

Les Tableaux de bord de la fonction commerciale

- Gérer le « Combien »
- Manager le « Comment »
- Vendre le « Pourquoi »

Frédéric BUCHET

Nicolas CARON

2^e édition

DUNOD

Vendre aux clients difficiles, Dunod, 3^e édition, 2007.

Avec Frédéric VENDEUVRE :

Démotiver à coup sûr, Anderna Publishing, 2^e édition, 2008.

Le Grand Livre de la vente, Dunod, 2009.

Avec Antoni GIROD :

Les clés Mentales de l'excellence Commerciale, Dunod, 2010.

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>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 dans les établissements</p>	 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	---

© Dunod, Paris, 2006, 2010

ISBN 978-2-10-055305-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
---------------------	---

PREMIÈRE PARTIE – Principes et repères pour construire des TDB efficaces

CHAPITRE 1 ■ Le pilotage commercial : un système global	7
Qu'est-ce que le pilotage commercial ?	8
Le système de pilotage commercial	9
Les trois temps du pilotage : stratégie, actions et résultats	10
Le temps de la stratégie : communiquer une vision claire pour tous	11
Le temps des actions : s'appuyer sur un plan d'action commercial bien suivi	12
Le temps des résultats : mesurer la performance au plus juste	23
Les ressources à la disposition du manager commercial	25
Les ressources humaines, levier de la dynamique	26
La fidélisation client, levier de la croissance	34
La gestion budgétaire et financière	39
Le cadre de l'organisation commerciale	51
La structure commerciale	52
Les processus commerciaux et les règles du jeu	54

CHAPITRE 2 ■ Quelques principes de construction de TDB	59
Les poupées russes !	59
Le tableau de bord au service des objectifs	67
Un objectif est un but à atteindre et non une tâche à accomplir	67
Un objectif doit s'inscrire dans une dynamique	68
Un objectif doit être un facteur de motivation	68
Un système de rémunération cohérent avec les objectifs fixés	69
La définition d'objectifs en ACIER !	70
Le choix d'indicateurs pertinents	72
La pertinence des indicateurs	72
Les trois grands types d'indicateurs commerciaux	73
Une démarche en quatre étapes	75
La définition des clignotants	82
Une démarche volontaire et équilibrée	84
La remontée d'informations stratégiques et ponctuelles	87
Avant de mobiliser vos commerciaux	87
Pendant l'opération de relevé	88
En aval	88
Les trois facteurs d'efficacité	89
Des TDB spécifiques	89
Des TDB synthétiques	93
Des TDB simples	94

DEUXIÈME PARTIE – Suivre et animer l'équation magique du management commercial

CHAPITRE 3 ■ Gérer le « Combien »	97
Optimiser le Potentiel de temps productif des vendeurs (PTP)	97
Améliorer l'efficacité du PTP	103
Optimiser son portefeuille client	103
Évaluer votre portefeuille clients à l'aide de la méthode ABC (ou les 20/80)	105
Évaluer votre portefeuille clients à l'aide de la méthode ABC croisée	107
Optimiser la prospection pour éviter la dispersion	111
Suivre la productivité des actions commerciales	116
Les actions de prospection	116

Le développement du portefeuille existant	129
Quelques indicateurs de suivi des commerciaux sédentaires	136
La mesure de la performance du marketing direct	138
Évaluer l'efficacité commerciale des « Business Units »	140
La logique financière du contrôle de performance	141
Les avantages et les pièges de la logique financière	146
CHAPITRE 4 ■ Manager le « Comment »	151
Les différences qui font la différence	151
Les fausses bonnes raisons pour négliger le développement des compétences	154
La grille de compétences individuelles et collectives	156
Les quatre facteurs d'efficacité pour développer les compétences	163
Être précis	163
Être lucide !	166
Voir le match !	168
Varier les plaisirs !	173
La question des règles du jeu	188
Les objectifs principaux des règles du jeu	189
Comment définir ses règles du jeu ?	189
Le droit à l'erreur	192
CHAPITRE 5 ■ Vendre le « Pourquoi »	193
Le « pourquoi du Pourquoi »	194
Des changements d'environnements perturbants	194
Des changements d'attentes irréversibles	195
Un besoin d'ordre sans contraintes	199
La formule du succès... en synthèse	204

**TROISIÈME PARTIE – Deux sujets transversaux
aux trois composantes de la formule du succès**

CHAPITRE 6 ■ Un tableau de bord à l'usage des clients : le TVSC	209
Les trois objectifs du TVSC	215
Sortir de la logique du prix pour mieux le défendre	215
Développer le chiffre d'affaires	220
Dissuader le client de changer de fournisseur	223

