

L'accélérateur de l'entreprise

Tout vient à point pour qui sait attendre, si les plus pressés n'ont pas tout pris.

Abraham Lincoln

Pas assez de temps, pas assez vite

Pour conclure une vente, les commerciaux doivent être capables de réagir, de s'adapter et de satisfaire immédiatement les demandes de clients toujours plus avisés et compétents. Comprendre les besoins et proposer une solution crédible sont des conditions préalables pour rester dans la course. Les nouvelles demandes des clients ont rendu les discussions commerciales beaucoup plus complexes ; elles imposent de connaître une gamme plus large de produits et de techniques commerciales, et de bien comprendre le client, ses besoins et son entreprise. Et le client attend une réponse immédiate. Aujourd'hui le défi majeur pour les commerciaux consiste donc à répondre aussi vite que possible en accédant à l'information qui permettra de le satisfaire et de conclure la vente.

La capacité à conclure une vente de manière efficace et la connaissance requise pour investir du temps dans *les bons clients* sont des facteurs critiques dont dépend la réussite de votre entreprise. L'un et l'autre supposent un échange d'informations en temps utile entre le commercial et le client. En donnant à ses commerciaux la possibilité d'accéder rapidement à la bonne information, l'entreprise a plus de chances de doper ses ventes et d'en réduire le coût. Et les informations qui circulent d'un commercial à l'autre peuvent être utiles aux autres départements. Par exemple, des prévisions annonçant une forte demande conduiront à augmenter la production. Plus l'échange d'informations est lent, moins l'organisation est agile.

Ce point de vue intègre les trois principales constatations sur lesquelles s'appuie cet ouvrage (voir l'introduction). Le service Ventes contribue plus que jamais aux résultats de l'entreprise. Il doit avoir ses propres domaines d'informations clés et disposer d'une solide capacité décisionnelle intégrée. Une force de vente motivée qui accède à la bonne information au bon moment fera des merveilles. Malheureusement, trois obstacles majeurs empêchent bon nombre de services Ventes d'optimiser leur action.

Obstacle n°1 : *Les objectifs de vente fixés et les ressources allouées ne visent pas à maximiser la contribution globale*

La façon dont vous mesurez la performance et fixez les rémunérations détermine comment le service Ventes répartit son temps. Si vous définissez les objectifs de vente en termes de profit et de contribution potentiels, le service Ventes s'emploiera à maximiser et pérenniser les recettes de l'entreprise. Les relations avec les clients qui assurent les commandes d'aujourd'hui et les ventes de demain sont un solide avantage concurrentiel. Bien qu'axer les efforts de ce service sur la rentabilité des clients et des produits n'ait rien de nouveau et offre des avantages évidents, pourquoi cette démarche reste-elle encore rarement adoptée ?

Les raisons sont nombreuses. Dans certains cas, les informations intégrées sur la rentabilité ne sont pas disponibles ou sont trop sensibles pour être diffusées. Déterminer comment allouer les coûts peut se révéler complexe ou politiquement délicat. Plus souvent, quand l'entreprise met l'accent sur le chiffre d'affaires à court terme, le service Ventes ne dispose pas ou n'a pas besoin d'une perspective sur la contribution à long terme des clients. Il néglige donc de mesurer les ventes croisées et les ventes incitatives ou la valeur économique estimée d'un client.

La valeur économique potentielle d'un client n'est pas statique. Un bon professionnel de la vente peut la faire évoluer positivement, à condition de savoir :

- quel avantage il y a en termes de coût à fidéliser les clients plutôt qu'en acquérir de nouveaux,
- quelle est la pondération relative des différentes opportunités en fonction du « coût » des efforts à déployer pour pouvoir les exploiter,
- quel intérêt il y a à planifier à plus long terme plutôt que de saisir absolument une opportunité de vente ponctuelle,
- comment gérer les opportunités de vente selon une approche à plusieurs niveaux.

Sans ces informations clés, vous risquez de mal investir votre temps ou pire encore de ne pas pouvoir mesurer la rentabilité de cet investissement.

