

Le management commercial par objectifs

MERVANT Pierre – PDG du cabinet CMETHODIC installé dans le Jura, expert en stratégie et développement commercial auprès des PME-PMI. Gérant associé du cabinet Experts Conseils Associés (Besançon - Doubs) positionné dans la création et l'animation de réseaux d'entreprises en filière bois, métallurgie et plasturgie.

1 Rechercher des indicateurs efficaces

Si les indicateurs créés dans l'entreprise ont un impact pour améliorer la productivité ou le niveau de service par exemple, les indicateurs commerciaux doivent avoir une vertu supplémentaire : être levier de « business », c'est-à-dire favoriser une entrée de chiffre d'affaires supplémentaire conforme à la stratégie et aux objectifs de développement.

1.1 Quels objectifs ?

Il faut se rappeler que l'entreprise tend vers un but principal :

Atteindre ses objectifs en terme de résultats financiers

En effet, seule cette condition, par la mise à disposition de ressources et de capitaux, permet de réaliser des projets, d'investir, d'orienter des études, de financer des ressources actuelles ou à venir, de recruter de nouvelles compétences, de former le personnel présent.

Les objectifs généraux sont fixés – pour une période qui varie selon les secteurs d'activités, généralement entre un à trois ans – lors de la validation de la stratégie générale proposée par l'équipe dirigeante. Par exemple, une entreprise précisera ses ambitions de conquête de nouveaux marchés, elle exprimera sa position et ses objectifs en parts de marché, en répartition du portefeuille clients, en chiffres d'affaires par secteur ou types de clientèle.

De la stratégie générale de l'entreprise découle la stratégie commerciale qui détermine :

- la politique commerciale,
- les objectifs commerciaux.

L'atteinte des objectifs de résultats fixés est un impératif essentiel pour l'entreprise mais des facteurs qu'elle ne maîtrise pas toujours vont influencer les résultats (cf. Figure 1.1). Ils sont de deux ordres :

- les facteurs externes, liés à la macroéconomie, au risque politique, à la météo, à l'ambiance générale des syndicats... ;
- les facteurs internes, liés à la production, à la qualité, à l'organisation, qui sont de la responsabilité des responsables ou directions de ses services.

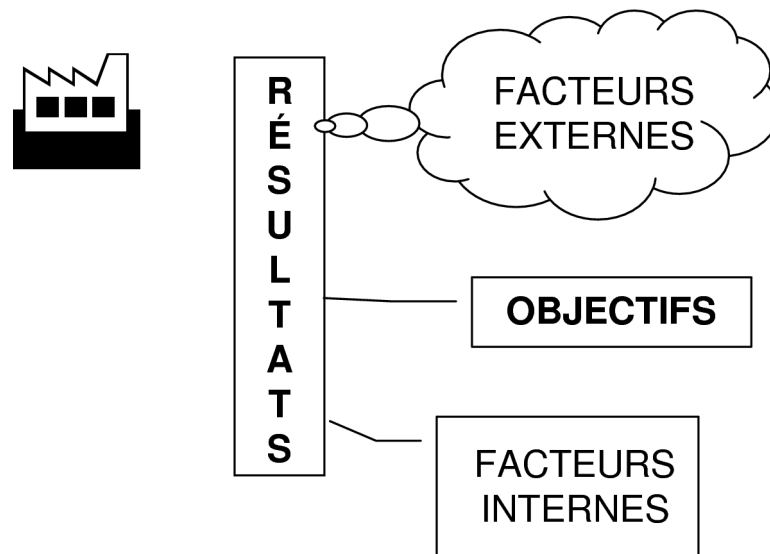


Figure 1.1 Atteindre les résultats attendus

C'est dans ce cadre qu'intervient l'action commerciale menée :

- soit par une seule personne : il s'agit parfois du dirigeant lui-même qui mène une politique de relation, visitant ou recevant une fois par an son client pour négocier les prix. Dans ce cas de figure, il est rare que le dirigeant oriente les entretiens vers plus de développement ;
- soit avec une équipe de commerciaux.

Pour être efficace, l'équipe doit connaître ses objectifs et avoir un profil conquérant pour les atteindre. Une définition des profils par type de commerciaux nécessaires à l'action ainsi que des tests d'aptitude à la vente qui confirment ces capacités permettent de mettre cette équipe en bon état de marche.