Quelques conseils pour mettre en place un TVSC	226
Explorer une large palette d'arguments financiers	226
Soigner la forme du TVSC	230
Valoriser le TVSC auprès de ses destinataires	233
CHAPITRE 7 ■ Réfléchir à la rémunération des vendeurs	237
Trois idées reçues sur la rémunération des commerciaux	238
Idée reçue 1 : les vendeurs ne sont motivés que par l'argent	238
Idée reçue 2 : un bon vendeur n'a pas besoin d'un fixe important	240
Idée reçue 3 : notre métier est très spécifique sur le plan commercial	241
Définir le système de rémunération	242
Les objectifs du système de rémunération	242
En résumé	254
Conclusion	257
Bibliographie	258
Index	261

Introduction

Si vous êtes manager commercial, ce livre a été rédigé en ne pensant qu'à vous. Si vous êtes directeur financier ou contrôleur de gestion, nous vous serions donc reconnaissants de bien vouloir le reposer immédiatement dans le rayon...

Plus sérieusement, cet ouvrage a pour priorité d'aider les managers chargés de piloter des collaborateurs plutôt plus difficiles que la moyenne à faire rentrer dans des *process* trop rigides. D'ailleurs, il est assez rare que les meilleurs commerciaux soient également exemplaires sur le plan du respect des procédures. Pas chez vous ?

Si vous êtes à la tête d'une équipe de comptables, vous aurez sans doute du mal à accepter qu'un bilan puisse ne pas refléter fidèlement la réalité économique.

En revanche, si vous êtes manager commercial, vous devez accepter de ne pas être dans une science exacte. En ce moment même, alors que vous lisez ces lignes, que font vos commerciaux ? Ils font peut-être ce que vous espérez, mais peut-être pas. Vous pouvez guider, orienter, motiver, analyser, mais « piloter » – au sens premier du terme – reste une illusion. Les métiers de la vente ont cela de particulier qu'ils imposent d'appriivoiser au quotidien le désordre, et la possibilité de l'échec.

Vous l'avez compris, le pilotage commercial scientifique est de notre point de vue un mythe managérial.

Cet ouvrage est ambitieux, très ambitieux même, car il porte notre double volonté de rester simple tout en traitant de façon approfondie **les tableaux de bord vraiment utiles au manager commercial** qui souhaite doper l'efficacité de ses ressources. Vous n'y trouverez rien de

très compliqué, rien de si sophistiqué qu'il faudrait y investir un temps dont vous ne disposerez jamais, rien qui vous permette de briller pour autre chose que ce pour quoi vous êtes payé : faire faire du résultat par les équipes dont vous avez la charge.

Alors comment accomplir cette mission ? En appliquant méthodiquement et avec passion les fondamentaux du management commercial. Si, si, nous y croyons ! Nous croyons même à la formule magique du manager, une formule simple, celle que nous baptiserons dans cet ouvrage la formule du succès, à savoir :

Résultat = Combien × Comment × Pourquoi

- **Le « Résultat »** : c'est ce qui prime. Sans résultats, le reste n'existe pas. C'est la finalité de votre métier, en tout cas celle qui est dans la tête de votre patron.
- **Le « Combien »** : c'est la notion d'action qui est soulignée là. C'est la mesure d'activité, la mesure de la pression commerciale, la mesure de l'intensité des efforts déployés individuellement et collectivement par votre équipe.
- **Le « Comment »** : c'est la façon dont l'activité est menée. Évidemment quand une action soutenue est bien organisée et faite de façon qualitative, le résultat ne peut être que meilleur.
- **Le « Pourquoi »** : c'est donner du sens. Donner du sens aux actions que vous initiez. Donner du sens aux projets que vous proposez à vos collaborateurs. Donner du sens à leurs tâches et missions quotidiennes, même si celles-ci sont parfois répétitives.

C'est simple, et nous espérons vous démontrer que ce n'est pas simpliste. Alors voilà, le parti pris de cet ouvrage est de fuir la complexité et de nous appuyer sur cette formule. Nous vous proposerons donc au fil des chapitres une sélection de tableaux de bords et de concepts qui vous permettront de la faire vivre au quotidien en optimisant chacune de ses composantes.

Pour faciliter la compréhension de ceux qui n'auraient jusqu'alors jamais lu d'ouvrage spécialisé ou suivi de formation plus large au management, nous rappellerons rapidement à l'occasion de chaque chapitre, **les quelques fondamentaux** sur lesquels nous nous appuyons pour justifier la pertinence de tel ou tel tableau de bord.

Afin également de faciliter la lecture, nous avons semé ici ou là **quelques exemples de pratiques pertinentes** (*Success story*) **ou au contraire peu glorieuses** (*Cherchez l'erreur*). Celles-ci, vous vous en doutez, sont le pur fruit de notre imagination...