Obstacle n°2 : *Il n'y a pas de pôle de centralisation et d'échange de la bonne information au bon moment entre l'entreprise et ses clients*

Les services achats sont évalués plus étroitement sur le plan de la performance et font plus souvent l'objet d'examen internes rigoureux. Ils tablent sur une relation de confiance entre l'entreprise et ses fournisseurs, ceux-ci étant plutôt perçus alors comme des conseillers et des experts avisés. Tout comme les achats, la vente n'est plus seulement affaire de produits et de relations ; l'information y joue un rôle de plus en plus important.

Toutefois, transformer les professionnels de la vente en experts ayant réponse à tout n'est pas la solution. Les informations sur les clients qu'il faut traiter, distiller et diffuser sont trop nombreuses et il n'est pas réaliste de demander aux commerciaux de maîtriser parfaitement tous les aspects de chaque scénario d'achat. En fait, le service Ventes doit devenir un pôle de centralisation et d'échange de la bonne information au bon moment entre l'entreprise et ses clients.

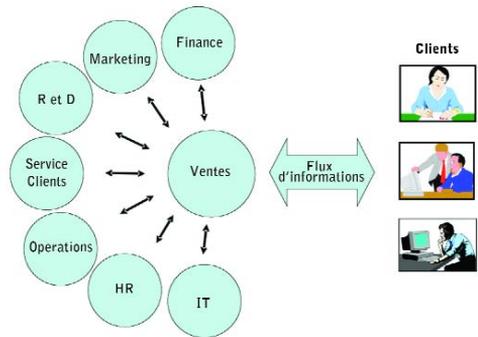
Ce qui manque à la plupart des entreprises, c'est la possibilité d'échanger de manière efficace des « données intelligentes » avec les clients, autrement dit des informations sur leurs besoins et les problèmes qu'ils rencontrent, sur les avantages qu'offre l'entreprise et sur les points d'interaction importants entre les deux entités.

Il est essentiel que cet échange fonctionne bien dans les deux sens. Toute l'entreprise (et en particulier le service marketing et celui du développement de produits) ont besoin de l'avis du client sur ce qui marche ou pas et sur ce qui compte le plus. Sans ces informations, vous ne pourrez pas répondre correctement aux principaux problèmes du client et comprendre son point de vue, or c'est indispensable pour le fidéliser.

Les données intelligentes permettent au service Ventes :

- de s'inspirer des succès et des meilleures pratiques du client,
- de lier les valeurs de l'entreprise et les besoins du client,
- de gérer proactivement les problèmes entre le client et l'entreprise (retards de livraison, par exemple) et de garder la maîtrise du compte

Vos commerciaux, qui sont au contact direct du client, auront du mal à le mettre en confiance et le fidéliser si vous ne leur fournissez pas ces données intelligentes au moment opportun.



Ventes : le pôle d'échange et de centralisation des données intelligentes

Obstacle n°3 : Vous ne mesurez pas les déclencheurs de l'efficacité commerciale

Quels types d'éléments contribuent le plus au succès des ventes ? Cet aspect rarement évalué ou compris fait pourtant partie de ceux qu'il est essentiel de maîtriser.

Identification des opportunités de vente, préparation des clients, contact téléphonique et envoi de documentation commerciale sont autant d'éléments tactiques bien connus du processus de vente. Or si la vente n'aboutit pas, c'est qu'il n'y a pas de suivi des attentes associées à ces éléments tactiques, ni de ce qui se passe réellement. En dépit d'investissements considérables dans des systèmes d'automatisation de la force de vente et de gestion de la relation client, les entreprises perdent en efficacité lorsqu'elles considèrent que fixer des objectifs est un exercice de planification compliqué ou que c'est contraire à leur approche plus axée sur l'intuition.

