

BACCALAUREAT PROFESSIONNEL

VENTE

Prospection - Négociation - Suivi de clientèle

ÉPREUVE E1 : SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

SOUS ÉPREUVE E11 : PRÉPARATION ET SUIVI DE L'ACTIVITÉ COMMERCIALE

LE SUJET COMPORTE : 19 pages numérotées de 1 à 19

Page 1	: Page de garde.
Pages 2 à 5	: Énoncé du sujet.
Page 6	: Récapitulatif des documents et annexes.
Pages 7 à 13	: Documents.
Pages 14 à 19	: Annexes à rendre avec la copie.

Les annexes dûment remplies sont à joindre à votre copie.

Toutes les calculatrices de poche, y compris les calculatrices programmables, alphanumériques ou à écran graphique, à condition que leur fonctionnement soit autonome et qu'il ne soit pas fait usage d'imprimante, sont autorisées.

Les échanges de machines entre candidats, la consultation des notices fournies par les constructeurs ainsi que les échanges d'informations par l'intermédiaire des fonctions de transmission des calculatrices sont interdits (circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999).

EXAMEN : BACCALAUREAT PROFESSIONNEL	SESSION 2008	0806-VE ST 11
SPÉCIALITÉ : VENTE (Prospection – Négociation – Suivi de clientèle)		
ÉPREUVE E1 : Sous-épreuve E 11	Durée : 3 heures	Coefficient : 3
PRÉPARATION ET SUIVI DE L'ACTIVITÉ COMMERCIALE	Page 1/19	SUJET

PARTIE .I.
Le réseau « MAISONS D'EN FRANCE »
Préparer la prospection

Vous venez d'être recruté(e) en qualité de commercial(e) au sein de l'agence commerciale du réseau « MAISONS D'EN FRANCE » de Caen, dans le département du Calvados (14). Ce réseau compte 164 agences commerciales et rassemble près de 36 constructeurs de maisons individuelles isolées¹ (sociétés de construction ou artisans) qui couvrent plus de 64 départements.

Vous êtes chargé(e) au sein de votre agence de commercialiser auprès de particuliers propriétaires ou à la recherche de leur terrain, la construction de maisons individuelles isolées de la marque « MAISONS D'EN FRANCE » : Expertise du terrain ou aide à sa recherche, définition et proposition de la construction (modèle de maison, surface, pièces, agencement...), aide au montage du financement...

Afin de préparer vos premiers contacts clientèle, votre responsable vous demande d'appréhender l'environnement économique et commercial du marché de la construction de maisons individuelles et d'élaborer vos outils de prospection.

¹ : Les maisons individuelles isolées sont réalisées sur des parcelles de terrain isolées ou en lotissement. L'acquéreur est propriétaire du terrain, la construction est réalisée par des constructeurs.

TRAVAIL À FAIRE

À partir des *documents 1 et 2*, et de vos connaissances :

- I.1.** Réalisez *sur votre copie*, sous la forme d'une note structurée d'une trentaine de lignes maximum, une analyse du marché de la construction de maisons individuelles en France, dans laquelle :
- Vous situerez son évolution depuis ces dix dernières années et son importance en 2007.
 - Vous indiquerez les principaux freins et éléments favorables à son développement, et vous en déduirez la conséquence majeure sur vos propositions d'offres pour vos futurs clients.
- I.2.** Déterminez *sur votre copie*, le profil type de l'acquéreur de maisons individuelles isolées.
- I.3.** Proposez *sur l'annexe I à compléter et à rendre avec la copie*, un plan de découverte permettant de déterminer précisément le besoin de vos futurs clients en matière de maison individuelle.

EXAMEN : BACCALAUREAT PROFESSIONNEL	SESSION 2008	0806-VE ST 11
SPÉCIALITÉ : VENTE (Prospection – Négociation – Suivi de clientèle)		
ÉPREUVE E1 : Sous-épreuve E 11	Durée : 3 heures	Coefficient : 3
PRÉPARATION ET SUIVI DE L'ACTIVITE COMMERCIALE	Page 3/19	SUJET

PARTIE .II.
La société « AGORA » - « Couleurs de Tollens »
Calculer une rémunération

La Société « AGORA » - « Couleurs de Tollens » se positionne à la seconde place du marché national de la peinture en bâtiment. Elle est spécialisée dans la fabrication et la vente de peinture, de revêtements de mur, de sol et de produits de décoration. Sa clientèle se compose d'artisans, de promoteurs immobiliers, d'architectes, de prescripteurs et de particuliers.

Vous travaillez au sein de cette société depuis janvier 2007. Affecté(e) à la succursale de TOULOUSE, votre mission consiste à prospector, prendre des commandes auprès de vos clients et à assurer le suivi de clientèle.

TRAVAIL À FAIRE

À partir du *document 3* et de vos connaissances :

- II. 1. Calculez *sur l'annexe 2 à compléter et à rendre avec la copie*, votre rémunération pour le mois de mai 2008.
- II. 2. Analysez *sur l'annexe 3 à compléter et à rendre avec la copie*, le système de rémunération de l'entreprise.