Nous avons également parsemé cet ouvrage de « Pauses réflexions ». Ainsi, nous vous inciterons régulièrement à marquer une vraie pause dans votre lecture pour imaginer les premières pistes de transpositions possibles dans votre environnement. Un peu comme dans un séminaire, notre objectif est de vous pousser à sélectionner l'essentiel et vous inciter à envisager rapidement ce qui peut vous aider à être plus efficace. Enfin, pour ajouter un caractère « interactif » à cet ouvrage, nous sommes à votre disposition sur le site *www.halifax.fr*; à la rubrique « nos publications », où vous pourrez nous soumettre des questions et des suggestions par courrier électronique.

Nous vous proposons une lecture en trois étapes.

Tout d'abord, la **première partie** présente une vue globale du système de pilotage commercial. Vous pourrez ainsi valider que le périmètre d'observation de vos tableaux de bord couvre les champs importants de votre organisation. Vous y trouverez ensuite des recommandations et clés d'efficacité pour construire votre plan d'action commercial et vos tableaux de bord. Nous essaierons de vous convertir alors au principe des « *Poupées Russes* » et au respect du rapport « *Poids-Puissance* »...

Ensuite, la **deuxième partie** traitera de façon approfondie les tableaux de bord utiles pour optimiser les trois facteurs de notre formule du succès : combien, comment et pourquoi.

Cette deuxième partie est pour nous le véritable cœur de l'ouvrage. Si vous craignez de ne pas avoir assez de temps pour tout lire, commencez par là. Vous reviendrez plus tard sur la première partie.

Enfin, nous avons décidé de construire une **troisième partie** sur la base de deux sujets transversaux. Deux sujets qui ont un lien évident avec les trois facteurs de notre formule du succès. Il s'agira d'abord des tableaux de bord destinés à l'usage des clients, les **TVSC**. Ces tableaux de bord ont pour but de convaincre nos clients de l'impact financier de notre relation avec lui (le « Combien »), de la qualité des prestations mises en œuvre (le « Comment »), et des raisons évidentes pour nous

être fidèle... (le « Pourquoi »). Nous espérons que vous serez convaincu de l'intérêt de construire de tels Tableaux de bords, au moins pour vos clients les plus stratégiques.

Le deuxième sujet abordé dans cette troisième partie est la question de la **rémunération des commerciaux**. Les managers commerciaux savent qu'il n'y a que ceux qui n'ont jamais été à la tête d'une équipe de vendeurs pour penser que la question des primes n'est pas importante... Nous la traiterons également avec une approche transversale.

Voilà, nous espérons très sincèrement que vous trouverez dans cet ouvrage des idées pour améliorer vos pratiques personnelles et aider vos commerciaux à être toujours meilleurs dans ce jeu fantastique et exigeant qu'est la vente.

« First is First,
Second is Nowhere. »
Sebastian Coe¹

1. Outre ses nombreux records du monde, Sebastian Coe fut quatre fois médaillé aux JO en 1980 et en 1984, avec à chaque fois une médaille d'or sur 1500 m et une d'argent sur 800 m.

PARTIE 1

Principes et repères pour construire des TDB efficaces

Dans cette première partie, nous allons d'abord décrire globalement le **système** qui permet de situer les tableaux de bord, avant de nous focaliser sur **leur fonction** au sein du système de pilotage. Enfin, nous ferons un zoom sur la **construction** de ces tableaux de bord.

CHAPITRE 1

Le pilotage commercial : un système global

SOS Managers anonymes

Albert, directeur commercial, a beaucoup de chance. Il a gagné, au jeu du manager millionnaire organisé par la Française des ventes, le droit de solliciter quand il le souhaite un serveur vocal pour parler dans l'anonymat de ses problèmes existentiels de manager !

Le seul inconvénient de ce serveur, c'est qu'il répond aux questions qu'on lui pose par des questions... C'est déjà ça, se dit Albert, et c'est toujours mieux que de dévoiler ses incertitudes à son patron.

– Serveur : « SOS assistance managers commerciaux, bonjour ! »

– Albert : « Bonjour. »

– Serveur : « Après le bip, posez votre question... Bip ! »

– Albert : « Bon, voilà, j'ai un problème avec mon équipe. Mon patron pense que je pourrais **améliorer la performance commerciale de mes vendeurs**. »

– Serveur : « Performance commerciale-équipe-vendeurs... Au troisième bip, vous pourrez noter les premières questions à vous poser pour chercher les réponses dans la bonne direction. Bip, bip, bip !

Quels sont les éléments qui contribuent à la performance commerciale ?

Avez-vous une **stratégie commerciale** et des **objectifs clairement identifiés** par **tous** les acteurs de la filière commerciale ?

Votre organisation commerciale est-elle pertinente et en rapport avec votre type de vente ?

Comment construisez-vous votre **plan d'action commercial (PAC)** ?

Comment suivez-vous la **motivation** de vos équipes commerciales ?

Comment gérez-vous la **fidélisation** de vos clients ? »

Albert raccroche, un peu sonné par l'avalanche, puis réfléchit et trouve finalement que ces questions méritent d'être approfondies.

