

# LA PLANIFICATION ET LA COORDINATION DES ACTIONS

## I. Généralités

Le rôle du manager commercial vise notamment à répartir la charge de travail entre ses collaborateurs. Cette organisation doit tenir compte des compétences de chacun pour obtenir l'adhésion, bénéficier des potentialités et atteindre les objectifs fixés.

La bonne organisation du travail entre les commerciaux clarifie le rôle de chacun et oriente l'activité. La définition précise des tâches, leur planification rigoureuse et leur suivi permettent d'optimiser l'efficacité des collaborateurs. Le recours à des outils de coordination facilite l'organisation des tâches et favorise la communication au sein de l'équipe.

## II. Définitions

**Les tâches et les activités** : Une tâche est une suite d'opérations nécessaires pour atteindre un objectif de travail précis. Chaque tâche est réalisée par une seule et même personne pendant un temps donné. Les activités regroupent plusieurs tâches.

### *Répartition des tâches*

Une des missions du manager commercial consiste à organiser et gérer les ressources humaines. Il y a plusieurs enjeux à cela. Tout d'abord, il convient de :

- Définir toutes les missions à réaliser pour assurer le fonctionnement optimal de l'entreprise.
- Identifier les contraintes liées à l'activité (Saisonnalité des ventes, longueur du cycle de vente, nombre de décideurs dans la vente), aux salariés (temps complet, compétences....) et ce dans le respect de la réglementation.

- Chiffrer en nombre d'heures le temps de travail pour chaque activité.
- Connaître les préférences des collaborateurs et utiliser les compétences de l'équipe de façon optimale.
- Présenter les résultats dans un tableau de répartition des tâches.

Les objectifs de la répartition sont multiples, ils permettent de :

- Définir « qui fait quoi ».
- Construire une nouvelle répartition en fonction des contraintes et de l'évolution du travail.

### III. Les outils de planification

Plusieurs outils de planification permettent de structurer l'activité des différents commerciaux. Ils sont souvent utilisés pour des projets commerciaux d'envergure plus ou moins importante.

#### *Le diagramme de GANTT*

Concepteur : Henry Laurence GANTT – 1861 – 1919 – Ingénieur américain

#### **Objectifs :**

- Il sert à planifier la réalisation d'une activité dans le temps. Il est intéressant de l'utiliser pour mettre en place des actions commerciales.
- Il permet de gérer les délais.
- Il facilite la détermination des rôles des différents acteurs, leurs actions dans le temps.
- Il met en évidence tout retard de dysfonctionnement et permet de trouver des hypothèses de remédiation.

#### **Présentation :**

Il se présente sous la forme d'un calendrier et représente chaque activité par un bâton qui indique la date de départ et de fin de l'action.

## IV. METHODOLOGIE

- Déterminer l'objectif final et la date butoir de votre action car c'est la seule date qui est incompressible.

Exemple : Début en Janvier et fin en Août.

- Définir les différentes actions à réaliser, les classer par priorité.

Exemple : Attribuer une lettre à chaque tâche.

- Déterminer une durée pour chacune des tâches (date de début et date de fin).

Exemple : La tâche A débute le 1<sup>er</sup> Janvier et termine le 31 Janvier.

- Identifier les personnes concernées pour chaque activité.

Entreprise :	Projet :												Chef de projet :			
	2015												Date d'émission :			
	J	F	M	A	M	J	J	A					Acteurs	Moyens		
Tâches																
A	■	■														
B		■	■													
C			■	■												
D				■	■											
E					■	■	■									
F						■	■	■								
G							■	■								
H								■	■							
I									■	■						

J																				
K																				
L																				
M																				
N																				
O																				
P																				

Comme nous pouvons le constater ci-dessus le diagramme permet de représenter chaque tâches, d’identifier les différents acteurs et de repérer l’antériorité des tâches.

Exemple : La tâche C est effectuée après la tâche A mais en partie en même temps que la tâche B.

*Le réseau PERT*

La méthode PERT est une méthode conventionnelle utilisable en gestion de projet ou en management. Développée par la marine américaine dans les années 1950, elle est censée être capable de représenter et d’analyser de manière logique les tâches et le réseau des tâches à réaliser.

Il permet d’optimiser la répartition des tâches dans le temps en autorisant la réalisation en parallèle d’une partie des tâches. Les plannings tirés de cet ordonnancement sont ensuite répartis à chacun des membres de l’équipe.

Méthodologie :

- Faire l’inventaire des tâches et de leur durée respective (Identique au diagramme de GANTT)

Exemple :

Tâches	Durée (en jours)	Libellé
A	2	Préparer la réunion de préparation de l’action.
B	5	Mettre en place l’action commerciale.