EXAMEN : BACCALAUREAT PROFESSIONNEL	SESSION 2008	0806-VE ST 11
SPÉCIALITÉ : VENTE (Prospection – Négociation – Suivi de clientèle)		
ÉPREUVE E1 : Sous-épreuve E 11	Durée : 3 heures	Coefficient : 3
PREPARATION ET SUIVI DE L'ACTIVITE COMMERCIALE	Page 4/19	SUJET

PARTIE .III.
La société « FINANCE PLUS »
Analyser l'activité commerciale

Vous venez d'être recruté(e) en qualité de commercial(e) par la société « FINANCE PLUS », entreprise spécialisée dans la vente de produits financiers aux particuliers. La force de vente de l'entreprise se compose d'une trentaine de commerciaux qui prospectent essentiellement sur la région Ile de France.

La prospection s'effectue à partir d'une liste de prospects fournie par l'entreprise. Les commerciaux disposent ainsi de « fiches prospects » comportant les renseignements nécessaires à la prise de contact avec chaque prospect. Le travail débute par la prospection téléphonique. L'objectif de chaque appel est d'obtenir un rendez-vous. Les ventes ne sont conclues qu'après une ou plusieurs visites. Après la signature du contrat, le client dispose d'une protection. Conformément à la loi, il peut annuler la vente pendant le délai de rétractation.

Votre chef des ventes vous demande après un trimestre de travail d'analyser vos performances de prospection. Il vous sollicite également pour proposer de nouveaux indicateurs de performance complémentaires.

TRAVAIL À FAIRE

À partir du document 4 et de vos connaissances :

III.1. Retrouvez *sur l'annexe 4 à compléter et à rendre avec la copie*, les formules des ratios lorsqu'elles n'apparaissent pas et effectuez les calculs des ratios de prospection :

- Du meilleur commercial.
- De la moyenne de la force de vente.
- De votre propre activité de prospection.

III.2. À partir des résultats de l'annexe 4 :

Relevez *sur l'annexe 5 à compléter et à rendre avec la copie*, vos deux principaux points forts puis vos deux principaux points faibles en termes de performances de prospection.

Expliquez *sur l'annexe*, quelles actions le chef des ventes pourrait mettre en place pour vous aider à faire face à vos difficultés.

À partir du document 5 et de vos connaissances :

III.3. Répertoriez *sur l'annexe 6 à compléter et à rendre avec la copie*, les six principaux indicateurs permettant de mesurer la performance d'un commercial en justifiant l'intérêt de chacun.

III.4. Proposez à votre chef de vente *sur l'annexe 7 à compléter et à rendre avec la copie*, parmi les six indicateurs précédents, celui qui permettra de compléter les ratios de prospection actuellement utilisés dans l'entreprise. Vous justifierez son choix.

EXAMEN : BACCALAUREAT PROFESSIONNEL	SESSION 2008	0806-VE ST 11
SPÉCIALITÉ : VENTE (Prospection – Négociation – Suivi de clientèle)		
ÉPREUVE E1 : Sous-épreuve E 11	Durée : 3 heures	Coefficient : 3
PRÉPARATION ET SUIVI DE L'ACTIVITE COMMERCIALE	Page 5/19	SUJET

PAGE RÉCAPITULATIVE DES DOCUMENTS
et
DES ANNEXES à rendre avec la copie

- DOCUMENT .1. (2 pages)** **Le marché de la construction de maisons individuelles**
pages 7 et 8
- DOCUMENT .2. (1 page)** **Les acquéreurs de maisons individuelles isolées neuves en 2007**
page 9
- DOCUMENT .3. (1 page)** **Les éléments de calcul de la rémunération**
page 10
- DOCUMENT .4. (1 page)** **Les performances de prospection des commerciaux**
page 11
- DOCUMENT .5. (2 pages)** **Les bons critères pour mesurer la performance d'un vendeur**
pages 12 et 13

- ANNEXE 1 (1 page)** **Le plan de découverte**
page 14
- ANNEXE 2 (1 page)** **Le calcul de votre rémunération**
page 15
- ANNEXE 3 (1 page)** **L'analyse du système de rémunération**
page 16
- ANNEXE 4 (1 page)** **Le tableau comparatif des performances de prospection**
page 17
- ANNEXE 5 (1 page)** **L'analyse de vos performances de prospection**
page 18
- ANNEXE 6 (1/2 page)** **Les indicateurs de performance**
page 19
- ANNEXE 7 (1/2 page)** **La proposition d'un indicateur supplémentaire**
page 19