Les pages qui suivent devraient l'éclairer sur le chemin à prendre pour répondre aux questions du serveur.

Améliorer la performance commerciale de mes vendeurs... Tout un programme ! Si comme Albert, vous réfléchissez régulièrement à cette question, les tableaux de bord de la fonction commerciale peuvent être un outil important pour vous aider dans cette réflexion, à condition qu'ils soient bien le **reflet de l'ensemble du système** contribuant à la performance commerciale de l'entreprise. Ce n'est pas toujours le cas.

Qu'est-ce que le pilotage commercial ?

Trop souvent, le manager commercial focalise ses tableaux de bord uniquement sur les résultats obtenus sur la période en cours (c'est ce qui est parfois décrit par le terme peu flatteur de « management rétroviseur »). Il est alors difficile de déterminer quels sont les gisements de performance supplémentaire.

S'en tenir à ce seul aspect réduit les possibilités d'action. L'attention ne doit pas uniquement être focalisée sur les « sorties » du système. Elle doit aussi se concentrer sur ce qui se trouve en « amont », là où la valeur ajoutée des managers peut véritablement orienter les résultats.

Bref, vérifier la vitesse de rotation de l'hélice, c'est bien. Chercher à augmenter la puissance du moteur en suivant de près tous ses rouages c'est mieux.

L'objectif du pilotage commercial est de permettre au manager de prendre les décisions qui visent à améliorer la performance de son équipe, et ce, quasiment « en temps réel ».

Et c'est là que réside justement la difficulté :

- tantôt le manager commercial est « dans le feu de l'action », par exemple lorsqu'il participe à une action de prospection, ou qu'il accompagne un de ses vendeurs en clientèle ;

– tantôt il est placé « à distance de l'action ». Cette situation est en réalité très fréquente, car le manager ne peut pas être – par définition – en observation directe de ses commerciaux en permanence.

Certains managers privilégient l'un ou l'autre de ces positionnements. Il y a ceux qui sont « chauds », toujours avec leurs équipes sur le terrain, et ceux qui sont « froids », passant le plus clair de leur temps dans leur bureau devant leur PC...

Pour améliorer la performance de leur équipe, les premiers peuvent être victimes de leurs émotions et manquer de recul, tandis que les deuxièmes restent un peu loin des réalités...

Bien sûr, on ne saurait ériger l'un ou l'autre de ces profils en modèles...

Pour être véritablement efficaces, les managers commerciaux doivent être capables d'être alternativement dans des phases « chaudes » et « froides »

Piloter, c'est à la fois agir et réfléchir.

Par exemple, dans une opération de prise de rendez-vous téléphonique avec des prospects, la réussite dépend autant de la préparation froide et minutieuse de l'opération (base de données, fiche, timing, objectifs, organisation...) et de l'analyse – tout aussi froide – des chiffres, que de l'enthousiasme et du talent du manager et des commerciaux.

Le système de pilotage commercial

Le cœur du système de pilotage est « chaud ». Aussi avons-nous placé les **actions** en son centre. Ce sont en effet elles qu'il s'agit de piloter.

Autour de l'action interviennent des éléments « froids », que sont la **stratégie** (réflexion *a priori*) et l'analyse des **résultats** (réflexion *a posteriori*).

Pour compléter le tableau, il est indispensable d'intégrer les **ressources** à la disposition du manager commercial pour produire ces actions (clients, Hommes, budget).

Enfin, l'**organisation** de l'entreprise fournit un cadre à ces actions (processus, structure, règles du jeu).

La figure 1.1 ci-dessous représente le système global de pilotage commercial :

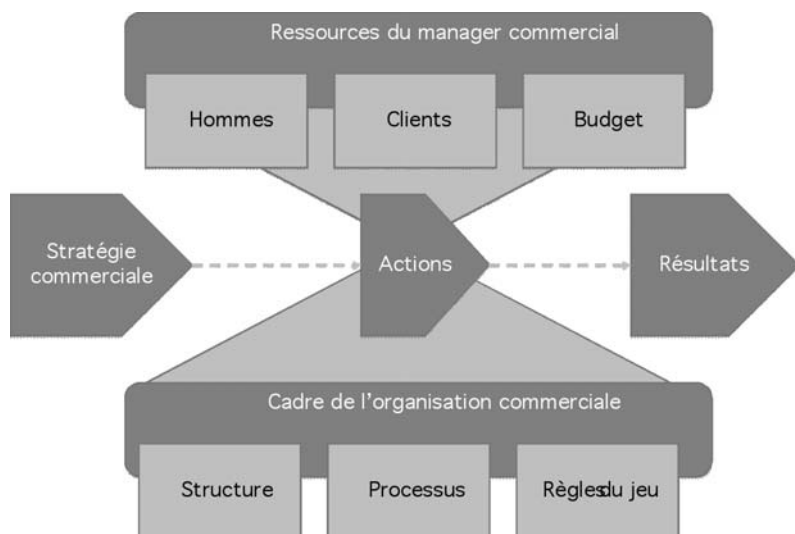


Figure 1.1 – Le système de pilotage commercial

Nous allons maintenant étudier ces différents éléments.