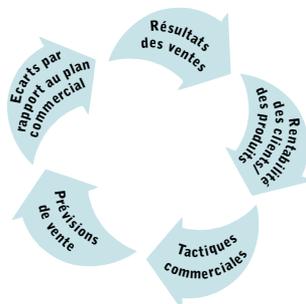
Il ne s'agit pas forcément de choisir entre expérience et intuition. L'une et l'autre peuvent guider les choix tactiques initiaux et les résultats attendus, mais le suivi de ces résultats vous permet de prendre des décisions avisées en vue de faire mieux. Votre objectif est d'accroître la productivité commerciale et d'ajuster la tactique quand quelque chose ne fonctionne pas. Si vous ne définissez pas vos attentes et sans suivi des paramètres de l'efficacité commerciale, vous risquez de voir vos coûts de vente augmenter et de ne pas atteindre vos objectifs.

Un réalignement accéléré permanent

Les cinq domaines décisionnels décrits ci-dessous peuvent accélérer les ventes et optimiser le temps consacré à la vente. Ils s'appuient sur l'échange d'informations stratégiques entre les clients et l'entreprise. Ce partage peut faire gagner du temps lors de l'ajustement et du réalignement de l'offre, du marché, des messages, des services et des autres éléments de l'activité.

Domaines décisionnels de la fonction Ventes :

- **Résultats des ventes** → Quels sont les moteurs de la performance commerciale ?
- **Rentabilité des clients/des produits** → Quels sont les moteurs de la contribution ?
- **Tactiques commerciales** → Quels sont les moteurs de l'efficacité commerciale ?
- **Prévisions de vente** → Quels sont les moteurs des prévisions de vente ?
- **Ecarts par rapport au plan commercial** → Quels sont les moteurs du plan commercial ?



L'ordre de présentation de ces domaines décisionnels reflète un flux logique d'analyse et d'action. Il faut commencer par savoir où le service Ventes obtient ses résultats, en termes de performance de vente globale, puis de contribution nette. Il faut ensuite explorer plus en détail comment il utilise son temps et pour quels résultats. Enfin, il faut réviser le processus de planification et de prévision à l'aide des données recueillies. Le service Ventes peut ainsi stimuler un réexamen et un réalignement continus et accélérés de l'organisation. Ce cycle est régi par les objectifs stratégiques (rentabilité et contribution nette) et intègre la réalité du terrain pour donner une vue précise de la performance du service Ventes.

Résultats des ventes

Ces résultats sont des informations tout à fait capitales. Ils constituent l'un des deux piliers de la gestion des ventes, l'autre étant la planification des ventes. Ils fournissent une vue d'ensemble cohérente du chiffre d'affaires réel qui couvre les cinq composants de base de l'activité : produits, clients, zones géographiques, canaux de distribution et temps.

L'étude de ces composants peut expliquer pourquoi les résultats s'éloignent des attentes. Les ventes sont-elles à la baisse dans *certaines régions* ? *Cette tendance est-elle la même pour tous les produits, canaux de distribution, commerciaux et clients* ?

Les résultats des ventes ne doivent pas être communiqués aux seuls dirigeants mais être partagés à tous les niveaux de l'organisation. Vous pouvez donner les moyens d'agir aux commerciaux en leur fournissant des informations analytiques présentées de manière adéquate, correspondant au portefeuille de produits et au territoire de chacun.

Au-delà de l'analyse opérationnelle immédiate, les résultats des ventes permettent d'identifier des modèles de performance plus généraux pour vérifier si les stratégies et les objectifs de la direction sont respectés et restent pertinents. L'échange permanent d'informations permet de procéder à des comparaisons, des interprétations et des ajustements plus stratégiques. Par exemple, si les ventes ne décollent pas sur le segment des meilleurs clients, vous devez déterminer si le problème est d'ordre *tactique* ou *stratégique*, *c'est-à-dire s'il faut réévaluer complètement l'avenir de l'entreprise sur ce segment. Faut-il investir des ressources substantielles pour redynamiser le segment ? Le produit est-il supplanté par la concurrence ?* Ces questions s'inscrivent dans une évaluation précise des résultats des ventes.

