

Pilotage de l'action commerciale

Table des matières

I. Définir des indicateurs	3
A. Piloter, c'est d'abord analyser et mesurer les efforts et les résultats de l'action commerciale.....	3
B. Identifier les coûts et les contre-performances masqués de l'activité commerciale.....	5
II. Exercice : Quiz	6
III. Outils et méthodes de pilotage	7
A. Tableau de bord commercial	7
B. Pipeline d'affaires commerciales	9
C. Revue de comptes BtoB	10
D. Optimiser le Temps Commercial Productif (TCP)	10
E. Résoudre les problèmes et améliorer les performances avec la méthode PDCA (Plan Do Check Act)	11
IV. Exercice : Quiz	12
V. Essentiel	13
VI. Auto-évaluation	13
A. Exercice	13
B. Exercice : Quiz.....	14
Solutions des exercices	15

I. Définir des indicateurs

Contexte

Le Plan d'Action Commerciale (PAC) représente la feuille de route que doit suivre l'entreprise pour atteindre ses objectifs de vente. Sa réussite est notamment conditionnée par le pilotage efficace de l'action commerciale.

Le manager commercial porte la responsabilité clé de suivre les actions déployées et d'en contrôler l'exécution, tant quantitative que qualitative. Il doit détecter les carences et sources de non-performance pour les corriger, tout comme identifier les bonnes pratiques, pour les optimiser.

Piloter l'action commerciale, c'est analyser et améliorer constamment, les démarches mises en œuvre en vue d'atteindre les volumes de ventes, de chiffre d'affaires et de marges ambitionnés par l'entreprise.

Le pilotage de l'action commerciale va se focaliser sur les ventes et les performances des commerciaux : il nécessite de s'appuyer sur des outils de suivi et des indicateurs clés de performance, ou KPI (Key Performance Indicators).

Quels sont les indicateurs utilisés pour mesurer la performance des actions commerciales ? Et quels sont les outils et méthodes à mettre en œuvre, pour piloter efficacement l'action commerciale ?

A. Piloter, c'est d'abord analyser et mesurer les efforts et les résultats de l'action commerciale

Un pilotage quantitatif et qualitatif, autant qu'individuel et collectif

Le manager commercial fixe à son équipe des objectifs de vente et la feuille de route permettant de les réaliser. Il lui appartient de veiller quotidiennement à l'exécution efficace du PAC ; tout comme il porte la responsabilité de **détecter, de corriger et d'optimiser les actions entreprises.**

Le suivi qu'il exerce s'opère sur un plan tant **quantitatif que qualitatif**, car il s'agit bien de **multiplier les actions créatrices de valeur.** Ainsi, le manager comptabilisera le nombre d'opportunités d'affaires qualifiées, de rendez-vous de prospection, de ventes réalisées et perdues, de clients conquis, fidélisés et perdus, ainsi que le volume de ventes, de chiffre d'affaires et de marge. Mais il évaluera également le professionnalisme de son équipe, en termes de connaissance du marché, de la concurrence et de maîtrise des fondamentaux tels que la prospection, la négociation et le closing (c'est-à-dire la capacité à conclure la vente).

Le manager anime une équipe dont la performance est la somme des talents et des efforts individuels. **Le pilotage de l'action commerciale sera par conséquent mené tant au niveau collectif, qu'au niveau individuel.**

Définir des indicateurs clés de performance

Des indicateurs clés de performance ou KPI (Key Performance Indicators) vont être définis, pour mesurer la productivité des actions réalisées.

Ces indicateurs poursuivent trois finalités :

- Générer des opportunités d'affaires et qualifier des prospects,
- Évaluer la prospection commerciale,
- Maximiser les ventes.

La génération d'opportunités commerciales et la qualification des prospects se mesurent à l'aide **d'indicateurs de performance marketing**, telles que :

- Le nombre de leads entrants, amenés par une campagne marketing : c'est-à-dire le nombre de contacts commerciaux susceptibles de déboucher sur des ventes (par exemple : clic suite à un publipostage ou une proposition de téléchargement de document, inscription et/ou participation à des événements, demande d'informations, réponse à une offre promotionnelle).
- Le délai de réponse aux leads : qui traduit la réactivité de l'équipe commerciale.

- Le taux d'ouverture et le taux de conversion (de visiteurs du site web en prospects, et/ou de prospects en clients) d'une opération de marketing direct.
- Le taux de retour : qui correspond au ratio entre le nombre de demandes reçues d'information ou de devis et le nombre total de contacts pris.
- Le calcul du ROI des opérations de marketing direct.

Évaluer la prospection commerciale équivaut à **analyser l'effort commercial** sur la base :

- Du nombre de rendez-vous commerciaux hebdomadaires et mensuels,
- Du taux d'efficacité de la prospection, c'est-à-dire le ratio entre le nombre de rendez-vous et le nombre de contacts préalable (appels téléphoniques ou mails),
- Du taux de conquête, représenté par le ratio entre nombre de rendez-vous prospects et nombre de rendez-vous total,
- Du nombre d'opportunités identifiées, réparties entre les nouvelles affaires et les extensions d'affaires existantes,
- Le chiffre d'affaires potentiel que représentent les opportunités qualifiées.

La maximisation des ventes se mesure au moyen des **indicateurs d'efficacité commerciale** suivants :

- Évolution du chiffre d'affaires et du volume de commandes.
- Le taux de renouvellement : représenté par le ratio nombre de clients nouveaux / nombre de clients perdus (plus ce ratio est élevé, plus l'équipe commerciale est performante).
- Taux de transformation ou de conversion prospect/client : représenté par le ratio nombre de ventes sur nombre de rendez-vous prospects.
- Taux d'attrition (ou déperdition, ou churn rate) : il participe à l'évaluation de la satisfaction clients; il est représenté par le ratio nombre de clients perdus/nombre de clients total. À noter que l'attrition/déperdition constatée peut être totale (perte définitive du client) ou relative (le client cesse d'acheter un produit ou un service au profit d'un autre produit ou service proposé par la même entreprise : il abandonne une offre, mais reste client).
- Taux de rétention client : il mesure la capacité à fidéliser un client sur une période donnée.
- Taux de fidélisation : on le calcule en soustrayant le nombre total de clients de l'année N-1 par le nombre de nouveaux clients acquis de l'année N-1, pour obtenir le nombre de clients fidèles : le taux de fidélisation représente alors le ratio nombre de clients fidèles/nombre de clients total.
- Le taux de ventes : il exprime le ratio entre le nombre de commandes passées (ou le nombre de ventes) et le nombre total de contacts suivis d'une demande d'information ou devis.
- Le coût d'acquisition clients : c'est le montant moyen dépensé pour acquérir un nouveau client. C'est-à-dire transformer un prospect en client grâce aux campagnes marketing et commerciales. Pour obtenir le CAC, il faut diviser le total des sommes investies dans la campagne par le nombre de clients obtenus suite à cette campagne.