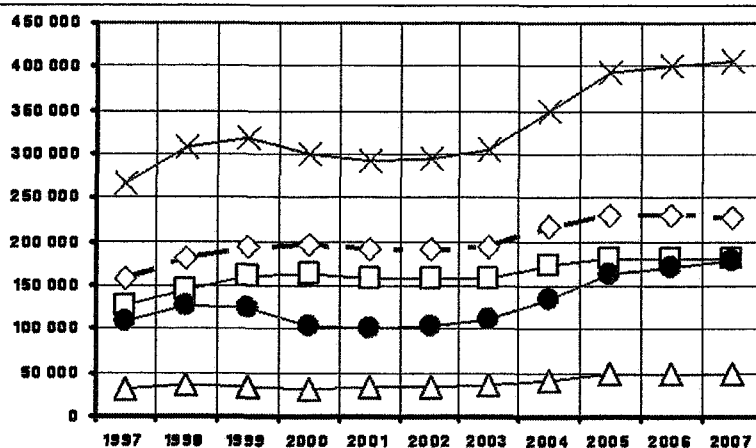
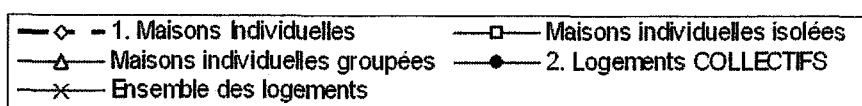
EXAMEN : BACCALAUREAT PROFESSIONNEL		SESSION 2008	0806-VE ST 11
SPÉCIALITÉ : VENTE (Prospection – Négociation – Suivi de clientèle)			
ÉPREUVE E1 : Sous-épreuve E 11		Durée : 3 heures	Coefficient : 3
PREPARATION ET SUIVI DE L'ACTIVITE COMMERCIALE		Page 6/19	SUJET

LE MARCHÉ DE LA CONSTRUCTION DE MAISONS INDIVIDUELLES

1. L'évolution de la construction de logements neufs en France Nombre de logements mis en chantier dans l'année - Données arrondies

SEGMENTS	1997	2005	2006	2007		2007 / 2006
1. MAISONS INDIVIDUELLES	157 900	228 900	230 700	227 800	56,23%	- 1,26%
Maisons Individuelles isolées	127 900	179 800	181 400	179 900	44,41%	- 0,83%
Maisons Individuelles groupées	30 000	49 100	49 300	47 900	11,82%	- 2,84%
2. LOGEMENTS COLLECTIFS	109 300	163 500	171 300	177 300	43,77%	3,50%
TOTAL LOGEMENTS NEUFS	267 200	392 400	402 000	405 100	100%	0,77%

Ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables - Bases MEDAD/SESP - SITADEL - Février / Mars 2008



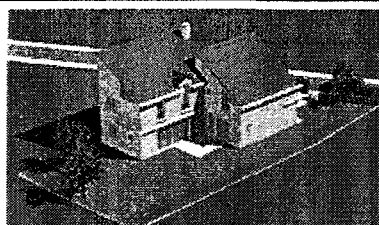
2. L'évolution du parc de logements en France En millions de logements - INSEE

SEGMENTS	1997	2006	2007		2007 / 2006
Maisons Individuelles	16,07	18,02	18,31	56,76%	1,61%
Logements collectifs	12,65	13,75	13,95	43,24%	1,45%
Ensemble LOGEMENTS	28,72	31,77	32,26	100%	1,54%

LOGEMENTS D'HABITATION NEUFS

MAISONS INDIVIDUELLES

Maisons individuelles isolées



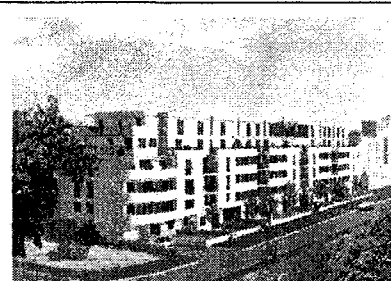
Les maisons individuelles « isolées », sont réalisées sur des parcelles de terrain isolées ou en lotissement, les acquéreurs sont propriétaires du terrain, les constructions sont réalisées par des constructeurs.

Maisons individuelles groupées



Les maisons individuelles groupées dites aussi « en village » : plusieurs logements individuels mitoyens disposant chacun d'une entrée particulière. Programmes assurés et commercialisés par des promoteurs.

LOGEMENTS COLLECTIFS



Logements dans un immeuble collectif : **les appartements.**

3. Les enjeux du marché de la construction de maisons individuelles

82% des ménages plébiscitent la maison individuelle face au logement collectif. Enclins à plus de confort et d'espace, les Français rêvent de devenir propriétaires d'une maison individuelle. Un engouement croissant qui explique le nombre important de mises en chantier de maisons individuelles sur ces 10 dernières années. Toutefois un léger tassement des constructions est enregistré en 2007.

En effet, si acquérir une maison individuelle est un rêve, ce rêve devient de plus en plus difficile à réaliser compte tenu de l'augmentation du prix des matériaux, du surcoût engendré par les nouvelles réglementations sur les normes de construction, de la hausse des taux d'intérêts et de l'envolée du prix des terrains (+ 50% entre 2000 et 2007). On constate ainsi une baisse régulière des primo-accédants, des ménages aux revenus moyens souhaitant devenir propriétaires de leur logement pour la première fois, et qui ne peuvent faire face à la progression des coûts d'accession qui affaiblissent leur solvabilité.