Les résultats des ventes permettent aussi d'établir des liens entre le temps passé, le niveau de responsabilité, la prise de décision stratégique et les activités opérationnelles. Si vous identifiez une faiblesse sur un segment du marché, plusieurs options à plus ou moins long terme sont envisageables pour gérer cette situation. Une chute des ventes à court terme risque de nuire sérieusement à la compétitivité et d'entraîner des difficultés à long terme. La solution à court terme peut consister à prendre des mesures de relance des ventes, opérations promotionnelles et remises supplémentaires par exemple. Vu l'impact de telles mesures sur la marge, les responsables pourront toutefois choisir d'étudier le portefeuille de produits dans son ensemble pour identifier les réductions de coûts possibles, impliquant alors peut-être la prise de décisions stratégiques à long terme au plus haut niveau de l'organisation en concertation avec les départements Marketing, Développement de produits, Opérations et Finances). Les résultats des ventes sont l'une des principales sources d'information pour ces décisions. L'exactitude des informations et la vitesse à laquelle le service Ventes les fournit sont essentielles. Cette dynamique sera traitée plus en détail dans le dernier chapitre.

RÉSULTATS DES VENTES

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Ventes à de nouveaux clients (€)	Ventes moyennes par commande (€)	Facturation client	Références en stock
Progression des ventes (%)	Quantité moyenne par commande (nbre d'unités)	Groupe	Ligne de produits
Commandes (€)	Solde créditeur (€)	Secteur d'activité	Marque
	Limite de crédit (€)	Catégorie	Références en stock
	Clients perdus (nbre)	Nom client	Partenaires commerciaux
	Nouveaux clients (nbre)	Adresse du client	Type de canal de vente
	Ventes à des nouveaux clients (€)	Région	Partenaire commercial
	Commandes (nbre)	Département	Service commercial
	Unités commandées (nbre)	Ville	Région
		Code postal	Territoire
		Semaine	Code serv.
		Année	Lieu d'expédition
		Trimestre	Région
		Mois	Département
		Semaine	Pays
		Segment de marché	Ville
		Segment de marché	Code postal
		Micro-segment	

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Marketing	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes		•	
	Professionnels		•	
Ventes	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Finance	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Service clients	Dirigeants		•	
	Analystes		•	
Opérations / Production	Dirigeants			•
Développement de produits	Dirigeants			•
	Analystes		•	

La planification est inutile si elle n'est pas convertie en plans d'action qui sont exécutés et analysés. Et pas la peine non plus d'automatiser la force de vente si elle n'est pas dirigée vers les objectifs pertinents.

Vincent Meunier, Directeur des systèmes d'information, Pernod

Rentabilité des clients/des produits

La finalité première de ce domaine décisionnel est d'identifier les clients et les produits qui contribuent le plus aux ventes. Il est possible de calculer le bénéfice brut de base qu'ils génèrent à l'aide d'une formule « ventes - remises et coûts standard ». A partir de là, vous pouvez ensuite élaborer des vues plus complexes en allouant les coûts directs et en vous basant sur certains éléments moteurs pour déterminer l'effort ou l'activité plus les coûts associés. Vous pouvez ainsi identifier le bénéfice net aux niveaux client et produit en appliquant des formules faisant intervenir les dépenses et les affectations de coûts. En procédant par phases pour passer du bénéfice brut au bénéfice net, vous décortiquez le mécanisme par itérations successives, ce qui permet d'obtenir à chaque fois des résultats tangibles avant d'aborder des affectations de coûts plus complexes. La force de vente doit adopter les objectifs de bénéfice fixés et s'efforcer de les atteindre en collaboration avec le reste de l'organisation.

Pour l'entreprise, il est vital de connaître la rentabilité économique d'un client. Elle peut ainsi se concentrer sur la valeur à long terme de ce client. La rentabilité des clients et des produits est un outil puissant exploité par les cadres supérieurs du marketing et de la stratégie d'entreprise. Ces informations sensibles ne peuvent être diffusées à grande échelle mais le fait d'en communiquer une partie à la force de vente permet de s'assurer que le service Ventes sait exactement quelles sont ses priorités en matière de profit et qu'il est prêt à agir en conséquence.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Profit moyen par client (€)	Coût (€)	Facturation client	Segment de marché
Profit sur durée de vie (€)	Coût d'acquisition d'un client (€)	Groupe	Segment de marché
Profit net (€)	Coût de fidélisation d'un client (€)	Secteur d'activité	Micro-segment
		Catégorie	Organisation
	Clients (nbre)	Nom client	Division
	Remise (€)	Adresse du client	Département
	Marge brute (€/%)	Région	Code serv.
	Ventes nettes (€)	Département	Référence en stock
	Chiffre d'affaires (€)	Ville	Ligne de produits
	Unités vendues (nbre)	Code postal	Marque
		Mois	Référence en stock
		Année	Partenaires commerciaux
		Trimestre	Type de canal de ven
		Mois	Partenaire commerci