Par exemple, il faut décider s'il s'agit de commerciaux sédentaires ou externes, dirigés par une direction générale ou une direction des ventes. Lorsqu'il existe une direction des ventes, les liens sont différents.



En effet, la direction des ventes devra identifier ses cibles, le réseau de la distribution, le rang des contacts, le niveau des décideurs, les liens hiérarchiques entre le contact et le décideur. Fort de ces informations, le directeur des ventes va fixer l'activité de son équipe puis en deuxième niveau celle de chaque acteur commercial. Cette activité devra être déterminée à partir d'informations précises obtenues par l'analyse du segment visé. La Figure 1.2 précise les différents éléments du management commercial par objectifs.

PILOTER LES PROCESSUS DE RÉALISATION

Commercialisation

*Le management commercial par objectifs***Exemple**

Une entreprise de sanitaire a deux segments de marché :

-  le particulier,
-  le collectif.

La moyenne de devis est pour le segment particulier de 5 000 € et pour le segment collectif de 25 000 €. Le taux de retour des devis est pour le segment particulier de 50 % et pour le segment collectif de 20 %.

Par conséquent, il faudra que le commercial « chiffre » pour 200 k€ dans le marché particulier et pour 500 k€ dans le marché collectif s'il veut réaliser ses objectifs. Les efforts seront différents en termes de temps de chiffrage, de recherche d'infos si l'on considère que pour chiffrer 200 k€ il faut moins de temps que pour 500 k€.

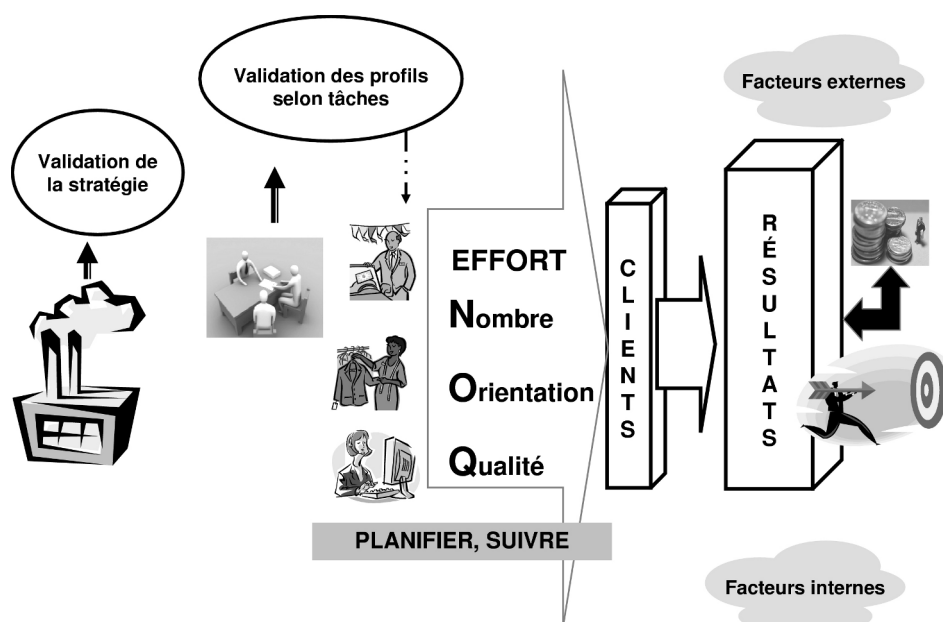


Figure 1.2 Schéma simplifié du management commercial par objectifs

2 Développer les indicateurs commerciaux

2.1 Rôle de la direction

La direction définit la politique et la stratégie commerciale.

Systèmes de management de la qualité – Exigences

ISO 9001:2000

5.1 Engagement de la direction

Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit :

- a) communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales ;
- b) établir la politique qualité ;
- c) assurer que des objectifs qualité sont établis ;
- d) mener des revues de direction ;
- e) assurer la disponibilité des ressources.

Il est indispensable avant de mettre en place les indicateurs commerciaux de passer par les trois phases qui vont conduire à répondre aux questions centrales du management commercial par objectifs.

