurs	34
Tableau 1.6 - Exemple de déclinaison de la méthode OFAI	35
Figure 1.7 : Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif	37
Figure 1.8 : Exemple de chaîne causale du tableau de bord prospectif	39
Figure 1.9 : Le navigateur Skandia	41
Figure 2.1 : Cartographie des métiers commerciaux de l'Afnor	51
Figure 2.2 : Étapes successives de la fonction commerciale	53
Figure 2.3 : Modèle de performance commerciale (Johnston et Marshall, 2006)	58
Figure 2.4 : Système de rémunérations variables des forces de vente	63
Tableau 3.1 - Structure de la grille d'évaluation	68
Figure 3.1 : Répartition du temps de travail des commerciaux	69
Figure 3.2 : Modèle ISTE (Weitz, 1978)	72
Tableau 3.2 - Structure de la grille d'évaluation	73
Figure 3.3 : Les principales activités de la fonction commerciale	73
Tableau 3.3 - Activités de prospection	75
Tableau 3.4 - Activités de formation d'une impression	77
Tableau 3.5 - Activités de formation d'une stratégie	79
Tableau 3.6 - Activités de transmission	80
Tableau 3.7 - Activités d'évaluation et d'ajustement	81
Tableau 3.8 - Activités de conclusion	82
Tableau 3.9 - Activités de pérennisation	84
Tableau 3.10 - Évaluation des activités Prospection	84
Tableau 3.11 - Évaluation des activités Formation d'une impression	85

Tableau 3.12 - Évaluation des activités Formation d'une stratégie	86
Tableau 3.13 - Évaluation des activités Transmission	86
Tableau 3.14 - Évaluation des activités Évaluation et ajustement	87
Tableau 3.15 - Évaluation des activités Conclusion	87
Tableau 3.16 - Évaluation des activités Pérennisation	88
Tableau 3.17 - Synthèse des taux d'activité	89
Figure 3.4 : Baromètre du taux d'activités	90
Figure 4.1 : Les trois savoirs fonctionnels	95
Tableau 4.1 - Les compétences techniques	95
Tableau 4.2 - Les compétences comportementales	97
Tableau 4.3 - Les compétences du métier de l'entreprise	100
Tableau 4.4 - Notation des différents types de compétences	101
Tableau 4.5 - Questionnaire de compétences	101
Tableau 4.6 - Synthèse des taux de maîtrise	108
Figure 4.2 : L'architecture des différents taux de maîtrise	108
Figure 4.3 : Analyse des taux de maîtrise	109
Figure 4.4 : Taux de maîtrise des compétences techniques	110
Figure 4.5 : Baromètre du taux de maîtrise	110
Figure 5.1 : L'organigramme de la fonction commerciale	120
Figure 5.2 : Les variables d'organisation de la force de vente	121
Figure 5.3 : Matrice du management commercial	125
Tableau 5.1 - Organisation de l'activité de la fonction	127
Figure 5.4 : Microprocessus du cycle d'achat en B to B	129
Tableau 5.2 - Volumétrie de la force de vente d'une branche d'activité ...	131
Tableau 5.3 - Questionnaire d'évaluation Positionnement de la fonction	135
Tableau 5.4 - Questionnaire d'évaluation Fonctionnement de la fonction	136
Tableau 5.5 - Questionnaire d'évaluation Ressources de la fonction	136
Tableau 5.6 - Calcul du taux de support structurel	137
Figure 5.5 : Le taux de support structurel	138
Figure 5.6 : Baromètre du taux de support structurel	138
Tableau 6.1 - Les prestations à destination des clients de l'entreprise	145
Tableau 6.2 - Les prestations à destination de sa propre entreprise	145
Tableau 6.3 - Évaluation de la satisfaction clients externes	146
Tableau 6.4 - Évaluation de la satisfaction clients internes	147
Tableau 6.5 - Les taux de satisfaction	148
Figure 6.1 : Représentations graphiques des taux de satisfaction client ...	149
Figure 6.2 : Baromètre du taux de satisfaction client	150
Tableau 7.1 - Synthèse des évaluations fonctionnelles	154
Figure 7.1 : Les branches de l'évaluation fonctionnelle	155
Figure 7.2 : Histogramme des taux composant le taux de performance global	155

Figure 7.3 : Baromètre de performance de la fonction 156

Figure 7.4 - Ensemble des baromètres de l'évaluation fonctionnelle 158

Figure 7.5 : Cartographie des métiers commerciaux de l'Afnor 160

Figure 7.6 : Matrice d'exigence de performance du commercial 161

Figure 7.7 : Matrice d'analyse qualitative de la fonction commerciale 163

Tableau 8.1 - Diagnostic MEF 169

Figure 8.1 : Taux de performance 170

Tableau 8.2 - Diagnostic MEF 172

Figure 8.2 : Taux de performance 173

Tableau 8.3 - Diagnostic MEF 175

Tableau 8.4 - Diagnostic activités Prospection 176

Figure 8.3 : Taux de performance 177

Tableau 8.5 - Diagnostic MEF 179

Index thématique

E

évaluation fonctionnelle, 26

F

fidélisation, 55, 74-75, 95, 101, 176

forces de vente, 55, 57, 59, 63, 68, 70-71, 74, 80, 94, 120-121, 129, 131, 136, 173

formation, 60, 171, 174

M

management, 16, 19, 24-25, 37, 50, 53, 57, 120, 123-125, 136, 139, 141-143, 145, 147, 149, 154

marketing, 55, 60, 65, 75-76, 85, 95, 119, 122, 141-145, 147, 149, 151

modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF), 12, 15, 19, 22, 25, 29-31, 43, 46, 141, 167-169, 172, 175, 179-180

N

négociation, 60, 72, 77, 82, 129

O

organisation, 12-13, 20, 22, 24, 37, 57, 99, 106, 119, 122-123, 144, 151, 156, 163, 166, 173-175, 177

P

pilotage, 12, 16-17, 19, 21, 25, 31, 34-36, 54, 57, 124

prospection, 67, 69, 72-75, 84-85, 89, 95, 101-102, 108, 122, 169-172, 175-177, 179

R

relation client, 56, 63, 76, 83, 144

rémunération, 61-62, 122, 127, 133-134

S

satisfaction client, 56, 141, 146, 151

stratégie, 32, 35-37, 67, 72-73, 78-79, 81, 86, 89, 96, 100, 103, 108, 112, 115, 131-132, 154

T

taux

~ d'activités, 27, 29, 85-89, 154-155, 158, 167, 169-170, 172, 176, 179

~ de compétences, 169-170, 172, 176, 180

~ de maîtrise, 27, 102-110, 112-114, 116, 154-155

~ de performance, 29

~ de performance global, 28, 154-155, 158, 162, 166, 169-170, 173, 176, 180

~ de satisfaction, 27, 146-149, 154-155, 158, 167, 169, 173, 176

~ de satisfaction client, 180

~ de support structurel, 27, 118, 135, 137-139, 154-155, 158, 169, 172, 176, 180

~ global de performance, 27, 153