Évaluer l'action commerciale individuelle

Le responsable des ventes va aussi évaluer les performances individuelles de chaque membre de son équipe. Pour ce faire, il peut s'appuyer sur la plupart des indicateurs d'effort et d'efficacité commerciale listés précédemment et en appliquer d'autres, comme :

- Le nombre d'entretiens commerciaux utiles : nombre d'entretiens commerciaux/nombre de commandes,
- Le nombre d'appels par jour : nombre d'appels/nombre de jours ouvrés,
- La rentabilité des affaires : marge/ chiffre d'affaires,
- La moyenne de chiffre d'affaires par jour : chiffre d'affaires/nombre de jours ouvrés,
- L'efficacité du ciblage prospecte : nombre de contacts pris/nombre d'appels ou de mails émis, etc.

Il s'agira de rapprocher les résultats individuels des objectifs fixés, aux niveaux financier, quantitatif et qualitatif.

Les **compétences comportementales** seront également jaugées, en termes :

- De potentiel d'évolution : quelle est la capacité d'apprentissage et de veille du collaborateur ? Comment utilise-t-il ses connaissances ? Comment exploite-t-il et transmet-il l'information ? Fait-il preuve de curiosité intellectuelle ? D'autonomie ?
- De contribution à l'ambition collective : est-il fiable ? Force de proposition ? A-t-il le sens des responsabilités ? Sait-il bien travailler en équipe ?
- De qualités relationnelles, tant en interne que vis-à-vis des clients : a-t-il le sens de l'écoute ? Une capacité de résistance au stress et à l'échec ? Fait-il preuve d'empathie avec ses collègues et ses clients ?

Conseil Quelques bonnes pratiques

Les KPIs doivent concerner tant les actions de conquête que de fidélisation commerciale. Les indicateurs de performance choisis devront toujours être **choisis en cohérence avec les objectifs de la force de vente et du plan d'action commerciale** lui-même.

Par ailleurs, la vente étant un domaine très mouvant, soumis à de multiples influences, il importe de considérer l'évolution et la tendance d'un indicateur **sur la durée** et non pas se focaliser sur sa valeur ponctuelle : par exemple, certaines activités peuvent subir un ralentissement saisonnier ou exceptionnel, qui impactera le volume de ventes, sans pour autant être lié à une contre-performance de l'équipe.

Enfin, il convient d'employer un nombre limité de KPIs, en privilégiant des indicateurs clairs, cohérents et évolutifs, en fonction de la situation et des besoins de l'entreprise.

Exemple Exemple

Directeur commercial d'ISOL +, une société de travaux d'isolation, Vincent anime une équipe de 8 technico-commerciaux sur l'ensemble du territoire. En collaboration avec le marketing, il a mis en œuvre une démarche d'inbound marketing, autour d'un blog publiant des conseils très qualitatifs sur la réglementation, les incitations fiscales et les techniques d'isolation de l'habitat.

Vincent effectue pour sa direction, un reporting hebdomadaire qui intègre les indicateurs suivants :

- Le suivi des leads entrant via le site Web et les réseaux sociaux de l'entreprise : nombre d'abonnements à la newsletter, téléchargement du livre blanc, demandes d'information, de rendez-vous, de devis, etc.
- Le nombre de rendez-vous prospects et clients effectués par son équipe.
- Le nombre de devis émis et de devis signés.
- Le chiffre d'affaires facturé.

Son reporting est automatiquement généré à partir des données issues de l'outil CRM et de l'outil d'automatisation marketing. En optant pour des KPIs précis et cohérents qu'il rapproche des objectifs commerciaux, Vincent partage en interne une vision claire :

- Des performances de sa force de vente,
- Des progrès accomplis par ses technico-commerciaux,
- Des retombées concrètes de sa stratégie d'inbound marketing.

B. Identifier les coûts et les contre-performances masqués de l'activité commerciale

Certains événements imprévus et/ou indésirables vont entraîner des conséquences financières, de nature à impacter la performance commerciale. On peut d'abord citer l'absentéisme lié aux problèmes de santé, ainsi que le turnover commercial : les carences d'activité (relation client non suivie) et les mesures (recrutement, remplacement) qui en découlent occasionnent des coûts et des pertes d'opportunités pour l'entreprise.

Certaines tâches réalisées par les commerciaux peuvent être non seulement dépourvues de valeur ajoutée, mais occasionner des coûts cachés : il s'agit d'activités non dévolues au commercial, mais auxquelles il participe à la place des services concernés : prise de contacts avec les fournisseurs, vérification de facturation, préparation d'une livraison, contrôle qualité d'un produit, etc.

Il peut aussi s'agir d'activités administratives que le commercial pourrait déléguer, de réunions sans intérêt commercial, ou d'activités mal ciblées et/ou improductives : actions commerciales vers un prospect ou un client à très faible potentiel, ou non concerné par l'offre de l'entreprise, campagne de marketing direct aux retombées insuffisantes, ou rédaction d'une offre n'ayant aucune chance d'aboutir, par exemple.

Ces actions ont un coût financier et des conséquences commerciales : le temps de travail commercial a été gaspillé, car non consacré à des affaires, des prospects ou des clients à forte valeur ajoutée.