Les trois temps du pilotage : stratégie, actions et résultats

Dans tout système de pilotage, il existe trois « temps » :

- celui de la stratégie, préalable à l'action ;
- celui des actions et des « plans d'action » ;
- celui de la mesure et de l'analyse des résultats.

Le temps de la stratégie commerciale inclut :

- d'abord, le positionnement stratégique de l'entreprise dans son environnement (marché, clients, concurrents) – répondant à la question « que voulons nous devenir ? » ;
- ensuite, les politiques commerciale et marketing, qui définissent les moyens associés, notamment la politique de prix et de marge, les

« canaux » (direct, distribution, internet...), les choix et budget en matière de communication.

Le temps de l'action et plans d'action :

- Le plan d'action commercial définit précisément les actions attendues de la part des commerciaux et les objectifs associés. En général, le plan est établi pour une période inférieure ou égale à un an.

Le temps des résultats :

Il s'agit de les mesurer et de les analyser pour :

- savoir si on a atteint notre objectif, tel que défini dans le plan d'action commercial (temps de l'action)
- expliquer la performance (« bonne » ou « mauvaise »), de manière à améliorer les plans initiaux
- questionner la stratégie

Le processus de pilotage consiste en une répétition de ces trois temps.

Le pilotage est dit *stratégique* lorsque les résultats servent à infléchir la stratégie, par touches successives, ou parfois à la corriger de manière plus « brutale »...

Dans le cas du pilotage dit *opérationnel*, seuls les deux derniers temps sont à l'œuvre : il s'agit de bien exécuter la stratégie, sans remise en cause de la stratégie.

Nous allons maintenant passer en revue ces trois temps pour aborder leurs facteurs clés de succès :

- communiquer une vision claire pour tous ;
- s'appuyer sur un plan d'action commercial bien suivi ;
- mesurer la performance au plus juste.

Le temps de la stratégie : communiquer une vision claire pour tous

De la formulation d'une stratégie à son application excellente sur le terrain, il y a quelquefois un « gap », c'est-à-dire un écart, quand il ne s'agit pas d'un précipice !

Un des rôles du management est de minimiser cet écart. Dit autrement, il s'agit de rendre cohérentes la vision des dirigeants et les actions des commerciaux. Cette situation idéale est celle de « l'alignement stratégique ».

Ceci vous paraît évident ? Faites le test. Demandez à vos commerciaux de vous décrire votre stratégie. Soit leur réponse est parfaitement claire. Bravo, passez au point suivant. Soit ce n'est pas le cas, et vous avez trois diagnostics possibles :

1. Ils n'ont rien compris malgré la clarté de votre vision.
2. Votre stratégie n'est pas complètement limpide et mérite encore quelques réflexions pour en fixer les grands axes et les détails de mise en œuvre.
3. Votre stratégie a été clairement définie mais n'a peut-être pas franchi le seuil de l'étape de la direction.

Soyons optimistes et espérons qu'aucun lecteur ne cumulera plusieurs des trois diagnostics. Plus sérieusement, vous l'aurez compris, il s'agit pour vous de vérifier que vous êtes bien au clair avec votre stratégie où celle que votre hiérarchie vous demande de mettre en œuvre. Des milliers d'ouvrages ont été écrits sur la façon de bâtir sa stratégie. Ne surinvestissez pas dans l'intellectualisation à tout prix de choses qui doivent rester assez simples pour être partagées par l'ensemble des acteurs censés la mettre en œuvre. Le plus complexe est de rester simple dans la formalisation

Pour tester votre capacité à relever ce challenge, voici un exercice à la fois simple et complexe, auquel nous vous suggérons très fortement de vous soumettre régulièrement :



Pause réflexion

Décrivez en trois phrases (grand !) maximum comment vous comptez réussir sur votre marché.

Le temps des actions : s'appuyer sur un plan d'action commercial bien suivi

Nous allons maintenant nous intéresser au pilotage « au quotidien » de l'action commerciale.

Le plan d'action commercial ou PAC est (en principe) la traduction de la stratégie en actions opérationnelles à mener vis-à-vis des clients.

Bien entendu, les caractéristiques du PAC dépendent des produits/services vendus, des segments de clients concernés et du type

de vente. Il existe autant de formes de PAC que d'entreprises. Nous allons décrire ici :

- le contenu du PAC ;
- son processus de construction : comment bâtir, communiquer, et suivre son PAC ?