En 2007, la maison individuelle représentait 56,23% des nouveaux logements mis sur le marché, mais 70% de la surface résidentielle construite. Un chiffre qui illustre à la fois la qualité principale et le problème majeur de la maison individuelle : elle est plébiscitée par les Français qui rêvent d'espace, pour ses surfaces généreuses et son jardin... Mais elle est du coup, bien plus « gourmande » en foncier que les appartements. D'où une polémique : la maison, qui favorise l'étalement urbain, engendre des coûts supplémentaires en matière d'infrastructures et de déplacements, avec le cortège d'impacts négatifs sur l'environnement que chacun imagine. D'où, en tout cas, un vrai problème de foncier¹. L'une des voies de développement de la maison individuelle : des petites maisons moins dévoreuses de foncier et moins chères qui permettent aux primo-accédants d'en devenir propriétaires.

Toutefois plusieurs facteurs soutiennent la construction de maisons individuelles :

Tout d'abord, la forte évolution du coût de la location, du prix de l'ancien et du neuf en appartement urbain préserve toujours la compétitivité de la construction d'un logement individuel en péri-urbain ou en semi rural. Le niveau des prix de l'habitat individuel ancien est tel depuis 3 ans que le différentiel de prix avec le logement neuf s'est considérablement réduit, incitant de fait les candidats à l'accession à se porter acquéreurs de maisons individuelles neuves.

D'autre part, les acheteurs de logements neufs bénéficient d'une offre abondante de crédits. L'offre bancaire s'adapte à la hausse des prix de l'immobilier en allongeant la durée moyenne des prêts : 20 ans en 2007, 18 ans en 2005 (contre 12 ans en 1995). Les banques offrent maintenant des crédits sur 50 ans pour les moins de 25 ans et sur 40 ans pour les autres jeunes actifs. Cela permet à ces nouvelles générations d'acheter un logement sans apport personnel. Les taux d'intérêt, quoiqu'en augmentation, demeurent modérés.

Enfin, sur un plan davantage structurel, le phénomène de néo-ruralisation des populations c'est-à-dire le déplacement des ménages en milieu rural (mis en lumière au travers des résultats du dernier recensement 2004 de la population) contribue également à développer depuis quelques années le marché de la maison individuelle.

Ainsi, le marché de la maison individuelle devrait, sur la décennie à venir, être supérieur à 200 000 maisons par an, deux conditions nécessaires restent en suspend : le maintien de taux d'emprunt bas pour assurer la solvabilité des ménages ... et la mobilisation de disponibilités foncières c'est-à-dire davantage de terrains à bâtir.

*Textes et données tirées des sources : INSEE - UNCFI
Ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables*

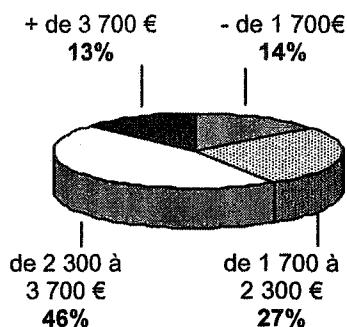
¹ De terrain

LES ACQUÉREURS DE MAISONS INDIVIDUELLES ISOLÉES NEUVES EN 2007

Répartition des acquéreurs par tranche d'âge

plus de 60 ans	7%
de 50 à 59 ans	12%
de 40 à 49 ans	20%
de 30 à 39 ans	41%
moins de 30 ans	20%

Répartition des acquéreurs par tranche de revenus nets mensuels



Répartition des acquéreurs par catégories socioprofessionnelles

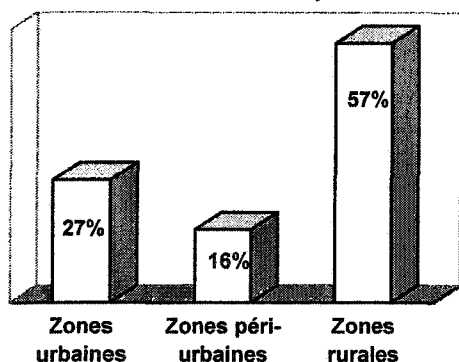
Employé et ouvrier	35%	Agent de maîtrise	12%
Cadre supérieur	23%	Profession libérale	3%
Enseignant	7%	Agriculteurs	1%
Commerçant et artisan	3%	Autres	4%
Retraité	12%	Ensemble	100%

- 60% des acquéreurs sont des primo-accédants (1^{ère} accession à la propriété), contre 40% de secondo-accédants (déjà propriétaires d'un logement et souhaitant l'améliorer) et d'investisseurs locatifs.
- 89% des acquéreurs destinent leur achat à la résidence principale, 6% à une résidence secondaire et 5% à un investissement locatif.
- **Les acquéreurs** : des couples avec 2 enfants à 60%, s'endettent en moyenne à 28% de leurs revenus pour une durée de crédit de 20 ans.

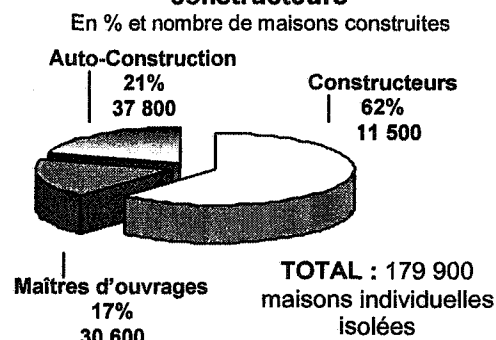
Le profil type de la maison individuelle isolée neuve achetée (opération type) :

Une maison de 5 Pièces et 115 m² habitables pour 120 000 € TTC sur un terrain de 1 500 m² pour 46 000 € TTC.

