

# LA CONDUITE DE L'ACTION COMMERCIALE

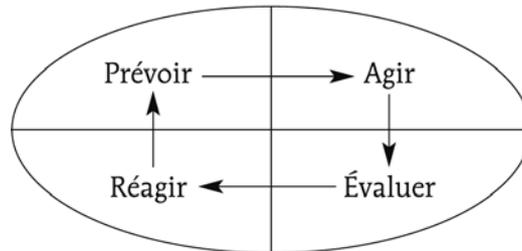
Une fois les objectifs fixés pour son équipe, le manager doit définir une stratégie et mettre en place un plan d'actions. Outil de prévision et de planification, ce plan précise les actions commerciales à mettre en œuvre, identifie les moyens et les outils nécessaires pour atteindre les résultats prévus.

Il peut s'agir de plans d'actions concernant une campagne de prospection, une opération de promotion, une participation à une manifestation commerciale, un lancement de produit...

## I. La planification de l'action commerciale

### A. La démarche générale : PAER

Pour bâtir son plan d'actions commerciales, le manager peut s'inspirer de la « roue de Deming » qui permet de construire ce plan autour de quatre axes (PAER ou PDCA – *Plan, Do, Check, Act*) :



### B. La mise en œuvre

#### 1. Au niveau de l'équipe

C'est le rôle du manager commercial de piloter son équipe, en procédant en permanence aux ajustements nécessaires à la réalisation du plan d'actions. Ce pilotage requiert l'utilisation des outils de contrôle et de suivi à sa disposition.

#### 2. Au niveau individuel

La conduite du plan d'actions nécessite pour chacun des acteurs concernés une hiérarchisation des tâches. Pour y parvenir, ils peuvent s'appuyer sur la grille d'Eisenhower.

Cette matrice est un outil de classification méthodique des priorités et d'appréciation des urgences. Elle permet donc de se consacrer aux tâches pour lesquelles on a le plus de compétences, de temps ou encore de pression.

<b>Tâches</b>	Importantes	Peu importantes
Urgentes	Prioritaires	Prioritaires. Peuvent être déléguées
Peu urgentes	Peuvent être différées	Peuvent être déléguées ou supprimées

#### Exemple

Pour un manager responsable d'un point de vente bancaire, il s'agit de fédérer son équipe autour d'un objectif principal de conquête.

Cet objectif stratégique se décline au niveau du point de vente en deux objectifs opérationnels : accroître le portefeuille de clients « particuliers » de 3 % sur 6 mois et améliorer de 4 % le taux d'équipement des clients du segment X.

<b>Objectifs de la période</b>	<b>Actions</b>	<b>Moyens mobilisés</b>	<b>Planification</b>
Accroître le portefeuille clients « particuliers »	Téléprospection : 2 opérations de 4 jours avec une moyenne de 150 appels par jour	Toute l'équipe des conseillers particuliers plus un stagiaire de BTS NRC et un contrat de professionnalisation  Le centre de relation clients (CRC)	Semaines 4 et 5

<b>Objectifs de la période</b>	<b>Actions</b>	<b>Moyens mobilisés</b>	<b>Planification</b>
Améliorer le taux d'équipement des clients du segment X	Traitement des « opportunités de contact » (OC) générées par la GRC  Déclinaison de l'offre commerciale soutenant le travail du conseiller.	Chaque conseiller doit traiter les OC de son portefeuille, relatives au segment identifié  Il peut se faire aider par le stagiaire BTS NRC	Toute la période du 17 janvier au 14 juillet

Des contrôles périodiques sont effectués grâce aux tableaux de bord et si nécessaire des mesures sont prises pour corriger les écarts entre prévisions et réalisation.