► Le contenu du PAC

Bien entendu, les caractéristiques du PAC dépendent des produits/services vendus, des segments de clients concernés et du type de vente. Il existe autant de formes de PAC que d'entreprises.

Voici une liste de rubriques qui, si elles ne sont pas toutes indispensables, peuvent vous être utiles pour construire votre PAC :

- Rubrique **analyse** :
 - Il s'agit de présenter les résultats de manière signifiante, en choisissant des critères. L'analyse n'est jamais neutre. Elle prépare votre diagnostic. Il peut être question de la croissance des concurrents, de l'évolution du « pipeline » des affaires, ou bien de l'évolution comparée des marges et des volumes.
- Rubrique **diagnostic** :
 - À partir des analyses, quelle est votre opinion ?
 - Comment interpréter les chiffres ?
 - Les chiffres sont-ils satisfaisants ?
 - Pourquoi pensez-vous, par exemple, que l'on peut faire mieux sur un marché donné ?
- Rubrique **intention** :
 - L'intention est l'idée principale de votre plan d'action. Elle doit pouvoir être résumée en une seule phrase.
- Rubrique **planning des actions** :
 - Quelles sont les actions que vous planifiez dans le détail, à quelle date, et qui doit les assurer ?
 - Quelles sont les échéances ?
 - Classiquement, le planning peut consister en un tableau, avec les colonnes suivantes : Quoi ? Qui ? Comment ? Quand ?...

- Un schéma chronologique peut également être précieux et surtout plus lisible (ligne de temps avec les grandes dates qui jalonnent l'action).
 - Rubrique **objectifs** :
 - Les objectifs sont nécessairement reliés à des actions, et aux incitations et rémunérations.
 - Rubrique **moyens** :
 - Comment allez-vous aider vos commerciaux à atteindre les objectifs ?
 - De quels moyens disposent-ils, en dehors des moyens habituels ?
 - Rubrique **incitation/rémunération** :
 - Sur quel(s) critère(s) seront récompensés les commerciaux ?
 - Quelle sera la récompense, ou la prime d'objectif ?
 - Pourquoi récompenser selon ce(s) critère(s) ?
- **Comment bâtir, communiquer, et suivre son PAC ?**

Nous proposons une démarche en sept étapes.

Vous l'avez compris, une fois ces étapes franchies, vous avez le droit de recommencer. Il s'agit d'une démarche cyclique.

1. *Mener son analyse du passé récent et de la situation actuelle*

Analyser, c'est découper un résultat global en tronçons plus petits, qui sont plus faciles à comprendre. L'angle d'analyse choisi joue un rôle majeur dans la compréhension des facteurs explicatifs.

Dans cette première étape, l'important est de disposer des éléments factuels qui vont orienter le plan d'action. Ces éléments s'appuient sur une analyse du passé et de la situation actuelle.

Plusieurs types d'analyse sont possibles, en fonction du cadre retenu pour le plan d'action :

- Le cadre peut être « serré » (zoom avant)... par exemple, s'il s'agit de faire un plan d'action trimestriel pour un magasin de bricolage, l'analyse portera notamment sur l'évolution du CA, de la marge et du stock par familles de produit sur les 3 mois.
- Le cadre peut être plus « large », tel que l'analyse des forces et faiblesses, menaces et opportunités de l'entreprise sur son secteur, avec une perspective de plusieurs années... ceci rejoint l'analyse stratégique.

Ces deux types d'analyse sont importants, si l'on veut être aussi excellent ensuite dans la définition d'un plan d'ensemble (vision) que dans les détails de son exécution...

Deux conseils pour l'analyse des chiffres :

- d'abord, **ne pas considérer les chiffres seuls, mais toujours les relier à des faits**. Par exemple, « *ce chantier exceptionnel explique une hausse de 15 % de notre chiffre d'affaires à Nantes* ». Une bonne question à se poser est « *quelle action avons-nous menée qui explique ce chiffre ?* ». Sans cela, nous pouvons tomber dans la complaisance, de type : « *nos commerciaux ne sont pas si mauvais finalement* » ou encore « *on a de bons produits* ». Pris seul, le chiffre peut également produire l'effet inverse : « *la région sud fait moins bien que le national, il va falloir faire du ménage dans l'équipe...* » ;
- ensuite, croiser les informations. Une information seule n'est pas suffisante. L'analyste doit cultiver le doute. Pour vous aider, dans cette tâche :
 - multipliez les critères d'analyse : par commercial, par secteur, par famille de produits ;
 - recherchez à l'extérieur de votre système d'information habituel : clients, fournisseurs, concurrents, journalistes, consultants, etc.

2. *Établir son diagnostic*

Le diagnostic est l'interprétation du manager commercial.

Dit de manière familière, c'est à ce moment que le manager « se mouille », en livrant à son équipe son diagnostic, c'est-à-dire :

- Qu'avons-nous réussi, de quoi sommes-nous fiers ? Pourquoi ?
- Qu'avons-nous moins bien réussi ? Quels sont nos échecs ? Pourquoi ?