Répartition des constructions des maisons individuelles isolées par zone



Répartition des constructions de maisons individuelles isolées par origine de constructeurs



- **Les constructeurs de maisons** : sociétés ou artisans, ils construisent « clefs en main » pour des ménages en principe déjà propriétaires ou en recherche de leur terrain (maisons individuelles isolées).
- **Les Maîtres d'ouvrage** (architectes diplômés ou non) : ce sont des prestataires de services qui, sur honoraires, conçoivent les maisons et conduisent les chantiers pour le compte des ménages.
- **L'auto-construction** : des ménages « auto construisent » chaque année. Ils ne passent ni par un constructeur, ni par un maître d'ouvrage et signent directement des marchés de travaux avec les entreprises artisanales des divers corps d'état.

LES ÉLÉMENTS DE CALCUL DE LA RÉMUNÉRATION

La société « AGORA » - « Couleurs de Tollens » classe ses commerciaux en trois catégories :

- A : JUNIOR, moins de 18 mois au sein de l'entreprise,
- B : MOYEN, de 18 mois à 30 mois,
- C : CADOR, à partir de 30 mois de présence au sein de l'entreprise.

NB : Pour un commercial particulièrement efficace, en fonction des résultats en termes de chiffre d'affaires, d'objectifs atteints et de fidélisation de la clientèle, le changement de catégorie peut être plus rapide.

a. Éléments de rémunération pour les commerciaux

	A JUNIOR	B MOYEN	C CADOR
Fixe mensuel brut	2 000,00 €	2 100,00 €	2 600,00 €
% de commission si chiffre d'affaires mensuel atteint	0,5%	0,6%	0,8%
Variable 1 : Prime sur objectif de marge nette mensuelle	300,00 €	450,00 €	650,00 €
Variable 2 : Prime sur objectif de chiffre d'affaires mensuel sur portefeuille client 2007	150,00 €	200,00 €	250,00 €
Variable 3 : Prime sur objectif de chiffre d'affaires mensuel sur les nouveaux clients	90,00 €	120,00 €	150,00 €

Pour les variables 1 et 2, la prime est de :

- 100% si les objectifs sont atteints ou dépassés,
- 80% si le taux de réalisation des objectifs se situe entre 80% et 99,99%.
- 50% si le taux de réalisation des objectifs se situe entre 60% et 79,99%.
- En dessous de 50%, vous ne percevez pas la prime mensuelle.

Pour la variable 3, la prime est versée en totalité si l'objectif est atteint.

Paiement de la commission et des primes : 60% à la commande et 40% au paiement des clients soit tous les deux mois. En mai, vous percevez 40% de vos commissions et primes du mois de mars 2008.

Montant de votre commission et de vos primes du mois de mars 2008 : 1 200 €.

Vos avantages :

- Voiture de fonction (assurance, essence, entretien), téléphone portable, ordinateur...
- Remboursement forfaitaire journalier du déjeuner.
- Challenge national à PARIS « OSCAR DU MEILLEUR COMMERCIAL » qui permet de gagner voyages, ordinateurs portables...

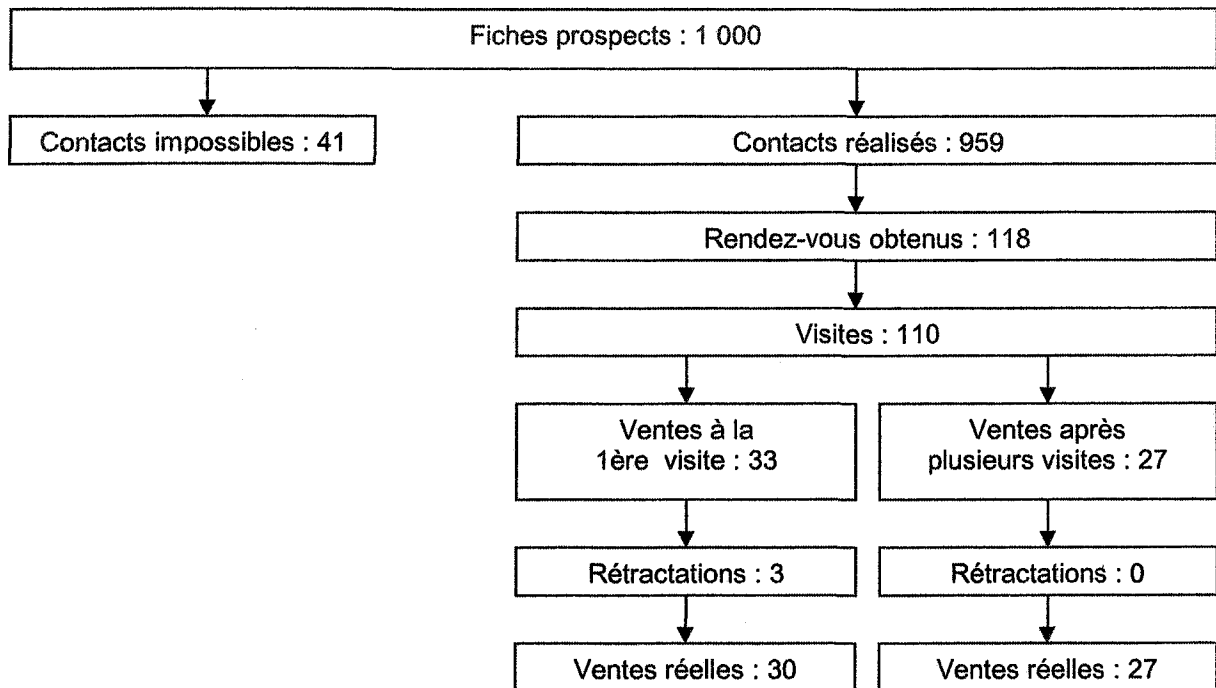
b. Vos résultats pour le mois de MAI 2008