Validation de la stratégie : rôle de la direction

Stratégie de l'entreprise

- Quelles sont les valeurs que nous souhaitons défendre pour notre société ?
- Quelles sont nos finalités (celles du ou des dirigeants) ?
- Quel est notre métier ?
- Où souhaitons-nous aller ?
- Quels moyens devons-nous mettre en œuvre ?

Politique de l'entreprise

- Comment définir notre position actuelle ?
- Comment nous organiser pour atteindre une position « cible » ?
- Satisfaisons-nous nos clients avec notre offre ?
- Avons-nous la culture de la conquête ?
- Connaissons-nous les attentes de nos clients et prospects ?

Objectifs de l'entreprise

- Avons-nous des objectifs quantifiés ?
- Avons-nous une segmentation de nos marchés ?
- Connaissons-nous nos parts de marché par produits ou services ?
- Avons-nous une connaissance du mix ?
- Savons-nous mesurer la satisfaction clients par segments ?

2.2 Rôle de la direction commerciale

Validation des profils selon les tâches

La direction commerciale devra définir les tâches par type de fonctions. La figure ci-après met volontairement en avant trois rôles commerciaux différents :

- le (la) commercial(e) externe qui devra prospecter pour vendre ;
- le (la) commercial(e) interne qui devra argumenter face à un client qui se déplacera au magasin par exemple ;
- le (la) commercial(e) de l'administration qui guidera le client dans son choix.

PILOTER LES PROCESSUS DE RÉALISATION

Commercialisation

Le management commercial par objectifs

La liste n'est pas exhaustive mais chacun de ces acteurs commerciaux développe des comportements distincts. Dans notre exemple, voici ce qu'il faut obtenir pour chaque fonction et chaque individu :



Chez le commercial **externe** : une attitude expansive, agressive, volontariste, dynamique pour assurer la prospection et le développement de comptes.



Chez le commercial **interne** : une écoute attentive, la volonté de servir, trouver une solution pour assurer l'accueil du client et le fidéliser.



Chez le commercial de l'**administration**, une capacité de gestion, d'équilibre pour faire patienter un client en SAV, reporter une livraison en conservant la confiance du client.

Les efforts (activités)

Nous utilisons ce mot « effort » car il signifie bien que l'activité commerciale à développer nécessite des actions fortes et durables. Ces efforts sont répartis sur l'équipe.

Reprenons notre exemple d'une entreprise de vente d'équipements sanitaires. Le commercial chargé des devis pour appels d'offres, que nous nommerons Claude, et celui des ventes vers les particuliers, que nous appellerons Jean, auront un programme d'actions différent. Donc les efforts porteront sur des points distincts de leur activité.

Voici un exemple de prévisionnel de travail sur les deux mois de mai et juin :

Tableau 2.1 Le plan d'orientation par indicateurs de chiffre d'affaire en K€

Objectif d'activité en CA HT/segments	Mois de mai	Mois de juin	Total du CA HT
Segment Particuliers (suivi Claude)	100	100	200
Segments Collectivités (suivi Jean)	100	100	200
Total	200	200	400

Pour réaliser le même chiffre d'affaire, selon les informations dont nous disposons en début d'étude, il faudra pour le segment des particuliers deux fois plus de devis et pour le segment collectif cinq fois (*cf.* Tableau 2.2).

Tableau 2.2 Le plan d'orientation par indicateurs en devis chiffré en K€

Objectif d'activité en Devis/segments	Mois de mai	Mois de juin	Total devis
Segment Particuliers (suivi Claude)	200	200	400
Segments Collectivités (suivi Jean)	500	500	1000
Total	700	700	1400

Sachant que les montants moyens de devis diffèrent d'un segment à l'autre (5 K€ pour particuliers et 25 K€ pour collectifs), nous déterminons un nombre de visites et de devis distincts.

On observe (*cf.* Tableau 2.3) que le nombre de devis à établir est du simple au double alors que nous visons le même chiffre d'affaires.