Pourquoi cette étape est-elle importante ? Tout simplement parce qu'elle est une occasion pour le manager d'exercer son leadership.

Par exemple, le fait d'annoncer à son équipe, lors d'une réunion : « nos marges sur la maintenance ont diminué de 5 % » est du domaine de l'analyse, et laisse un flou sur la nature des actions envisageables. En effet, les commerciaux qui reçoivent le message peuvent se demander « est-ce vraiment grave ? », « est-ce que ce n'est pas de la faute du système informatique ? » ou bien encore « c'est la conjoncture qui veut ça ! ».

À travers son diagnostic, le manager doit « influencer » les commerciaux sur les facteurs qui expliquent les résultats. En réduisant l'incertitude au sein de son équipe, il apporte une réelle valeur ajoutée, par exemple : « la chute des marges est liée à nos contrats avec le réseau alpha, par le jeu des formules de révision de prix. Notre défi est de renégocier ces contrats avant l'échéance... »

3. Formaliser ou mettre à jour sa vision

Avant de parler objectifs, le manager doit se demander : « qu'est-ce que JE veux vraiment ? ». En effet, les actions et les objectifs sont une chose, mais c'est le *pourquoi de ces actions* que le manager doit d'abord chercher à formaliser.

Sans la réponse à cette question, le PAC ressemble à un catalogue d'objectifs échéancés.

Non seulement le PAC doit avoir du sens, mais il doit en avoir d'abord pour le manager (avant son équipe) – et ce, le plus possible, c'est-à-dire en tenant compte de la réalité des entreprises (l'urgence, le stress, etc.). Là encore, c'est le leadership qui s'exprime, le moi, le JE.

Quelques questions clés pour vous aider à construire votre vision :

Vision de l'équipe :

- Que sera mon équipe dans deux ans ?
- Quels en seront les membres, avec quels profils ?
- Comment fonctionnerons-nous entre nous ?
- Que serons-nous capables de faire ?
- Pour quoi les candidats se battront-ils pour rejoindre l'équipe ?
- Que diront de nous nos concurrents ?
- Que dira-t-on de nous en interne ?...

Vision clients :

- Qui seront nos clients ?
- Que diront-ils de nous ?
- Qu'achèteront-ils ?
- Quelle marge ferons-nous avec eux ?
- Comment travaillerons-nous avec eux ?

Au-delà de ces conseils méthodologiques pour construire votre vision, en définissant les contours nous voulons une dernière fois insister sur son importance. Il n'y a pas que les grands capitaines de multinationales qui se doivent d'avoir une vision. Ils n'ont pas à avoir le monopole de la vision comme dirait l'autre.

La vision est vraiment très importante, à la fois pour communiquer sur le cap, le but, le sens mais aussi pour cadrer, orienter, communiquer votre plan d'action, qui doit évidemment être en cohérence.

Nous vous incitons très fortement à investir du temps pour réaliser cet exercice. Partir au vert, seul ou avec ses collaborateurs les plus proches, uniquement dans le but d'avoir des réponses claires aux questions évoquées plus haut, est toujours extrêmement enrichissant et rentable. Pour peu que vous poussiez l'exercice à rédiger un document de synthèse sous un format original¹, et vous voilà armé d'une feuille de route fondatrice et référente.

La vision se construit tout au long de l'année, mais le PAC est un moment critique où il est nécessaire de faire le point.

4. Formaliser le plan d'action

Il s'agit maintenant de définir les actions. Au terme de cette phase, on doit avoir un tableau structuré. Par exemple :

Tableau 1.1

Objectif	Augmenter notre marge sur la gamme « infini »			
Actions	Qui ?	Échéance	Objectif qualitatif	Objectif quantitatif
Sortir tableau dynamique T(x) de marge/chiffre d'affaires pour gamme « infini » par ATC	Contrôle de gestion et chef de produit	Fin août		

1. Article de presse, charte, triptyque, article de blog de type « Retour vers le futur... ».

Tableau 1.1 (suite)

Actions	Qui ?	Échéance	Objectif qualitatif	Objectif quantitatif
Entretien individuel avec chaque ATC : fixation d'un objectif de progrès réaliste par rapport au portefeuille de l'ATC et choix des clients cibles	Chef des ventes + chaque ATC	15 septembre	Que chaque ATC adhère a des objectifs réalistes qui tiennent compte du contexte particulier de son portefeuille	Identifier globalement un potentiel de gain susceptible de nous refaire passer au- dessus des 20 % de marge
RDV ATC avec chaque client cible	ATC	Avant la fin de l'année, négocier avec tous les clients	Préparation du RDV avec CDV ou DC	Atteinte du % de progrès fixé en entretien individuel

Voici quelques conseils pour définir les échéances et le niveau des objectifs.