C	1	.....
D	4	
E	4	
F	8	
G	5	
H	8	

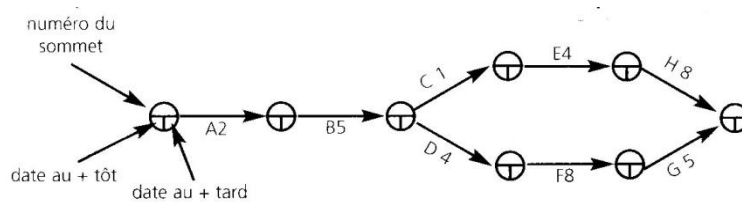
- Déterminez les tâches antérieures en construisant un tableau des antériorités, déterminer l'ordre d'exécution des tâches.

Exemple :

Tâches	Durée (en jours)	Antériorité
A	2	-
B	5	A
C	1	B
D	4	B
E	4	C
F	8	D
G	5	F
H	8	E

- Tracer le réseau ou le graphe et déterminer le chemin critique.

Exemple :



*Date au plus tôt* : Il s'agit de la date à laquelle la tâche pourra être commencée au plus tôt.

*Date au plus tard* : Date à laquelle une tâche doit être terminée à tout prix si l'on ne veut pas retarder l'ensemble de l'action.

## V. Répartition et de coordination des actions :

### *Le tableau de répartition des tâches (TRT)*

Ce document présente une vue générale de la répartition des tâches et des responsabilités que nous pouvons avoir dans un service.

Voici un exemple de tracé :

Activités	TOTAL (Heures)	Commercial 1	Commercial 2	Commercial 3
		Heures	Heures	Heures
Prospection de la clientèle	30	5	15	10
Déplacement en clientèle	35	10	10	15
Reporting et Gestion du logiciel de GRC	15	5	5	5
Actions de fidélisation auprès de la clientèle	15	5	5	5
Mise en place des opérations commerciales	10	10	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>

Cet outil permet de dresser le planning des tâches à réaliser. Il peut être aussi le point de départ d'une analyse de l'organisation du travail. L'identification des tâches non effectuées, de tâches dont la réalisation est plus longue que prévue permet de repérer les sources de dysfonctionnements dans l'organisation : écarts de compétences, mauvaise estimation des charges de travail, redondance ou dispersion des tâches par rapport aux objectifs fixés. A partir de ces constats, le tableau de répartition des tâches peut guider la construction d'une nouvelle organisation.

## VI. La gestion des compétences

### Définitions :

Les compétences sont des capacités (savoirs, savoir-faire, savoir être) permettant de réaliser certaines tâches.

Nous pouvons distinguer :

- Les compétences détenues : compétences détenues par une personne même si elle ne les utilise pas à son poste actuel.
- Les compétences nécessaires : compétences à posséder pour assumer correctement un poste de travail ou un emploi.

### La grille des compétences acquises (GCA) :

Elle permet de réaliser un diagnostic des compétences des collaborateurs au niveau du service commercial. Les compétences détenues par les collaborateurs sont notées de 0 (aucune compétence) à 1 (compétence confirmé)

Grille simplifiée des compétences acquises :

	Postes / Collaborateurs				
Tâches / Activités	Manager Commercial	Commercial 1	Commercial 2	Commercial 3	Taux de couverture des activités
Pilotage du service commercial	1	0	0	0	<b>1/4</b>
Management de l'équipe	1	0,5	0	0	<b>1,5/4</b>
Prospection de	1	1	0,5	0,5	<b>2/4</b>

la clientèle					
Reportings /GRC	1	1	1	0,5	<b>3,5/4</b>
Actions de fidélisation	1	1	1	1	<b>4/4</b>
Mise en place des opérations commerciales	1	1	1	1	<b>4/4</b>
TAUX DE POLYVALENCE	<b>6/6</b>	<b>4,5/6</b>	<b>3,5/6</b>	<b>3/6</b>	

Le taux de polyvalence permet de repérer si l'équipe est capable de réaliser plusieurs tâches en fonction des compétences qu'elle détient. Plus ce taux élevé, plus l'équipe est polyvalente, et plus il est facile de gérer les compétences dans l'entreprise.

Le taux de couverture des activités permet d'identifier si le nombre de personnes capables de réaliser la tâche est important. Plus le taux de couverture est haut, plus il est aisé pour le manager de déléguer cette tâche. Un taux de couverture inférieur à deux peut être problématique pour l'entreprise car en cas d'absence du collaborateur qui est seul à pouvoir réaliser la tâche, il risque d'avoir un dysfonctionnement de l'organisation du service.

La grille des compétences acquises peut être utilisée pour piloter l'activité, planifier les tâches en fonction des compétences, gérer la formation pour compléter les compétences des salariés, pour enrichir les tâches par rotation des postes, pour vérifier la continuité du service en cas d'absence d'un membre de l'équipe ou pour repérer les potentiels en promotion interne (Peut être utilisé pour la GPEC)

Une grille d'analyse comme dans l'exemple ci-dessous permet de mettre en place des actions correctives en cas de problème.