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ventes	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Finance	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes	•		
	Professionnels		•	
Marketing	Dirigeants			•
	Analystes		•	
IT / Systèmes d'information	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Développement de produits	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Service clients	Analystes		•	
Distribution	Analystes		•	
Ressources humaines	Analystes		•	
Opérations / Production	Analystes		•	
Achats	Analystes		•	

Le développement et la rentabilité de chaque groupe de produits peuvent être analysés séparément. Il en va de même pour les analyses stratégiques des segments de clientèle. Autrement dit, la direction peut étudier la rentabilité de chaque groupe de produits ou segment de clientèle et relier ces groupes ou segments, ce qui lui permet d'obtenir toutes les informations dont elle a besoin pour mieux orienter ses décisions.

Michael-Hagen Weese, Contrôleur et chef de projet, Raiffeisen International Bank-Holding AG

Tactiques commerciales

Ce domaine décisionnel évalue le processus de vente pour identifier les activités et les mécanismes les plus efficaces. Il s'agit fondamentalement de savoir quels sont les ressources, activités et outils dont vous avez besoin pour atteindre vos objectifs selon les canaux de vente et les comptes donnés. Ce domaine surveille en permanence le quoi (les ressources) par rapport au comment (les mécanismes).

Le *quoi* suppose de répondre aux questions suivantes : *Combien de prospects sont prêts à recevoir des commerciales ? Combien de visites, imprévisibles et préparées, faites-vous ? Combien de temps consacrez-vous aux recherches ? Combien de temps consacrez-vous aux clients existants et aux nouveaux ? Quelle est la proportion entre ventes directes et indirectes ?* Vous avez besoin de ces informations pour optimiser votre temps et vos ressources.

Le *comment* consiste à savoir en quoi le temps et l'argent consacrés à l'élaboration des prix, aux promotions, aux démonstrations, à la réalisation de catalogues et brochures ou encore à la distribution d'échantillons gratuits peuvent orienter les ventes.

Combiner ces deux points de vue permet au service Ventes d'améliorer son efficacité commerciale.

Les tactiques commerciales sont un prolongement direct de la performance. Pour gérer efficacement vos clients et votre effort commercial, vous avez besoin d'une représentation structurée et coordonnée de ces tactiques. Parce qu'ils sont au contact direct du client, les commerciaux doivent pouvoir accéder à ces informations afin de mieux orienter leurs efforts et de tirer parti du succès de leurs collègues.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Prix de vente moyen (€)	Durée moyenne de traitement /demande de devis (nbre d'heures)	Facturation client
Coût direct (€)	Délai de conclusion (nbre de jours)	Groupe
Remise (%)	Clients (nbre)	Secteur d'activité
Nbre d'appels	Remise (€)	Catégorie
	Clients inactifs (nbre)	Nom client
	Demandes de devis (€)	Limites de crédit
	Demandes de devis (nbre)	Plage
	Taux de conversion demande/commande (%)	Adresse du client
	Contrats perdus (nbre)	Région
	Prix net (€)	Département
	Montant des devis (€)	Ville
	Frais de déplacement (€)	Code postal
	Commandes (€)	Semaine
	Commandes (nbre)	Année
	Score d'évaluation des prospects	Trimestre
	Jours d'activité des commerciaux (nbre)	Mois
	Unités faisant l'objet de devis (nbre)	Semaine
		Segment de marché
		Segment de marché
		Micro-segment
		Marque
		Ligne de produits
		Marque
		Service commercial
		Région
		Territoire
		Code serv.
		Niveau de priorité du temps de vente
		Niveau de priorité

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ventes	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Finance	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Marketing	Dirigeants			•
	Analystes		•	

Nous avons une vue complète du comportement des clients : les produits qu'ils achètent, leur mode de règlement, leur degré de fidélité, etc. Cela se traduira par des gains financiers considérables puisque nous savons précisément quels clients sont les plus précieux et comment adapter nos activités pour les satisfaire.