	OBJECTIFS FIXÉS	RÉALISÉ
Chiffre d'affaires mensuel fixé	60 000,00 €	72 000,00 €
Variable 1 : Objectif de marge nette mensuelle	19 500,00 €	17 500,00 €
Variable 2 : Objectif de chiffre d'affaires mensuel sur portefeuille client 2007	57 500,00 €	70 200,00 €
Variable 3 : Objectif de chiffre d'affaires mensuel sur les nouveaux clients	1 600,00 €	1 800,00 €

LES PERFORMANCES DE PROSPECTION DES COMMERCIAUX

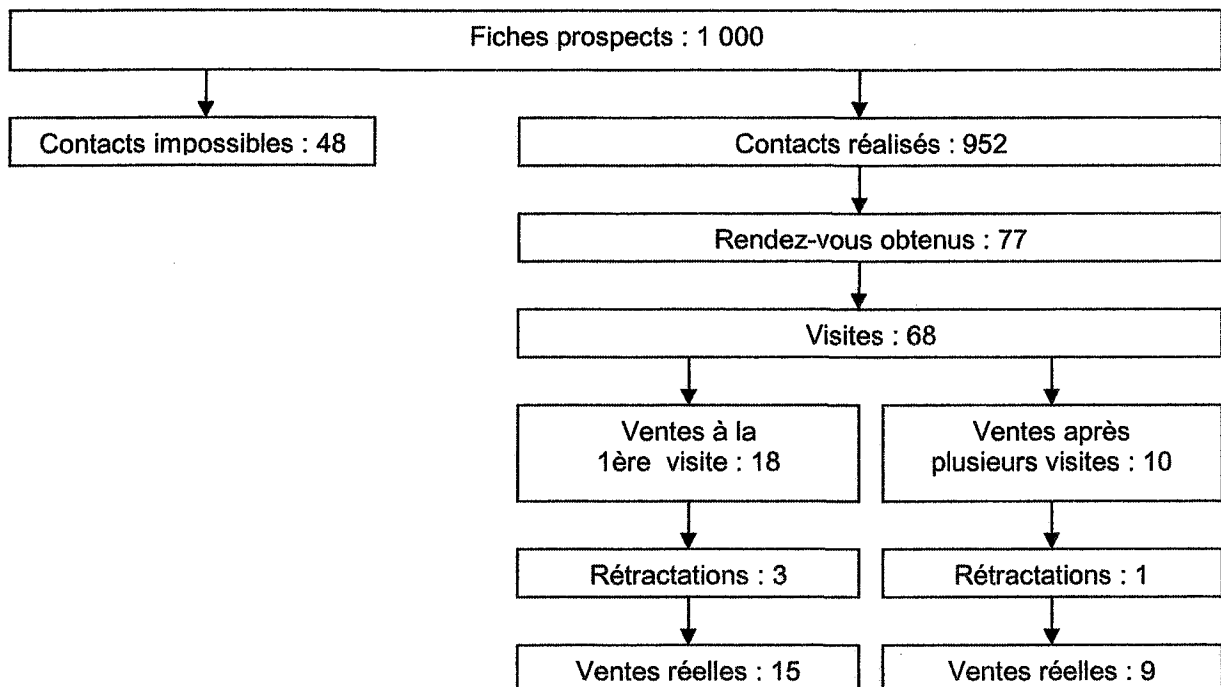
▪ Les performances de prospection du meilleur commercial de la société

(Sur un échantillon de 1000 fiches prospects)



▪ Les performances moyennes de prospection des 30 commerciaux de la société

(Sur un échantillon de 1 000 fiches prospects)



▪ Le compte rendu de votre activité de prospection

- Vous avez exploité une liste de 1 700 fiches prospects.
- Malheureusement, 98 fiches n'ont pas permis de réaliser le contact indiqué (numéros non attribués, erreurs de noms, filtrage des appels, etc.).
- Tous les autres prospects ont été contactés par vos soins : vous avez obtenu 177 rendez-vous mais ces rendez-vous n'ont donné lieu qu'à 113 visites.
- Vous avez réalisé 32 ventes dès la première visite mais 10 clients se sont rétractés et ont annulé leur contrat de vente.
- Vous avez également réalisé 12 ventes après plusieurs visites ; 1 seul de ces clients s'est ensuite rétracté.