Leur impact négatif se mesure en sursalaires, en surtemps ou en surconsommation de ressources : cela signifie que les activités chronophages, sans valeur ajoutée ni utilité et réalisées par un personnel surqualifié, aboutissent à un manque à gagner, voire une perte de chiffre d'affaires ponctuelle ou durable : le temps salarié passé sur des tâches improductives, n'a pas été affecté à des actions ou des clients à fort potentiel.

Le manager commercial quantifiera ces coûts comme des dépenses réelles ou comme la perte de la valeur commerciale qu'aurait produits la ressource, si elle avait été mobilisée à bon escient.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.17]

Question 1

Parmi les propositions suivantes, quelle est l'affirmation exacte ?

- Le nombre de rendez-vous commerciaux effectués par semaine est un indice de réactivité commerciale.
- Le délai de réponse aux leads traduit la réactivité de l'équipe commerciale.
- Le nombre d'appels et de mails de prospection est un indicateur de réactivité commerciale.

Question 2

Le taux de retour, qui correspond au ratio nombre de demandes reçues d'information ou de devis sur nombre total de contacts pris, est un indicateur de performance marketing.

- Vrai
- Faux

Question 3

Parmi les propositions suivantes, quelle est l'affirmation exacte ?

- Le chiffre d'affaires réalisé est un indicateur clé de l'effort commercial.
- Le taux de fidélisation reflète la qualité de performance marketing.
- Le nombre d'opportunités identifiées, réparties entre les nouvelles affaires et les extensions d'affaires existantes, est un reflet de l'effort commercial accompli.

Question 4

L'évolution du chiffre d'affaires et du volume de commandes est un indice phare d'efficacité commerciale.

- Vrai
- Faux

Question 5

Parmi les propositions suivantes, quelle est l'affirmation exacte ?

- Le commercial doit renforcer sa visibilité auprès des prospects et des clients en rédigeant un grand nombre de propositions commerciales, même non sollicitées.
- L'esprit d'équipe d'un commercial s'apprécie par sa capacité à aider les autres services de l'entreprise, en participant à des actions extérieures à son périmètre.
- Les actions commerciales menées auprès de prospects ou clients sans potentiel ou hors cible peuvent dégrader la performance commerciale de l'entreprise.

III. Outils et méthodes de pilotage

A. Tableau de bord commercial

Un outil de suivi de l'activité commerciale et d'aide à la décision

Élaboré par la direction ou le responsable des ventes, le tableau de bord suit l'exécution du plan d'action commerciale sur une période donnée, au regard des objectifs définis. Outil de management de la performance et de l'activité commerciales, il recense et analyse les actions de la force de vente, ainsi que leurs résultats.

Le tableau de bord offre une vision immédiate et complète des activités par produits ou services, par point de vente, par commercial et/ou par zone géographique. Il indique également aux commerciaux l'état d'avancement vers leurs objectifs individuels.

Le tableau de bord commercial est fondamental à plus d'un titre : il mesure les progrès réalisés et facilite la compréhension des écarts observés entre les objectifs visés et les résultats obtenus. Traçant tout l'historique d'une action, depuis le premier contact client jusqu'à la conclusion de l'affaire (vente ou la non-vente), le tableau de bord permet d'analyser la relation client et d'en tirer des enseignements pour améliorer ou corriger les processus mis en œuvre.

Outil de travail quotidien, le tableau de bord doit être utilisé comme fil conducteur des réunions commerciales et complété par l'analyse des événements du pipeline d'affaires commerciales. Il partage en temps réel, l'information commerciale entre le manager, les équipes de vente et la direction. Enfin, il fournit des informations qualitatives et quantitatives étayant la prise de décision.

Associer les commerciaux à la conception du tableau de bord commercial favorise une meilleure appropriation par l'équipe, de l'outil et des indicateurs clés.

Comment présenter le tableau de bord commercial ?

Pour être efficace, le tableau de bord commercial doit être synthétique, utiliser des indicateurs pertinents en nombre limité, associer des chiffres, des graphiques permettant de comprendre aisément les tendances et les résultats présentés.

Le tableau de bord commercial peut être conçu à partir d'un tableur Excel, d'un logiciel de gestion commerciale, ou d'un outil de CRM. L'emploi d'un logiciel dédié ou de l'outil de CRM présente un double avantage :

- La collecte et le traitement des données sont automatisés,
- En lien avec les différentes données du système, il permet d'identifier rapidement des actions de correction et d'amélioration.

Exemple

Vincent, le directeur commercial d'ISOL +, a conçu un tableau de bord commercial couplé à l'outil CRM, afin que son équipe s'en approprie plus vite l'usage. Le tableau de bord est ainsi majoritairement alimenté par les données que saisit son équipe dans le CRM.

TABLEAU DE BORD COMMERCIAL À MI-PÉRIODE

Juin 2019

Chiffre d'affaire réalisé 30/06/2019	4 500 000 €
Chiffre d'affaire réalisé 30/06/2018	3 800 000 €
Objectif annuel	7 000 000 €
Objectif N-1	6 500 000 €

Origine du CA réalisé Période 01/06/2019 à 30/06/2019

	Montant	Chiffre d'affaires moyen
Suivi de compte client	1 800 000	8 000
Prospection	1 500 000	6 000
Leads issus de l'inbound marketing	500 000	5 000
Compagnes Emailing	400 000	5 000
Appels entrants	300 000	5 000

Ventes par vendeur

	01/06/2019 à 30/06/2019	Période N-1
Alexis	500 000	450 000
Sandra	458 000	340 000
Pierre	376 000	260 000
Aymeric	590 000	500 000
Caroline	700 000	650 000
Éric	550 000	400 000
Justine	600 000	600 000
Nicolas	726 000	600 000
TOTAL	4 500 000	3 800 000

Performance par vendeur

	Objectif annuel	% Avancement
Alexis	900 000	56 %
Sandra	800 000	57 %
Pierre	800 000	47 %
Aymeric	800 000	74 %
Caroline	1 000 000	70 %
Éric	800 000	69 %
Justine	900 000	67 %
Nicolas	1 000 000	73 %
TOTAL	7 000 000	64 %

Taux de renouvellement ¹	40 %
Taux de transformation ²	40 %
Taux de vente ³	47 %

1 : Nombre clients nouveaux/nombre clients perdus

2 : Nombre de ventes sur nombre de rendez-vous prospects

3 : Nombres de commandes passées (ou le nombre de ventes) sur nombre total de contacts suivis d'une demande d'information ou devis

Dans le cadre de son suivi mensuel, Vincent utilise 2 types d'indicateurs :

- Des indicateurs liés à l'effort commercial : nombre de visites par commercial, valeur du portefeuille de nouvelles affaires et taux de conversion.
- Des indicateurs liés à la productivité : volume de commandes, chiffre d'affaires et marge brute, répartition entre nouvelles affaires et extension de contrats, comparaison des chiffres de l'année en cours avec ceux de l'année précédente.