## II. Le cadre opérationnel du plan d'actions commerciales

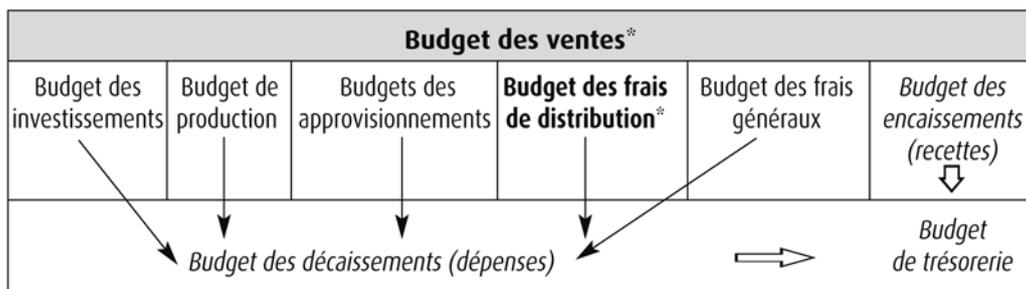
### A. L'allocation des ressources

#### 1. Le cadre budgétaire

La procédure budgétaire traduit les décisions et les objectifs fixés en amont, elle a un impact sur toutes les fonctions de l'entreprise et donc sur la fonction commerciale.

Tous les budgets sont interdépendants, le budget commercial (ou budget des ventes) soutenant l'ensemble du processus budgétaire.

### a. Le budget des ventes



\* Établis par la direction commerciale.

Exemple

Objectif des ventes d'une entreprise fixés à 4 500 000 e pour l'année à venir.

Budget des ventes pour les 6 premiers mois de l'année :

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
<b>Coefficient saisonnier</b>	0,6	0,7	1,3	1,5	1	0,8
<b>CA mensuel (€)</b>	225 000	262 500	487 500	562 500	375 000	300 000

### b. Le budget des frais de distribution

Il englobe les charges liées aux ventes :

Mois	Janvier	Février	Mars
<b>Rémunération des vendeurs</b>			
<b>Charges externes (publicité, transport), etc.</b>			
<b>Total</b>			

Des budgets par vendeur peuvent également être établis, tels que le budget des frais de route, le budget des coûts salariaux (fixe, commissions et primes), le budget d'équipement (fournitures administratives, matériel de démonstration, documentation...), ou le budget d'une tournée.

Exemple

Le budget des frais de route :

Nom : ..... Secteur : ..... Période : .....

Éléments	Prévisionnel	Réalisé	Écart
Coûts hôtels			
Coûts restauration			
Frais carburant, etc.			
<b>Total</b>			

### c. Le budget de trésorerie

C'est la synthèse de tous les budgets.

Il retrace mensuellement tous les encaissements et les décaissements prévisionnels et permet d'anticiper la situation de la trésorerie en fin de mois. On peut ainsi différer des dépenses, mobiliser des créances, mieux négocier des crédits.

## 2. Les ressources humaines

Une action commerciale requiert des compétences de la part des membres de l'équipe. Le rôle du manager est d'optimiser et de valoriser le potentiel de son équipe. Il peut être amené à la réorganiser et à déléguer certaines missions. Si les ressources internes sont indisponibles, insuffisantes et/ou inadaptées, il peut envisager plusieurs options :

- un plan de formation ;
- le recrutement ;
- le recours à une force de vente externalisée ;
- le recours à des mandataires indépendants...

## 3. Les ressources matérielles

Le manager utilise aujourd'hui les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la préparation, la mise en œuvre et le contrôle de l'action commerciale. Il peut également s'appuyer sur des logiciels spécifiques à la fonction commerciale, comme l'utilisation d'une application CRM (*Customer Relationship Management*) et/ou SFA (*Sales Force Automation*).

## B. La prise en compte des contraintes

Le plan d'actions commerciales s'inscrit dans un cadre contraignant car il doit respecter le budget alloué, les ressources à disposition, le temps imparti et les contraintes environnementales spécifiques à son contexte.