LES BONS CRITÈRES POUR MESURER LA PERFORMANCE D'UN VENDEUR

Le chiffre réalisé ne permet pas d'apprécier avec finesse les capacités de chacun. Conseils pour mieux évaluer le potentiel de vos collaborateurs.

Pour de nombreux managers, l'affaire est entendue : leur meilleur vendeur est celui qui réalise le plus gros volume d'affaires. Ils n'ont pas forcément raison. Certes, « faire du chiffre » est la raison d'être d'une force de vente. Mais piloter son équipe en s'appuyant sur ce seul critère serait une erreur. D'abord, parce que le rôle d'un responsable est avant tout de prévoir. Or les succès passés d'un vendeur ne préjugent pas forcément de ses performances futures. Ensuite, parce que le montant des ventes ne permet pas d'apprécier avec finesse les forces et les faiblesses de chacun. Qui prospecte le plus efficacement, qui se montre le plus dynamique, qui anticipe le mieux les besoins des clients ?

Voici comment évaluer plus justement vos commerciaux, pour les aider à progresser et à tirer avantage de leur environnement concurrentiel.

Créer des indicateurs adaptés au terrain

Généralement, ce ne sont pas les batteries d'indicateurs qui manquent dans une entreprise. Mais ceux-ci ont souvent été mis en place par la direction financière ou la direction générale. Il s'agit alors de données comptables, communes à l'ensemble du groupe, qui permettent de fixer des objectifs généraux et facilitent le partage des informations. Le problème est que ces données sont parfois déconnectées de la réalité quotidienne d'un vendeur. Celle-ci est faite de prises de contact, de relances, de rendez-vous, de propositions, de tâches administratives. Et vous avez tout intérêt à prendre en compte ces éléments concrets pour piloter efficacement votre service.

Chacun des indicateurs que vous mettez en place doit révéler des qualités ou des défauts bien particuliers. Ainsi, le nombre de visites effectuées chez le client atteste du dynamisme du commercial, ainsi que de ses qualités d'organisation, puisqu'il jongle avec les rendez-vous. Évidemment, il convient de vérifier que c'est lui qui les décroche personnellement et non un assistant. Ce critère n'est toutefois pas

suffisant. Il faut le compléter par le pourcentage de propositions commerciales effectuées (obtenu en calculant le rapport entre le nombre de visites et le nombre de propositions). Une autre facette du talent du vendeur apparaît alors : sa capacité à débusquer les bons prospects, mais aussi à susciter chez eux l'intérêt, à créer un besoin, voire à se différencier de la concurrence.

Mais le ratio qui fournit l'indication la plus claire sur la force de conviction d'un commercial est sans doute le taux de transformation, c'est-à-dire le rapport entre le nombre de contrats signés et les propositions effectuées. On estime qu'un taux de 30 % constitue un plancher en la matière dans les relations d'entreprise à entreprise. Avec les particuliers, la moyenne tourne autour de 12 %. En deçà, vous pouvez légitimement supposer que votre collaborateur a une fâcheuse tendance à faire des propositions qui ne répondent pas aux attentes du client.

Quelques minutes suffisent pour tenir à jour un tableau de type Excel intégrant le nombre de visites, le nombre de propositions et le taux de transformation. La comparaison de ces trois indicateurs permet de dissiper certaines illusions. Il est en effet fréquent de rencontrer des managers abusés par l'apparente énergie que dépensent leurs collaborateurs. L'accumulation des visites, en rapport avec un chiffre d'affaires important, suffit à les satisfaire. Et ce, même si les ventes ne proviennent en fait que de quelques gros contrats récurrents ! L'analyse du taux de transformation démasquera impitoyablement les salariés qui brassent du vent.

Estimer l'activité « hors vente »

D'autres critères traduisent le travail accompli par les commerciaux en dehors de leur activité de vente. C'est le cas de l'indice de tenue des formulaires de suivi de la relation client sur le logiciel CRM (Customer Relationship Management) de l'entreprise. Il permet de se faire une idée de la qualité du reporting¹ d'un collaborateur. Et pour mesurer son sens de l'anticipation, il suffit de comparer son

portefeuille d'affaires actuel et les objectifs qu'il a lui-même acceptés un an plus tôt.

Tous les indicateurs ne sont pas quantitatifs. Ainsi, le soin apporté au plan de compte, qui est le document dans lequel le commercial définit sa tactique future vis-à-vis de gros clients, reflète assez fidèlement sa motivation comme sa capacité d'analyse. De façon générale, il ne faut pas hésiter à demander aux intéressés eux-mêmes de s'engager sur des chiffres prospectifs. C'est un bon moyen de les forcer à s'interroger sur l'avenir et de les voir ainsi mieux anticiper les variations du marché.