TABLEAU DE BORD COMMERCIAL MENSUEL

Juin 2019

Activité commerciale : 01/06/2019 à 30/06/2019

Commercial	Rendez-vous prospects	Rendez-vous client	Offres remises				Offres signées				Chiffre d'affaires facturé	
			Prospects		Clients		Prospects		Clients		Prospects	Clients
			Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant		
Alexis	22	28	10	60 000 €	12	75 000 €	4	50 000 €	5	40 000 €	55 333 €	28 000 €
Sandra	30	20	15	90 000 €	15	95 000 €	4	28 000 €	5	60 240 €	36 333 €	40 000 €
Pierre	25	25	10	120 000 €	21	168 000 €	6	23 500 €	4	71 000 €	24 167 €	38 500 €
Aymeric	27	23	15	90 000 €	17	120 000 €	10	26 000 €	8	59 000 €	53 333 €	45 000 €
Caroline	22	28	18	108 000 €	15	110 000 €	7	25 000 €	10	30 000 €	57 667 €	59 000 €
Alexandre	35	15	17	85 000 €	14	110 000 €	7	28 000 €	8	50 000 €	48 667 €	43 000 €
Justine	40	10	18	107 000 €	8	80 000 €	6	38 500 €	7	40 500 €	52 000 €	48 000 €
Nicolas	25	25	15	95 000 €	23	184 000 €	9	83 000 €	9	92 000 €	51 000 €	70 000 €
TOTAL	226	174	184	755 000 €	125	942 000 €	133	302 000 €	56	442 740 €	378 500 €	371 500 €

TABLEAU DE BORD COMMERCIAL MENSUEL

Commercial	Marge brute juin 2019			
	Chiffre d'affaires facturé			
	Prospects		Clients	
	Montant	Marge brute	Montant	Marge brute
Alexis	55 333 €	8 500 €	28 000 €	5 800 €
Sandra	36 333 €	6 000 €	40 000 €	8 000 €
Pierre	24 167 €	7 000 €	38 500 €	7 500 €
Aymeric	53 333 €	6 500 €	45 000 €	8 000 €
Caroline	57 667 €	4 500 €	59 000 €	11 000 €
Alexandre	48 667 €	5 000 €	43 000 €	9 000 €
Justine	52 000 €	10 000 €	48 000 €	11 000 €
Nicolas	51 000 €	17 000 €	70 000 €	13 000 €
TOTAL	378 500 €	64 500 €	371 500 €	73 300 €

CA juin 2019 : 750 000 €
Marge brute juin 2019 : 137 800 €
Rentabilité : 18%

Chaque commercial dispose ainsi automatiquement du suivi de son activité. Chaque réunion hebdomadaire est pour Vincent et son équipe, l'occasion de faire le point en étudiant les indicateurs de leur tableau de bord. Le tableau de bord commercial aide Vincent à comprendre et quantifier le travail accompli, identifier les problèmes et les actions correctrices à appliquer pour améliorer les performances de chacun.

B. Pipeline d'affaires commerciales

Définition

Complétant le tableau de bord commercial, le pipeline d'affaires est un tableau de suivi, qui recense l'ensemble des opportunités et offres commerciales en cours de négociation. Chaque ligne du pipeline d'affaires présente le nom du prospect ou du client, le stade d'avancement de l'opportunité dans le cycle de vente : opportunité qualifiée, offre commerciale remise, offre en cours de négociation, chiffre d'affaires attendu, pourcentage de chance de gain, date prévue de signature ou de prise de décision client, statut gagné ou perdu. Il peut également fournir les informations contextuelles de chaque affaire : concurrents en présence, liste des actions et contacts menés avec le client, événements marquants, etc.

Le grand intérêt du pipeline d'affaires est de présenter les prévisions de vente à court, moyen et long terme, améliorant ainsi la visibilité commerciale. Le pipeline commercial confère une vision globale des activités et de la performance commerciales. Il recense les affaires en cours, les moyens mobilisés, les éventuelles difficultés, les dates de décision et les résultats obtenus. Il est régulièrement alimenté par le manager commercial et l'équipe de vente.

Il s'avère très utile de conserver ce document à des fins statistiques, ou pour garder un historique des actions menées auprès d'un client.

Quelques bonnes pratiques

Au même titre que le tableau de bord commercial, le pipeline d'affaires a vocation à servir d'outil de suivi lors des réunions commerciales périodiques. Chaque revue du pipeline est l'occasion de sa remise à jour. L'examen du pipeline va permettre de planifier des actions et des tâches, destinées à optimiser l'efficacité commerciale autour des affaires suivies.

C. Revue de comptes BtoB

En raison de leur poids dans le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise, certains clients BtoB imposent une stratégie commerciale particulière. La revue de comptes est un document interne dédié au suivi spécifique des grands clients stratégiques.

De par l'importance de ces clients, le comité de direction de l'entreprise peut être associé à la revue de compte, au même titre que des ressources et des moyens dédiés peuvent être affectés au développement commercial des comptes.

La revue de compte suit trois grandes étapes :

1. La mise à jour par les commerciaux impliqués de toutes les données et informations relatives à l'actualité du compte.
2. La présentation du compte : organigramme, cartographie des décideurs, chiffres-clés, enjeux et objectifs, événements marquants de l'année, liste des affaires remportées, chiffre d'affaires réalisé, potentiel d'affaires.
3. Prévisions et ambitions commerciales : identification des relais de croissance, des priorités commerciales et du plan d'action stratégique à mettre en œuvre.

