

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