Ton van den Dungen, Responsable de la business intelligence et du contrôle de gestion, ENECO Energie

Prévisions de vente

En fait il s'agit ici plus que de simples prévisions. Ce domaine décisionnel vous renseigne sur l'avenir de votre entreprise et vous permet de le façonner. Il joue un rôle stratégique en vous informant au plus tôt sur les opportunités, la croissance et les problèmes futurs.

En définissant et en surveillant les différentes phases des prévisions de ventes, vous obtenez des indicateurs qui permettent d'établir, suivre et gérer les tendances. Vous pouvez disposer de données encore plus sophistiquées en analysant des aspects comme le ratio entre clients nouveaux et clients existants, les zones géographiques, les groupes de produits, les marchés, etc.

Chaque indicateur amène à poser des questions utiles qui peuvent entraîner des changements fonctionnels positifs : *Pourquoi 10 % seulement des visites chez les clients débouchent-elles sur des demandes de renseignements ? Quel est le score de la concurrence dans ce domaine ? Comment porter ce ratio à 20 % (baisser les prix catalogue, par exemple) ? Pourquoi certaines commandes nous échappent-elles ?*

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Ratio des opportunités (%)	Clients actifs (nbre)	Facturation client	Composant de fabrication
Chiffre d'affaires des opportunités (€)	Ventes moyennes par commande (€)	Groupe	Ligne de produits
Taux de conversion en commandes (%)	Commandes annulées (nbre)	Secteur d'activité	Référence en stock
	Clients inactifs (nbre)	Catégorie	Composant
	Demands de devis (€)	Nom client	Segment de marché
	Demands de devis (nbre)	Délai de paiement contractuel	Segment de marché
	Délai moyen demande/devis (nbre de jours)	Plage	Micro-segment
	Contrats perdus (nbre)	Semaine	Service commercial
	Ratio clients nouveaux/perdus (%)	Année	Région
	Devis (nbre)	Trimestre	Territoire
	Commandes (€)	Mois	Code serv.
	Commandes (nbre)	Semaine	Lieu d'expédition
		Etat demande de devis/commande	Zone
		Etat demande devis/commande	Département
			Pays
			Ville
			Code postal

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ventes	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Service clients	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Distribution	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Opérations / Production	Dirigeants		•	
	Analystes		•	
Achats	Dirigeants			•
	Analystes		•	

Les prévisions de vente doivent être mises en relation avec les opérations, généralement avec les plans de production et les programmes d'achat. Plus le plan commercial est précis concernant les produits, mieux la production peut gérer ses processus, limiter les modifications des programmes de production pour cause de produits épuisés et stopper les achats onéreux en réaction à des pénuries à court terme.

Grâce à cette solution, les cadres de l'entreprise peuvent planifier les ventes, les coûts et le déploiement du personnel, modifier les plans correspondants en continu et les utiliser pour identifier les mesures stratégiques, tactiques et opérationnelles qui s'imposent.

Marina Glodzei, responsable de la BI, Coloplast GmbH

Écarts par rapport au plan commercial

La planification des ventes est un mécanisme de contrôle étroitement lié au processus d'élaboration budgétaire et de planification. C'est aussi un moyen de gérer le changement et de comprendre les hauts et les bas de votre activité. Malheureusement, c'est l'aspect « contrôle » qui tend à dominer.

Avec un processus d'élaboration budgétaire descendant, où les objectifs de l'entreprise doivent être atteints (une croissance à deux chiffres du C.A., par exemple), la planification prend le pas sur la situation réelle. Les entreprises ont alors tendance à se focaliser sur la moindre baisse de chiffre d'affaires et à y remédier à l'aide de solutions à court terme, souvent au détriment de la stratégie à long terme : elles hypothèquent l'avenir au profit de résultats immédiats.