Exemple

Vincent, notre directeur commercial ISOL +, organise le suivi spécifique de ses dix grands comptes BtoB ; son objectif consiste à faire d'ISOL + un partenaire privilégié de ces comptes stratégiques. Son équipe et lui-même vont donc œuvrer à l'amélioration de la relation commerciale avec ces clients, qu'il faut absolument fidéliser. Leurs axes de travail seront les suivants :

1. Étude de l'historique des commandes des clients stratégiques auprès de l'entreprise : quelles prestations ces clients achètent-ils en priorité et le plus souvent ?
2. Veille concurrentielle : quelles prestations ces clients achètent-ils aux concurrents directs d'ISOL + ? ISOL + est-elle en capacité de proposer les mêmes offres à de meilleures conditions ?
3. Identification d'offres à meilleure valeur ajoutée : quels services ou produits novateurs et différenciants ISOL + peut-elle proposer à ces clients ?
4. Mobilisation du CODIR et des experts d'ISOL + pour organiser des événements, des opérations et des réunions dédiés avec ces clients pour développer un partenariat et mieux cerner leurs enjeux, leurs projets à venir et leurs besoins.
5. Proposition de mise place de contrats-cadres en vue de proposer des tarifs préférentiels par volumes de commandes.

D. Optimiser le Temps Commercial Productif (TCP)

Le temps passé par les commerciaux à des tâches improductives ou sans valeur ajoutée est source de coûts et de manque à gagner. Une des priorités du manager commercial va consister à optimiser le temps commercial productif de sa force de vente. Le TCP est le temps consacré à l'activité de vente. On le calcule en déduisant du temps de travail effectif annuel, le temps total consacré à la réalisation d'activités chronophages, comme :

- Les tâches administratives,
- Les réunions internes,
- Les périodes de formation,
- Les déplacements et temps de transport.

Les statistiques établissent qu'en raison des temps alloués à ses activités, un commercial ne consacrerait en moyenne que seulement 30 % de son temps à la vente. La priorisation des activités, ainsi qu'une gestion efficace du temps de travail sont des facteurs décisifs de performance commerciale. Il importe donc d'identifier les leviers opérationnels permettant d'augmenter le TCP de l'équipe commerciale.

Comment procéder ? Auditer le TCP actuel de la force de vente, va mettre en lumière les bonnes et mauvaises pratiques en matière de gestion du temps. Il conviendra ensuite d'adopter une organisation optimisant l'efficacité des actions commerciales quotidiennes :

- Développement du marketing digital (social selling, l'inbound marketing) pour améliorer le ciblage et l'efficacité de la prospection.
- Emploi d'outils favorisant l'automatisation des tâches (smartphones, tablettes, dispositifs de visioconférence, applications et plateformes collaboratives, etc.).
- Déploiement d'un outil CRM.
- Amélioration des processus de gestion des ventes.
- Formation à la gestion du temps et à l'efficacité commerciale.

E. Résoudre les problèmes et améliorer les performances avec la méthode PDCA (Plan Do Check Act)

Également désignée sous le nom de « *Roue de Deming* », la méthode PDCA sert à améliorer les processus et résoudre les problèmes au sein d'une organisation.

Elle suit 4 étapes :

1. La préparation (Plan) : il s'agit d'identifier le problème et de déterminer la solution à y apporter ; le manager établit alors les objectifs à atteindre, les indicateurs de performance et de suivi, ainsi que les moyens, les ressources, les délais à mettre en œuvre.
2. Le développement (Do) : le manager va veiller au développement et à la mise en œuvre du plan d'action décidé à l'étape précédente.
3. Le contrôle (Check) : le manager va vérifier que la solution décidée a été appliquée, qu'elle répond efficacement aux attentes et que les résultats produits correspondent aux objectifs fixés.
4. Ajuster (Act) : un processus d'amélioration continue va être instauré pour maintenir et renforcer les résultats des actions dans le temps.

Exemple

Vincent, notre directeur commercial ISOL +, a constaté que trois de ses commerciaux éprouvent des difficultés à utiliser l'outil CRM de l'entreprise. Il en résulte une perte de temps et des erreurs de saisie lors des tâches de reporting commercial dans l'outil. Par ailleurs, deux autres commerciaux ont perdu coup sur coup 3 affaires, par suite d'une remise d'offres commerciales tardive. Il s'avère qu'ils n'ont pas pu obtenir à temps les coûts des équipements et matériels indispensables à l'établissement de leurs devis, du fait des absences fréquentes de la responsable des achats. Enfin, un des commerciaux résidant à 50 km du siège d'ISOL + n'effectue plus son quota de rendez-vous commerciaux : passant son temps sur la route, il est constamment retardé par les difficultés de circulation et effectue des très longs trajets.

Vincent va donc solutionner ces problématiques, en prenant plusieurs décisions :

- Les trois commerciaux en difficulté vis-à-vis de l'outil CRM, vont suivre une formation intensive à son utilisation.
- Un stagiaire d'école de commerce va être recruté, afin de saisir les informations en souffrance, corriger les erreurs et doublons.

- Le même stagiaire va créer une base de données recensant tous les tarifs relatifs aux équipements et matériels utilisés dans le cadre des projets d'ISOL +. Il est aussi décidé que cette base de données sera accessible à tous les services sur l'intranet de l'entreprise.
- Le commercial résidant loin des locaux d'ISOL + va être autorisé à pratiquer le télétravail, afin de ne pas être contraint de se rendre chaque jour au bureau lorsqu'il doit effectuer plusieurs rendez-vous clients. En outre, sa zone commerciale va être redéfinie, afin que ses prospects et clients assignés se situent à portée de son domicile.

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.18]

Question 1

Parmi les propositions suivantes, quelle est l'affirmation exacte ?

- Le tableau de bord commercial est utile à la prévision des ventes.
- Le tableau de bord est un outil de management de la performance et de l'activité commerciales : il recense et analyse les actions de la force de vente, ainsi que leurs résultats.
- Le tableau de bord commercial recense les rémunérations des commerciaux.