Tableau 2.3 Le plan d'orientation par indicateurs en nombre de devis

Objectif d'activité en nombre de Devis/segments	Mois de mai	Mois de juin	Total du CA HT
Segment Particuliers (suivi Claude)	40	40	80
Segments Collectivités (suivi Jean)	20	20	40
Total	60	60	120

Pour réaliser ce nombre de devis, sachant qu'il faut pour les particuliers réaliser deux visites pour obtenir un devis et seulement une visite pour les appels d'offres en collectivités, nous obtenons (*cf.* Tableau 2.4) :

Tableau 2.4 Le plan d'orientation par indicateurs en nombre de visites

Objectif d'activité en Visites/segments	Mois de mai	Mois de juin	Total du CA HT
Segment Particuliers (suivi Claude)	80	80	160
Segments Collectivités (suivi Jean)	20	20	40
Total	100	100	200

Les missions vers le **client** nécessitent donc des efforts différents pour Claude et Jean et il aurait été inefficace de les globaliser.

Le directeur des ventes devra manager ses équipes en prenant en compte ces efforts ; son accompagnement quotidien, son attention seront fixés vers l'atteinte de ces objectifs.

Objet de la planification : planifier, suivre

Comment assurer le **suivi** ?

Les tableaux indiquent bien des actions mensuelles, elles peuvent selon les besoins être traduites en jours, en semaines, voire en heures s'il s'agit de phoning, par exemple. L'essentiel est d'avoir pour l'acteur commercial un tableau de bord qui va guider son action et permettra au dirigeant de réorienter ses interventions.

Les cibles

Pour pérenniser son entreprise, la direction devra fixer des cibles marchés qui seront :



- soit la croissance dans un marché qu'elle maîtrise pour lequel elle veut multiplier le nombre d'acteurs ;
- soit le développement sur de nouveaux marchés accessibles pour elle et qui lui permettront de se diversifier ;
- soit l'abandon si les marchés ne sont pas conformes aux besoins de l'entreprise en poids, marge, coût d'entretien des clients, etc.

On pourrait imaginer que l'abandon peut aller de soi sans être programmé, puisqu'il est de notoriété publique que l'on perd un compte qui n'a pas de suivi. Mais il n'en est pas ainsi pour le management des commerciaux. En effet, ces derniers devront prendre en compte ces informations pour organiser leur travail, informer les comptes que l'on veut abandonner, s'assurer par exemple qu'ils n'ont pas d'autres marchés potentiels pour l'entreprise.

Un travail sur la segmentation, sur la qualification préalable déterminera la ou les cibles avec des délais pour y parvenir. Il faut en effet fixer dans le temps et par type de segmentation les mois ou années nécessaires pour atteindre les cibles.

Ces tâches doivent être suivies et par conséquent intégrées dans un plan de progrès que nous allons détailler. Ce plan fait d'ailleurs partie de la revue de direction qui met en œuvre les étapes du management commercial par objectifs.

2.3 L'engagement**Comment exploiter le plan d'orientation stratégique ?**

Les informations portées dans le plan d'orientation stratégique commercial corroborent les données du plan d'orientation stratégique élaboré par la direction (*cf.* Tableau 2.5, Tableau 2.6 et Tableau 2.7).

L'usage de ce plan permet de comparer les résultats obtenus par les actions commerciales vis-à-vis des actions menées par les pilotes désignés en fonction de leurs profils. L'intérêt est de faire évoluer les orientations selon les résultats constatés.

Les ambitions

Le plan comprend en général trois domaines d'ambitions :

- pour l'entreprise,
- pour les clients,
- pour les collaborateurs.

Prenons par exemple le plan d'orientation d'une entreprise de la filière plasturgie.

Tableau 2.5 Les actions pour l'entreprise (extrait)

Missions prioritaires et tactiques		Qui pilote ?
Ambition de l'entreprise		
Mission	Fidéliser les clients	
T1	Négocier avec les clients des segments actuels	Monsieur X
T2	Obtenir les besoins futurs des clients actuels	Monsieur Y
T3	Cibler les prospects des cibles à développer (médical et électronique)	Monsieur Z
T4	Qualifier les prospects par cibles	Monsieur X
T5	Rencontrer puis traiter les dossiers prospects	Monsieur Y
T6	Modifier le contenu du site internet	Monsieur Z
T7	Créer une nouvelle plaquette de présentation	Monsieur X
T8	Réaliser un mailing d'information sur l'activité (news)	Monsieur Y

Dans ce tableau, on a récapitulé les actions à entreprendre ainsi que le pilote de chaque action pour atteindre l'objectif fixé par le dirigeant à son cadre commercial. Ces actions sont ensuite planifiées selon un calendrier, en général pour la durée d'un exercice.

