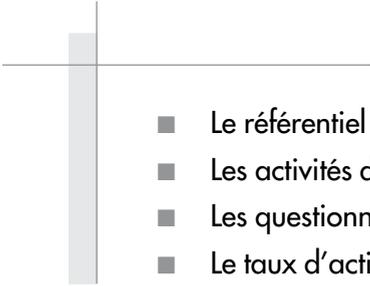


# L'évaluation des activités de la fonction commerciale

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

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

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

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

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

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

Tableau 3.1 - Structure de la grille d'évaluation

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

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

## Le référentiel d'activités

### *La répartition du temps de travail de la fonction commerciale*

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

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

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

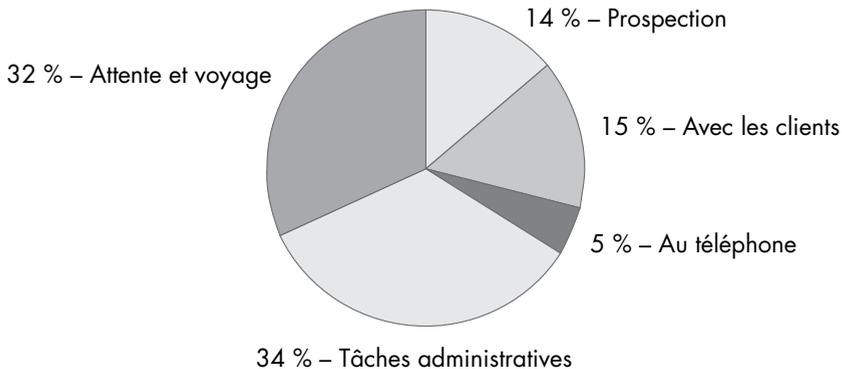


Figure 3.1 : Répartition du temps de travail des commerciaux

### *L'optimisation du temps de travail commercial*

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

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

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

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

### *La relation compétences/efficience*

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

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

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

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

### *Le temps commercial « efficace »*

Intéressons-nous maintenant en détail au temps commercial efficace.

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

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

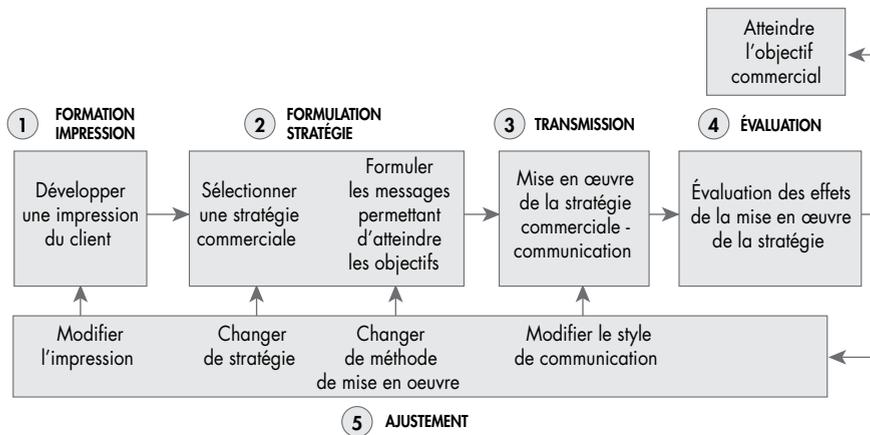


Figure 3.2 : Modèle ISTEA (Weitz, 1978)