Les prévisions de revenus qui tiennent compte de la réalité du terrain sont plus utiles. L'alignement et la responsabilisation doivent être des valeurs de l'organisation. Chaque service donne son feedback sur les objectifs de chiffre d'affaires, les marchés, les clients, les canaux de vente et les produits. Des itérations de ce processus peuvent être nécessaires pour tenir compte des objectifs de la direction ; elles permettent aussi aux collaborateurs de maîtriser leur chiffres et d'être pleinement responsables.

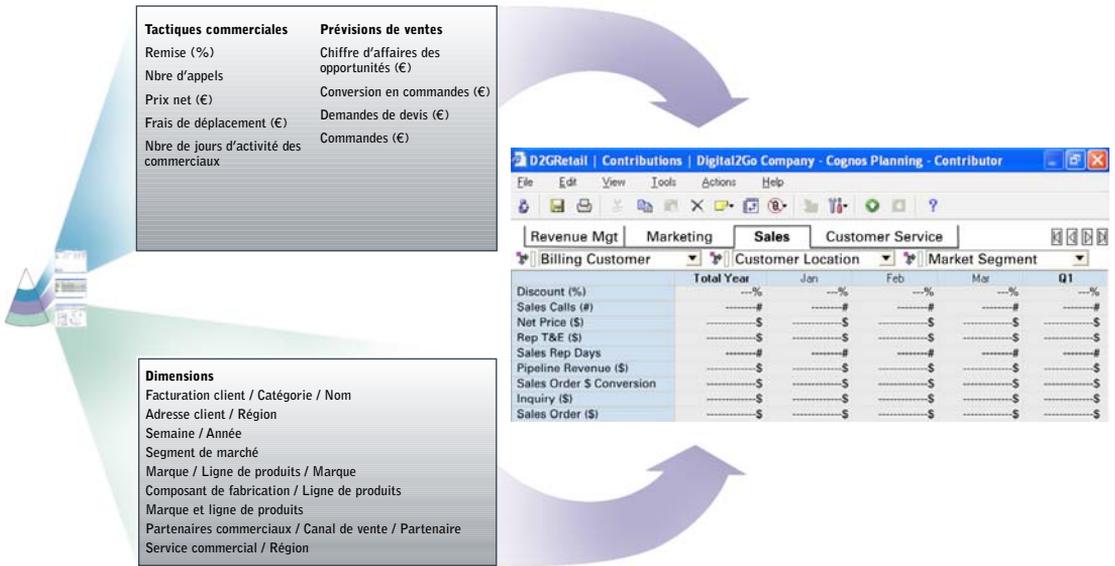
Quand toute l'organisation surveille les performances, bonnes et mauvaises, les services au contact direct du client peuvent expliquer le pourquoi du comment des objectifs de chiffre d'affaires existants. Le commercial qui n'a pas atteint les siens peut expliquer pourquoi et proposer des mesures pour corriger la situation.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Commandes (€) Plan commercial (€/%)	Ventes moyennes par commande (€) Ventes à de nouveaux clients (€) Ventes de nouveaux produits (€) Progression des ventes (%) Unités commandées (nbre) Unités vendues (nbre)	Mois Année Trimestre Mois Scénario de prévision (planifié/effectif/prévu) Segment de marché Segment de marché Micro-segment Ligne de produits Ligne de produits Partenaires commerciaux Type de canal de vente Partenaire commercial Service commercial Région Territoire Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ventes	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	• • •		•
Service clients	Dirigeants Analystes		•	•
Finance	Dirigeants Analystes		•	•
Opérations / Production	Dirigeants Analystes		•	•
Achats	Dirigeants Analystes		•	•

Concernant la planification, nous pensons que les meilleures pratiques ne doivent pas rester aux mains d'un petit groupe et nous nous employons à rendre cette activité plus participative et plus collaborative.

Nur Miah, Analyste d'affaires senior, Ricoh



Les domaines décisionnels Tactiques commerciales et Prévisions de ventes illustrent comment le département Commercial peut surveiller sa performance, allouer des ressources et définir des plans pour servir les objectifs financiers futurs de l'entreprise.