Il s'agit d'être **réaliste et ambitieux**... mais de faire preuve de discernement.

Les objectifs individuels qui ne sont que la division arithmétique d'un objectif global mènent souvent à des échecs. Bien sûr, ils permettent de justifier les discours musclés de début d'année (tout le monde DOIT faire ceci ou cela de la même façon)... Mais ils vont régulièrement dans le mur des réalités terrain qui, elles, tiennent compte des contextes, des historiques, des individus. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, tenir compte des contextes n'est pas une faiblesse. Au contraire, cela permet souvent d'obtenir plus des meilleurs et d'éviter aux moins bons de s'abriter derrière de faux alibis pour ne rien faire du tout.

Voici un exemple qui devrait illustrer la nécessité de posséder ces deux qualités.



Cherchez l'erreur !

Vous avez décidé que votre équipe de commerciaux doit conquérir 12 nouveaux clients chacun sur le prochain trimestre. Pourquoi douze ? Parce que vous avez une équipe de 10 commerciaux et que votre propre Patron vous a demandé de **conquérir 100 nouveaux clients sur le prochain trimestre...** Jusque-là tout va bien.

Vous savez que **votre taux de concrétisation est de l'ordre de 50 %**. Vous savez donc d'ores et déjà de ces 120 nouveaux clients nécessiteront au moins 240 visites (dans le cas où les prospects visités ne sont pas vus plusieurs fois, ce qui est une hypothèse forte pour beaucoup de métiers.) **Si chaque visite dure en moyenne 1 h 30**, nous pouvons considérer le temps de visite nécessaire à 45 Jours de travail (à raison de 8 heures par jour et sans compter les temps de transport), soit **4,5 jours** de travail par commercial.

Vous savez également que ces 240 visites ne tomberont pas du ciel. Il faudra les provoquer. Imaginons que ceci se fasse par le biais d'une prospection téléphonique. Imaginons également que **le taux de concrétisation des appels passés** en rendez-vous effectifs soit assez bon pour votre équipe, de l'ordre de 20 %. Dans ce cas, 1 200 appels devront être passés. Si on arrondit le temps passé sur chaque appel à 30 minutes (y compris ciblage, qualification, préparation de l'accroche et appels successifs avant d'avoir le bon interlocuteur) le temps nécessaire représente 75 jours de travail, soit environ **7 jours par commercial**.

Donc, pour résumer, chaque commercial devra au moins consacrer **11,5 jours pleins** sur ce nouvel objectif et ceci sur la base d'hypothèses particulièrement optimistes (taux de concrétisation, taux de réussite en prise de rendez-vous, temps de rédaction des propositions et temps consacré à la relance nuls et hors temps de transport).

Maintenant le moment de vérité :

- Est-ce réaliste ?
- Devez-vous adapter vos moyens ?
- Devez-vous travailler sur un des points clés de la démarche commerciale pour améliorer l'efficacité des démarches ?
- Devez-vous « discuter » sérieusement avec votre patron ?
- Pouvez-vous au contraire être plus ambitieux parce que votre équipe a du temps disponible ?
- .../...

Mais comment faire pour être ambitieux et réaliste ?

Chaque fois qu'une action est demandée aux commerciaux, nous vous suggérons de dresser un état précis :

- des compétences nécessaires pour cette action : est-elle déjà acquise ou pas (sans se mentir) ? Ne pas se rassurer en se disant qu'« un commercial qui n'est pas capable de faire cela n'est pas digne de faire partie de l'équipe » ;
- des résistances éventuelles pour le faire (toujours sous-estimées) ;
- de l'expérience sur des actions comparables déjà entreprises : « est-ce que c'était facile ? » ;
- des résultats déjà obtenus dans le domaine (le combien). Par exemple, si vous avez connu des difficultés pendant un an pour faire passer le nombre de visites de 8 à 9 par semaines, bien le prendre en compte dans vos objectifs !

En résumé, il s'agit d'évaluer le niveau de difficulté sans complaisance.

5. *Communiquer le plan d'action*

À cette étape, le manager doit communiquer son plan d'action à son équipe.

Il y a plusieurs niveaux d'objectifs. Il s'agit de faire en sorte :

- que les commerciaux comprennent clairement ce qu'ils ont à faire (dans la globalité, et aussi dans le détail) (« j'ai compris ce que j'ai à faire ») ;
- d'obtenir leur adhésion, leur engagement (« je suis d'accord pour le faire ») ;
- de leur donner envie de le faire, de la motivation (« j'ai envie de le faire »).

À nouveau, s'efforcer d'être réaliste et ambitieux dans cet exercice difficile :

- ne pas partir du principe qu'on doit obtenir 100 % de commerciaux « motivés » ;
- ne pas non plus partir battu d'avance (ce sont des feignants désengagés, je suis très déçu...).