Question 2

Le tableau de bord commercial ne décrit que les activités et les résultats des commerciaux.

- Vrai
- Faux

Question 3

Parmi les propositions suivantes, quelle est l'affirmation exacte ?

- Le pipeline d'affaires est une alternative au tableau de bord commercial.
- Le pipeline d'affaires est un outil de contrôle de gestion commerciale.
- Le pipeline d'affaires est un tableau de suivi, qui recense l'ensemble des opportunités et offres commerciales en cours de négociation.

Question 4

La revue de compte BtoB est un document comptable recensant les ventes réalisées auprès des plus grands clients de l'entreprise.

- Vrai
- Faux

Question 5

Parmi les propositions suivantes, quelle est l'affirmation exacte ?

- Les temps de formation des commerciaux sont du travail effectif.
- TCP signifie Temps Commercial Plafonné.
- Le TCP est le temps consacré à l'activité de vente.

V. Essentiel

Piloter l'action commerciale, c'est analyser et améliorer constamment, les démarches mises en œuvre en vue d'atteindre les volumes de ventes, de chiffre d'affaires et de marges ambitionnés par l'entreprise. Le pilotage de l'action commerciale va se focaliser sur les ventes et les performances des commerciaux : il nécessite de s'appuyer sur des outils de suivi et des indicateurs clés de performance, ou KPI (Key Performance Indicators).

Des indicateurs clés de performance ou KPI (Key Performance Indicators) vont être définis, pour mesurer la productivité des actions réalisées.

Ces indicateurs poursuivent trois finalités :

- Générer des opportunités d'affaires et qualifier des prospects,
- Évaluer la prospection commerciale,
- Maximiser les ventes.

Les KPIs doivent concerner tant les actions de conquête que de fidélisation commerciale. Les indicateurs de performance choisis devront toujours être choisis en cohérence avec les objectifs de la force de vente et du plan d'action commerciale lui-même.

Par ailleurs, la vente étant un domaine très mouvant, soumis à de multiples influences, il importe de considérer l'évolution et la tendance d'un indicateur sur la durée et non pas se focaliser sur sa valeur ponctuelle. Enfin, il convient d'employer un nombre limité de KPIs, en privilégiant des indicateurs clairs, cohérents et évolutifs, en fonction de la situation et des besoins de l'entreprise.

Certaines tâches réalisées par les commerciaux peuvent être non seulement dépourvues de valeur ajoutée, mais occasionner des coûts cachés : il s'agit souvent d'activités administratives que le commercial pourrait déléguer, de réunions sans intérêt commercial, ou d'activités mal ciblées et/ou improductives. Ces actions ont un coût financier et des conséquences commerciales : le temps de travail commercial a été gaspillé, car non consacré à des affaires, des prospects ou des clients à forte valeur ajoutée.

Le manager commercial quantifiera ces coûts comme des dépenses réelles ou comme la perte de la valeur commerciale qu'aurait produits la ressource, si elle avait été mobilisée à bon escient.

Élaboré par la direction ou le responsable des ventes, le tableau de bord suit l'exécution du plan d'action commerciale sur une période donnée, au regard des objectifs définis. C'est un outil de management de la performance et de l'activité commerciales, qui recense et analyse les actions de la force de vente, ainsi que leurs résultats. Il offre une vision immédiate et complète des activités par produits ou services, par point de vente, par commercial et/ou par zone géographique. Il indique également aux commerciaux l'état d'avancement vers leurs objectifs individuels.

Complétant le tableau de bord commercial, le pipeline d'affaires est un tableau de suivi, qui recense l'ensemble des opportunités et offres commerciales en cours de négociation. Le grand intérêt du pipeline d'affaires est de présenter les prévisions de vente à court, moyen et long terme, améliorant ainsi la visibilité commerciale. Le pipeline commercial confère une vision globale des activités et de la performance commerciales.

Les statistiques établissent qu'en raison des temps alloués à ses activités, un commercial ne consacrerait en moyenne que seulement 30 % de son temps à la vente. La priorisation des activités, ainsi qu'une gestion efficace du temps de travail sont des facteurs décisifs de performance commerciale. Il importe donc d'identifier les leviers opérationnels permettant d'augmenter le TCP de l'équipe de vente.

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

Vous êtes consultant en efficacité commerciale. ISOL + vous demande de réaliser un audit en vue d'évaluer la performance de son équipe commerciale.

Question 1

[solution n°3 p.19]

Quels indicateurs vont vous servir à mesurer l'effort commercial accompli par les forces de vente ?

Question 2

[solution n°4 p.19]

Quels indicateurs utiliserez-vous pour évaluer l'efficacité commerciale de l'équipe ?

Question 3

[solution n°5 p.20]

Quels indicateurs mesurent plus particulièrement la satisfaction client ?

B. Exercice : Quiz

[solution n°6 p.20]

Question 1

On le calcule en soustrayant le nombre total de clients de l'année N-1 par le nombre de nouveaux clients acquis de l'année N-1, pour obtenir le nombre de clients fidèles : il représente alors le ratio nombre de clients fidèles / nombre de clients.

- Le taux de fidélisation
- Le taux de rétention client
- Le taux de transformation ou de conversion prospect / client

Question 2

C'est le ratio nombre de ventes sur nombre de rendez-vous prospects.

- Le taux d'efficacité de la prospection
- Le taux de vente
- Le taux de transformation ou de conversion prospect / client

Question 3

Il participe à l'évaluation de la satisfaction clients; il est représenté par le ratio nombre de clients perdus / nombre de clients total.

- Le taux de ventes
- Le taux d'attrition (ou déperdition, ou churn rate)
- Le taux de conquête

Question 4

Il exprime le ratio entre le nombre de commandes passées (ou le nombre de ventes) et le nombre total de contacts suivis d'une demande d'information ou devis.

- Le taux de retour
- Le coût d'acquisition clients
- Le taux de ventes

Question 5

Il représente le ratio entre le chiffre d'affaires généré par l'action commerciale et le coût global engagé par l'action.

- Le coût d'acquisition clients
- Le taux d'efficacité de la prospection
- Le taux de rétention client

Question 6

C'est le ratio entre le nombre de rendez-vous et le nombre de contacts préalables (appels téléphoniques ou mails).