Corriger les résultats en croisant les critères

Le tableau de bord obtenu en réunissant tous ces indicateurs doit évidemment être interprété avec un minimum de recul. Certains d'entre eux, en effet, même s'ils sont déterminés à l'échelle de l'entreprise, ne relèvent pas uniquement de la responsabilité du vendeur. Il en va ainsi du taux de satisfaction de la clientèle. Certes, ce dernier dépend en partie de son travail, puisqu'il doit veiller en amont à ne pas « survendre » un produit ou une prestation, et que sa mission l'amène à s'assurer du suivi de la commande une fois le contrat signé. Mais des facteurs extérieurs à ses attributions, comme la qualité de la prestation ou du produit, ou encore l'efficacité du service après-vente, entrent aussi en ligne de compte.

Les indicateurs purement commerciaux sont également susceptibles d'interprétations erronées. Lorsque le rapport entre le nombre de propositions et le nombre de rendez-vous est égal à 100%, cela peut signifier que le vendeur parvient toujours à éveiller l'intérêt de ses prospects... mais il est malheureusement plus probable qu'il ait pris l'habitude d'envoyer un devis systématique, (systématiquement ?) même

lorsque le client ne lui a rien demandé. Un taux de transformation très bas viendra confirmer ce soupçon.

Pas question, donc, de s'appuyer aveuglément sur tel ou tel indicateur. Seul le croisement de plusieurs critères, mis en perspective avec ce que vous connaissez déjà de la personne évaluée, permet une analyse fine de la situation. Enfin, gardez à l'esprit qu'aucun d'entre eux n'a de valeur sans éléments de comparaison avec les années antérieures. Même si vous décidez de remettre à plat tous vos outils de pilotage, veillez à conserver les historiques.

Chercher à motiver plutôt qu'à sanctionner

Ces indices permettent d'abord de mesurer la performance de vos collaborateurs pour mieux les aiguiller, les former...ou les sanctionner. Mais, la carotte se révélant souvent plus efficace que le bâton, vous pouvez aussi en faire des outils de motivation, en leur affectant des objectifs chiffrés assortis de récompenses. Par exemple, dans un groupe qui cherche à se diversifier, le manager pourra stimuler le zèle de ses troupes en accordant primes ou bonus en fonction du taux d'« ouverture de gammes » (nombre de produits différents par commande). Dans une entreprise en perte de vitesse, il aura en revanche tout intérêt à remotiver ses vendeurs en les intéressant directement au nombre de rendez-vous pris.

- 1 **Reporting** : action de collecte et de transmission des informations recueillies auprès de la clientèle à des fins d'exploitation mercatique.

Par **Évelyne PLATNIC-COHEN**, Directrice de **Mémento** (conseil et formation en efficacité commerciale).
Propos recueillis par Laurent Ducoux. – Extrait de « **Management** » - N° 77 – Juillet-Août 2007.

LE PLAN DE DÉCOUVERTE

RUBRIQUES	INFORMATIONS À RECUEILLIR

**LE CALCUL DE VOTRE RÉMUNÉRATION
POUR LE MOIS DE MAI 2008**

- *Faire figurer dans les cases concernées le détail des calculs et le résultat.*

CALCUL DES PRIMES	Écarts entre Objectifs et Réalisés	% de réalisation des Objectifs	Montant de la prime
Variable 1 : Prime sur objectif de marge nette mensuelle			
Variable 2 : Prime sur objectif de chiffre d'affaires mensuel sur portefeuille client 2007			
Variable 3 : Prime sur objectif de chiffre d'affaires mensuel sur les nouveaux clients			

NB : Arrondir les résultats à 2 chiffres après la virgule

Calcul de votre rémunération totale brute pour le mois de MAI 2008 (détailler le calcul) :

DÉTAILS DES CALCULS	RÉSULTATS
Rémunération totale brute

L'ANALYSE DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Éléments de la rémunération	Caractéristiques et conséquences sur l'activité du commercial
FIXE	
COMMISSION	
VARIABLE 1	
VARIABLE 2	
VARIABLE 3	

LE TABLEAU COMPARATIF DES PERFORMANCES DE PROSPECTION

	Ratio	Formule de calcul	Meilleur commercial	Moyenne des commerciaux	VOUS
Prospection téléphonique	Ratio de prise de rendez-vous -----	0,12	0,08
	Ratio de qualité des rendez-vous	$\frac{\text{Nombre de visites}}{\text{Nombre de rendez-vous}}$
Négociation commerciale	Ratio de 1^{ère} négociation	$\frac{\text{Nombre de ventes à la 1ère visite}}{\text{nombre de visites}}$
	Ratio de rétractations	$\frac{\text{Nombre de rétractations}}{\text{Nombre de ventes conclues (avant rétractations)}}$
	Ratio de performance commerciale ----- Nombre de contacts réalisés	0,06	0,03

NB : Arrondir les résultats à 2 chiffres après la virgule

L'ANALYSE DE VOS PERFORMANCES DE PROSPECTION

Vos deux principaux points forts

Vos deux principaux points faibles

Actions à mettre en place

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

	INDICATEURS	INTÉRÊT
1		
2		
3		
4		
5		
6		

LA PROPOSITION D'UN INDICATEUR SUPPLÉMENTAIRE

INDICATEUR SUPPLÉMENTAIRE	JUSTIFICATION