Tableau 2.6 Les actions envers les prospects et clients (extrait)

Ambition prospects et clients		Qui pilote ?
Mission	Avoir une cellule de veille technologique et concurrentielle	
T1	Créer la cellule de veille technologique et concurrentielle	Monsieur X
T2	Développer de nouvelles synergies avec XXX	Monsieur Y
T3	Enrichir les données de la cellule	Monsieur Z
T4	Mieux répondre au changement de délais	Monsieur X

Dans ces ambitions, la volonté est de gérer pour les nouveaux marchés des informations qui permettront d'accompagner les prospects dans leurs évolutions produit tout en améliorant les relations relatives aux suivis des commandes.

Tableau 2.7 Les actions envers les collaborateurs (extrait)

Ambition collaborateurs		Qui pilote
Mission	Poursuivre la démarche de demande de besoins	
T1	Former le personnel à exprimer des besoins	Monsieur X
T2	Informé tout le personnel des cibles marchés visées	Monsieur Y

Par ces actions, on veut faire évoluer la culture de l'entreprise à travers une participation plus active en formant le personnel à s'exprimer pour mieux l'entraîner vers de nouvelles cibles qui demandent toujours une écoute d'autant plus forte qu'elles sont étrangères aux habitudes de la société.

2.4 Les gagnants

Les résultats au profit de tous

Si l'on veut que l'entreprise soit pérenne, le besoin de résultats est obligatoire. Les résultats permettent aussi de distribuer des compléments de rémunération en fonction de performances atteintes qui ne sont pas que des chiffres d'affaires. Le suivi des indicateurs et des actions respectés par ambition permet de :

- motiver les acteurs commerciaux autres que les seuls « vendeurs » ;
- tenir des engagements qualitatifs reconnus par les clients (délais, suivis) ;
- développer un esprit collectif par des actions menées en commun ;
- rendre le personnel participatif.

L'objectif principal – faire du « business » – prend tout son sens quand il est accompagné dans la durée grâce au suivi des actions.

2.5 Les indicateurs

Une fois les actions identifiées et communiquées à chacun des commerciaux, il reste à contrôler leur suivi dans la durée et à créer des tableaux récapitulant les principaux indicateurs.

Les indicateurs sont établis différemment selon qu'ils sont transmis à la direction des ventes ou la direction de l'entreprise. En effet, il faut veiller à ne pas communiquer trop d'indicateurs, à en adapter le nombre à la capacité d'analyse et de traitement de l'information.

Les indicateurs du manager général

Pour reprendre notre exemple du marché du sanitaire, les indicateurs concerneront les éléments suivants :

- 1) nombre total de rendez-vous pris ;
- 2) nombre total de rendez-vous assurés ;
- 3) nombre de devis émis ;
- 4) montant des devis en K€ ;
- 5) montant des devis pour particuliers ;
- 6) montant des devis pour collectivités.

Ces indicateurs sont choisis pour s'assurer que les actions tendent vers les **objectifs** fixés.

Les indicateurs 1 et 2 sont déterminants car les résultats sont tout à fait dépendants du nombre de rendez-vous. Les indicateurs 3 et 4 permettent de mesurer la **qualité** des rendez-vous car un devis concrétise l'argumentation et la compréhension du besoin. Les indicateurs 5 et 6 ont pour objet de vérifier l'**orientation**, c'est-à-dire assurer la conformité des actions commerciales vers un type de marché visé par l'entreprise.

Les indicateurs du directeur commercial

Ils seront plus détaillés avec par exemple :

- 1) Nombre de devis en attente
- 2) Nombre de devis perdus globalement

- 3) Montant de devis perdus en segment particuliers
- 4) Montant de devis perdus en segment collectivités
- 5) Taux de transformation des devis par segments
- 6) Nombre de rendez-vous en attente
- 7) Nombre de kilomètres parcourus.

En effet, le manager commercial travaille plus sur les actions à venir, ce qui justifie les indicateurs 1 et 6. Les indicateurs 2, 3, 4 et 5 ont pour objet de mieux mesurer la performance des acteurs commerciaux car au-delà d'un devis fait, c'est sa transformation qui confirmera sa phase d'écoute et de suivi des dossiers. L'indicateur 7 est un critère d'organisation pour la gestion géomarketing d'un secteur par exemple avec la recherche d'optimisation des visites et déplacements.