- Le taux d'efficacité de la prospection
- Le taux de conquête
- Le taux de transformation ou de conversion prospect / client

Question 7

C'est le ratio nombre de clients nouveaux / nombre de clients perdus (plus ce ratio est élevé, plus l'équipe commerciale est performante).

- Le taux d'attrition (ou déperdition, ou churn rate)
- Le taux de renouvellement
- Le taux de retour

Question 8

C'est le ratio entre nombre de rendez-vous prospects et nombre de rendez-vous total.

- Le taux de retour
- Le taux d'efficacité de la prospection
- Le taux de conquête

Question 9

Il mesure la capacité à fidéliser un client sur une période donnée.

- Le taux de fidélisation
- Le taux de conquête
- Le taux de rétention client

Question 10

Il correspond au ratio entre le nombre de demandes reçues d'information ou de devis et le nombre total de contacts pris.

- Le taux d'attrition (ou déperdition, ou churn rate)
- Le taux de retour
- Le taux de renouvellement

Solutions des exercices

Exercice p. 6 Solution n°1**Question 1**

Parmi les propositions suivantes, quelle est l'affirmation exacte ?

- Le nombre de rendez-vous commerciaux effectués par semaine est un indice de réactivité commerciale.
- Le délai de réponse aux leads traduit la réactivité de l'équipe commerciale.
- Le nombre d'appels et de mails de prospection est un indicateur de réactivité commerciale.

Question 2

Le taux de retour, qui correspond au ratio nombre de demandes reçues d'information ou de devis sur nombre total de contacts pris, est un indicateur de performance marketing.

- Vrai
- Faux

Question 3

Parmi les propositions suivantes, quelle est l'affirmation exacte ?

- Le chiffre d'affaires réalisé est un indicateur clé de l'effort commercial.
- Le taux de fidélisation reflète la qualité de performance marketing.
- Le nombre d'opportunités identifiées, réparties entre les nouvelles affaires et les extensions d'affaires existantes, est un reflet de l'effort commercial accompli.

Question 4

L'évolution du chiffre d'affaires et du volume de commandes est un indice phare d'efficacité commerciale.

- Vrai
- Faux

Question 5

Parmi les propositions suivantes, quelle est l'affirmation exacte ?

- Le commercial doit renforcer sa visibilité auprès des prospects et des clients en rédigeant un grand nombre de propositions commerciales, même non sollicitées.
- L'esprit d'équipe d'un commercial s'apprécie par sa capacité à aider les autres services de l'entreprise, en participant à des actions extérieures à son périmètre.
- Les actions commerciales menées auprès de prospects ou clients sans potentiel ou hors cible peuvent dégrader la performance commerciale de l'entreprise.
- Certaines tâches réalisées par les commerciaux peuvent être non seulement dépourvues de valeur ajoutée, mais occasionner des coûts cachés : il s'agit d'activités non dévolues au commercial, mais auxquelles il participe à la place des services concernés. Il peut aussi s'agir d'activités administratives que le commercial pourrait déléguer, de réunions sans intérêt commercial, ou d'activités mal ciblées et/ou improductives : actions commerciales vers un prospect ou un client à très faible potentiel, ou non concerné par l'offre de l'entreprise, campagne de marketing direct aux retombées insuffisantes, ou rédaction d'une offre n'ayant

Q aucune chance d'aboutir, par exemple. Ces actions ont un coût financier et des conséquences commerciales : le temps de travail commercial a été gaspillé, car non consacré à des affaires, des prospects ou des clients à forte valeur ajoutée.

Exercice p. 12 Solution n°2

Question 1

Parmi les propositions suivantes, quelle est l'affirmation exacte ?

- Le tableau de bord commercial est utile à la prévision des ventes.
- Le tableau de bord est un outil de management de la performance et de l'activité commerciales : il recense et analyse les actions de la force de vente, ainsi que leurs résultats.
- Le tableau de bord commercial recense les rémunérations des commerciaux.
- Q Élaboré par la direction ou le responsable des ventes, le tableau de bord suit l'exécution du plan d'action commerciale sur une période donnée, au regard des objectifs définis. Outil de management de la performance et de l'activité commerciales, il recense et analyse les actions de la force de vente, ainsi que leurs résultats. Il indique également aux commerciaux l'état d'avancement vers leurs objectifs individuels.

Question 2

Le tableau de bord commercial ne décrit que les activités et les résultats des commerciaux.

- Vrai
- Faux
- Q Le tableau de bord offre une vision immédiate et complète des activités de l'entreprise par produits ou services, par point de vente, par commercial et/ou par zone géographique.

Question 3

Parmi les propositions suivantes, quelle est l'affirmation exacte ?

- Le pipeline d'affaires est une alternative au tableau de bord commercial.
- Le pipeline d'affaires est un outil de contrôle de gestion commerciale.
- Le pipeline d'affaires est un tableau de suivi, qui recense l'ensemble des opportunités et offres commerciales en cours de négociation.
- Q Complétant le tableau de bord commercial, le pipeline d'affaires est un tableau de suivi, qui recense l'ensemble des opportunités et offres commerciales en cours de négociation. Chaque ligne du pipeline d'affaires présente le nom du prospect ou du client, le stade d'avancement de l'opportunité dans le cycle de vente : opportunité qualifiée, offre commerciale remise, offre en cours de négociation, chiffre d'affaires attendu, pourcentage de chance de gain, date prévue de signature ou de prise de décision client, statut gagné ou perdu. Il peut également fournir les informations contextuelles de chaque affaire : concurrents en présence, liste des actions et contacts menés avec le client, événements marquants, etc.

Question 4

La revue de compte BtoB est un document comptable recensant les ventes réalisées auprès des plus grands clients de l'entreprise.

- Vrai
- Faux

- Q En raison de leur poids dans le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise, certains clients BtoB imposent une stratégie commerciale particulière. La revue de comptes est un document commercial dédié au suivi spécifique des grands clients stratégiques. De par l'importance de ces clients, le comité de direction de l'entreprise peut être associé à la revue de compte, au même titre que des ressources et des moyens dédiés peuvent être affectés au développement commercial des comptes.