### 1. Les contraintes temporelles

La mise en place d'une action commerciale doit prendre en compte les échéances temporelles. Le manager a à sa disposition de multiples outils qui peuvent l'aider à s'organiser et à gérer le temps. On peut citer les plannings classiques, les outils d'ordonnancement tels que le réseau PERT (*Program Evaluation and Review Technic*) ou le diagramme de GANTT, outils qui peuvent être automatisés (*GANTT Project...*).

Exemple

Éléments (exemple : opération portes ouvertes du 1 <sup>er</sup> juin)	Mois 1 (mai)				Mois 2 (juin)...			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Tâche 1 (formation des groupes de préparation : 1 semaine)	■							
Tâche 2 (préparation : 2 semaines)		■	■	●●●●				
Tâche 3 (portes ouvertes : 1 semaine)					■			

■ Durée prévisionnelle de l'action

●●●●● Intervalle disponible (temps supplémentaire éventuel : 1 semaine pour la tâche 2)

■ ●●●●●  
 $t_1$      $t_2$      $t_3$   
 début    fin    fin  
 au plus    au plus    au plus  
 tôt    tôt    tard

Le report sur le même tableau (dans une autre couleur) des temps réels d'exécution permet de constater l'état d'avancement de l'action en mettant en évidence le respect des délais ou les éventuels écarts.

### 2. Les contraintes environnementales

Le plan d'actions commerciales nécessite le respect de la législation en vigueur. Par exemple, dans le cadre d'une prospection de particuliers (B to C), l'envoi des e-mails reste subordonné à l'autorisation préalable des destinataires. De plus, l'adresse électronique étant une donnée

nominative, elle doit être traitée conformément aux dispositions de la loi Informatique et liberté du 6 janvier 1978.

## III. Le suivi de l'action commerciale

### A. La mesure des résultats

#### 1. Suivi des performances

Le suivi du déroulement du plan d'actions est facilité par l'élaboration d'un outil de mesure de la performance : le tableau de bord (*cf.* chapitre 11 : La mesure de la performance). En analysant les écarts entre prévisions et réalisations sur des critères aussi bien quantitatifs que qualitatifs, le manager dispose d'un outil de pilotage et peut ainsi prendre les décisions nécessaires à l'avancée du plan d'actions.

#### 2. Mesure de la rentabilité

L'évaluation prévisionnelle des résultats, des coûts de l'action, de la rentabilité d'une action projetée, est également utilisée par le manager pour choisir entre les différentes solutions offertes. Ces éléments feront eux aussi l'objet d'une analyse *a posteriori* une fois le plan d'actions abouti.

Exemple

Le lancement d'un produit le 1<sup>er</sup> janvier génère les éléments prévisionnels suivants :

charges variables : 292 500 € ; charges fixes : 273 000 € ; CA HT : 650 000 €

Ce qui donne :

– taux de MSCV =  $(650\,000 - 292\,500) / 650\,000 = 55\%$  ;

– SR =  $273\,000 / 0,55 = 496\,363,64$  v,

ou SR =  $650\,000 - 273\,000 / 0,55 = 496\,363,64$  € ;

– point mort =  $(496\,363,64 / 650\,000) \times 12 = 9,16$  mois ; soit le 5 octobre.

### B. Les actions correctives

#### 1. Modification du plan d'actions

Lorsque l'analyse menée précédemment, conduit à trouver des écarts importants entre prévisions et réalisations, le manager doit envisager des mesures correctives telles que :

- changement de cible, de mode de vente ;
- modification des objectifs ;
- réorganisation du secteur géographique, réaffectation des commerciaux ;
- adoption de nouveaux processus.

#### 2. Choix d'investissement

Cette analyse peut conduire à l'adoption de nouvelles décisions comme l'adoption d'un système de GRC, le renouvellement des GPS des commerciaux, le changement du matériel informatique, l'adoption de nouveaux logiciels. Il s'agit donc pour le manager de choisir à quel investissement procéder et quel mode de financement adopter (Voir l'ouvrage de Gestion de Clientèles dans la même collection).

---