#### ANALYSE DE LA GRILLE DES COMPETENCES

DIAGNOSTIC	PROBLEMES SOULEVES	SOLUTION
Les commerciaux 2 et 3 manquent de polyvalence.	Progression à prévoir pour être pleinement opérationnel	Formation interne Enrichissement des tâches



		Fixation d'objectifs de progrès
Le commerciale 1 possède quelques compétences en management.	Comment les valoriser ?	Délégation
Le taux de couverture est faible pour les deux premières lignes	En cas d'absence du manager commercial, comment faire fonctionner le service ?	Proposer au commercial 1 une formation interne.

# QUIZZ

## 1. Quels sont les deux objectifs de la répartition des tâches ?

- Définir « qui fait quoi ? ».
- Trouver la suite des opérations nécessaires pour atteindre un objectif.
- Construire une nouvelle répartition en fonction des contraintes et de l'évolution du travail.
- Planifier la réalisation d'une activité.

## 2. Qu'est-ce qu'un TRT ?

- Le tableau de réalisation des tâches.
- Le tri et la répartition des tâches.
- Le triangle de répartition des tâches.
- Le tableau de répartition des tâches.

## 3. A quoi sert le GCA ?

- A réaliser un diagnostic des compétences des collaborateurs.
- A tracer un diagramme de GANTT en fonction des compétences des collaborateurs.
- A identifier les besoins en coaching pour développer les compétences des collaborateurs.
- A identifier les compétences à posséder pour assumer son poste de travail.

#### **4. Qu'est-ce que le taux de couverture ?**

- a. Il permet de piloter l'activité, planifier les tâches en fonction des compétences.
- b. Il permet de repérer si l'équipe est capable de réaliser plusieurs tâches.
- c. Il permet d'identifier les tâches si le nombre de personnes capables de réaliser la tâche est important.
- d. Il permet de repérer si l'équipe est autonome dans ses tâches.

#### **5. Qu'est-ce que le diagramme de GANTT ?**

- a. Un outil de répartition des tâches.
- b. Un outil de planification.
- c. Un outil permettant de faire l'inventaire des tâches.
- d. Un diagramme qui permet de tracer un réseau.

#### **6. Qu'est-ce que le taux de polyvalence ?**

- a. Il permet de piloter l'activité, planifier les tâches en fonction des compétences.
- b. Il permet de repérer si l'équipe est capable de réaliser plusieurs tâches.
- c. Il permet d'identifier les tâches si le nombre de personnes capables de réaliser la tâche est important.
- d. Il permet de repérer si l'équipe est autonome dans ses tâches.

#### **7. Donnez la réponse fausse. Pour répartir les tâches il faut :**

- a. Définir toutes les missions à réaliser pour le fonctionnement du service.
- b. Identifier les contraintes liées à l'activité.
- c. Connaître les préférences des collaborateurs.
- d. Construire un tableau de bord.

#### **8. Donnez la réponse fausse. Les objectifs du diagramme de GANTT sont :**

- a. Planifier la réalisation d'une activité dans le temps.
- b. Faciliter la détermination des rôles des différents acteurs et leurs actions dans le temps.
- c. Tracer un chemin critique.

- d. Mettre en évidence tout retard de dysfonctionnement et trouver des hypothèses de remédiation.

**9. Pour réaliser un diagramme de GANTT, il est nécessaire de construire :**

- a. Un tableau de répartition des tâches.
- b. Un réseau PERT.
- c. Un tableau d'antériorité des tâches.
- d. Une grille des compétences acquises.

**10. Le réseau PERT permet de :**

- a. Représenter et analyser les tâches.
- b. Identifier les acteurs des tâches.
- c. Rallonger la durée des tâches.
- d. Réaliser un diagnostic des compétences.

## CORRECTION

**Question 1 :**

- a. Définir « qui fait quoi ? ».
- c. Construire une nouvelle répartition en fonction des contraintes et de l'évolution du travail.

**Question 2 :**

- d. Le tableau de répartition des tâches.

**Question 3 :**

- a. À réaliser un diagnostic des compétences des collaborateurs.

**Question 4 :**

- c. Il permet d'identifier les tâches si le nombre de personnes capables de réaliser la tâche est important.

**Question 5 :**

- b. Un outil de planification.

**Question 6 :**

b. Il permet de repérer si l'équipe est capable de réaliser plusieurs tâches.

**Question 7 :**

d. Construire un tableau de bord.

**Question 8 :**

c. Tracer un chemin critique.

**Question 9 :**

c. Un tableau d'antériorité des tâches.

**Question 10 :**

a. Représenter et analyser les tâches.