Question 5

Parmi les propositions suivantes, quelle est l'affirmation exacte ?

- Les temps de formation des commerciaux sont du travail effectif.
- TCP signifie Temps Commercial Plafonné.
- Le TCP est le temps consacré à l'activité de vente.

- Q Une des priorités du manager commercial va consister à optimiser le temps commercial productif de sa force de vente. Le TCP est le temps consacré à l'activité de vente. On le calcule en déduisant du temps de travail effectif annuel, le temps total consacré à la réalisation d'activités chronophages, comme :

- Les tâches administratives,
- Les réunions internes,
- Les périodes de formation,
- Les déplacements et temps de transport.

Auditer le TCP actuel de la force de vente, va mettre en lumière les bonnes et mauvaises pratiques en matière de gestion du temps. Il conviendra ensuite d'adopter une organisation optimisant l'efficacité des actions commerciales quotidiennes.

p. 13 Solution n°3

- Le délai de réponse aux leads : qui traduit la réactivité de l'équipe commerciale.
- Le nombre de rendez-vous commerciaux hebdomadaires et mensuels.
- Le taux d'efficacité de la prospection, c'est-à-dire le ratio entre le nombre de rendez-vous et le nombre de contacts préalables (appels téléphoniques ou mails).
- Le taux de conquête, représenté par le ratio entre nombre de rendez-vous prospects et nombre de rendez-vous total.
- Le nombre d'opportunités identifiées, réparties entre les nouvelles affaires et les extensions d'affaires existantes.
- Le chiffre d'affaires potentiel que représentent les opportunités qualifiées.
- Le nombre d'entretiens commerciaux utiles : nombre d'entretiens commerciaux/nombre de commandes.
- Le nombre d'appels par jour : nombre d'appels/nombre de jours ouvrés.

p. 14 Solution n°4

- La rentabilité des affaires : marge/chiffre d'affaires.
- La moyenne de chiffre d'affaires par jour : chiffre d'affaires/nombre de jours ouvrés.
- L'efficacité du ciblage prospecte : nombre de contacts pris/nombre d'appels ou de mails émis.
- L'évolution du chiffre d'affaires et du volume de commandes.
- Le taux de renouvellement : représenté par le ratio nombre de clients nouveaux/nombre de clients perdus (plus ce ratio est élevé, plus l'équipe commerciale est performante).

- Le taux de transformation ou de conversion prospect/client : représenté par le ratio nombre de ventes sur nombre de rendez-vous prospects.
- Le taux de ventes : il exprime le ratio entre le nombre de commandes passées (ou le nombre de ventes) et le nombre total de contacts suivis d'une demande d'information ou devis.
- Le coût d'acquisition clients : il représente le ratio entre le chiffre d'affaires généré par l'action commerciale et le coût global engagé par l'action.

p. 14 Solution n°5

- Le taux d'attrition (ou déperdition, ou churn rate) : il participe à l'évaluation de la satisfaction clients ; il est représenté par le ratio nombre de clients perdus/nombre de clients total. À noter que l'attrition/déperdition constatée peut être totale (perte définitive du client) ou relative (le client cesse d'acheter un produit ou un service au profit d'un autre produit ou service proposé par la même entreprise : il abandonne une offre, mais reste client).
- Le taux de rétention client : il mesure la capacité à fidéliser un client sur une période donnée.
- Taux de fidélisation : on le calcule en soustrayant le nombre total de clients de l'année N-1 par le nombre de nouveaux clients acquis de l'année N-1, pour obtenir le nombre de clients fidèles : le taux de fidélisation représente alors le ratio nombre de clients fidèles/nombre de clients total.

Exercice p. 14 Solution n°6

Question 1

On le calcule en soustrayant le nombre total de clients de l'année N-1 par le nombre de nouveaux clients acquis de l'année N-1, pour obtenir le nombre de clients fidèles : il représente alors le ratio nombre de clients fidèles / nombre de clients.

- Le taux de fidélisation
- Le taux de rétention client
- Le taux de transformation ou de conversion prospect / client

Question 2

C'est le ratio nombre de ventes sur nombre de rendez-vous prospects.

- Le taux d'efficacité de la prospection
- Le taux de vente
- Le taux de transformation ou de conversion prospect / client

Question 3

Il participe à l'évaluation de la satisfaction clients ; il est représenté par le ratio nombre de clients perdus / nombre de clients total.

- Le taux de ventes
- Le taux d'attrition (ou déperdition, ou churn rate)
- Le taux de conquête

Question 4

Il exprime le ratio entre le nombre de commandes passées (ou le nombre de ventes) et le nombre total de contacts suivis d'une demande d'information ou devis.

- Le taux de retour
- Le coût d'acquisition clients
- Le taux de ventes

Question 5

Il représente le ratio entre le chiffre d'affaires généré par l'action commerciale et le coût global engagé par l'action.

- Le coût d'acquisition clients
- Le taux d'efficacité de la prospection
- Le taux de rétention client

Question 6

C'est le ratio entre le nombre de rendez-vous et le nombre de contacts préalables (appels téléphoniques ou mails).

- Le taux d'efficacité de la prospection
- Le taux de conquête
- Le taux de transformation ou de conversion prospect / client

Question 7

C'est le ratio nombre de clients nouveaux / nombre de clients perdus (plus ce ratio est élevé, plus l'équipe commerciale est performante).

- Le taux d'attrition (ou déperdition, ou churn rate)
- Le taux de renouvellement
- Le taux de retour

Question 8

C'est le ratio entre nombre de rendez-vous prospects et nombre de rendez-vous total.

- Le taux de retour
- Le taux d'efficacité de la prospection
- Le taux de conquête

Question 9

Il mesure la capacité à fidéliser un client sur une période donnée.

- Le taux de fidélisation
- Le taux de conquête
- Le taux de rétention client

Question 10

Il correspond au ratio entre le nombre de demandes reçues d'information ou de devis et le nombre total de contacts pris.

- Le taux d'attrition (ou déperdition, ou churn rate)
- Le taux de retour
- Le taux de renouvellement