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

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

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

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

Tableau 3.2 - Structure de la grille d'évaluation

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

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

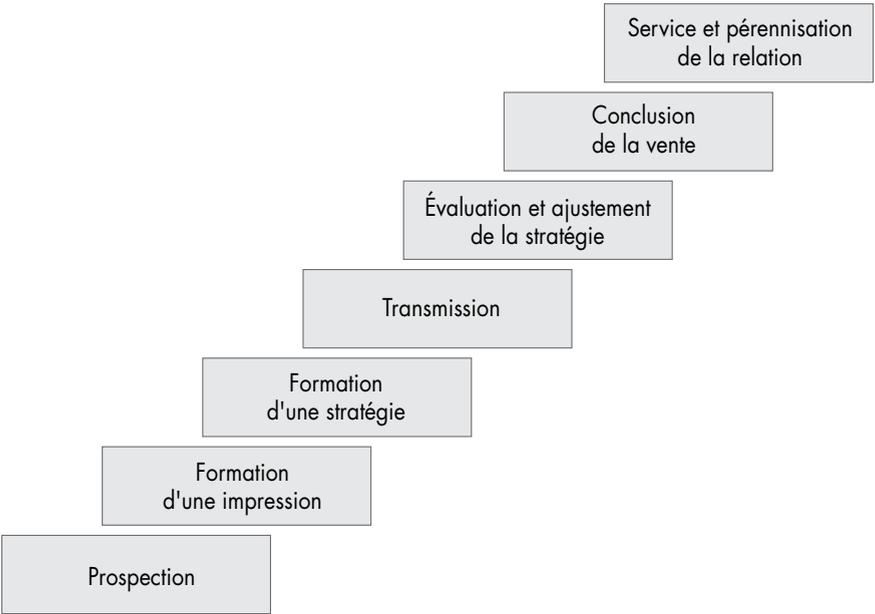


Figure 3.3 : Les principales activités de la fonction commerciale

## Les sept activités de la fonction commerciale

### *Étape 1 : la prospection*

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

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

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

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

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

Tableau 3.3 – Activités de prospection

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

## Étape 2 : la formation d'une impression

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

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

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

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

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

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

Tableau 3.4 - Activités de formation d'une impression

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

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

### Étape 3 : la formation d'une stratégie

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

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

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

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

**Tableau 3.5 - Activités de formation d'une stratégie**

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

## Étape 4 : la transmission

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

Tableau 3.6 – Activités de transmission

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

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

### *Étape 5 : l'évaluation et l'ajustement*

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

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

**Tableau 3.7 – Activités d'évaluation et d'ajustement**

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

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

### Étape 6 : la conclusion

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

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

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

Tableau 3.8 – Activités de conclusion

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

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

### *Étape 7 : la pérennisation*

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

Tableau 3.9 – Activités de pérennisation

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

## Les questionnaires d'évaluation des activités

Tableau 3.10 - Évaluation des activités Prospection

Activités Prospection		
1. Identifier les prospects	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Préparer les visites	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Équilibrer prospection et fidélisation	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Prospecter par téléphone	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Effectuer une visite de prospection	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

6. Récupérer des fichiers de prospects	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Déterminer le potentiel d'un prospect	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Traiter les opportunités transmises par le marketing	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
9. Participer à des salons professionnels	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
10. Distraire les clients	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
<b>Taux d'activités Prospection</b>		

Tableau 3.11 - Évaluation des activités Formation d'une impression

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

Tableau 3.12 - Évaluation des activités Formation d'une stratégie

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

Tableau 3.13 - Évaluation des activités Transmission

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

8. Préparer les rendez-vous	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
<b>Taux d'activités Transmission</b>		

**Tableau 3.14 - Évaluation des activités Évaluation et ajustement**

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

**Tableau 3.15 - Évaluation des activités Conclusion**

<b>Activités Conclusion</b>		
1. Relancer le client	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Confirmer la solution technique	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Confirmer le plan de mise en place de la solution technique	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

4. Créer « l'événement » de rupture	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Opérer la négociation en mode donnant/donnant	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
6. Renseigner les systèmes internes	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
<b>Taux d'activités Conclusion</b>		

Tableau 3.16 - Évaluation des activités Pérennisation

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

## Le taux d'activités

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

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

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

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

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

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

Tableau 3.17 – Synthèse des taux d'activité

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

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

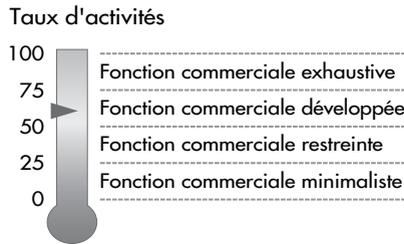


Figure 3.4 : Baromètre du taux d'activités

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

### ***Synthèse***

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

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