Révision express : Apprécier la performance commerciale

Un centre de relation client se pilote avec des chiffres : appels décrochés, temps passé, demandes réglées, ventes et satisfaction. La fiche réunit les indicateurs des appels entrants, l'analyse d'un téléopérateur, le NPS et le CES, l'entonnoir d'une campagne de télévente, le tableau de bord et les règles des appels. À l'épreuve E5, on vous demande de calculer ces indicateurs, de les comparer aux objectifs, puis de proposer des actions chiffrées.

Définitions à connaître

Appel entrant, appel sortant
: L'appel entrant vient du client (information, aide, réclamation) ; l'appel sortant est passé par le centre de relation client (prospection, télévente, relance).

DMC et DMT
: Durée moyenne de conversation ; durée moyenne de traitement = DMC + temps moyen passé après l'appel (saisie dans le CRM, e-mail). La DMT commande le nombre d'appels traités.

Taux de résolution au premier appel
: Part des demandes réglées dès le premier appel : la vraie mesure de la qualité, car un appel écourté qui ne règle rien revient en rappel.

Objectif SMART et écart
: Objectif spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et daté ; écart = réalisé – objectif, en minutes pour une durée, en points pour un taux.

NPS (Net Promoter Score)
: Propension à recommander l'entreprise, notée de 0 à 10 : promoteurs (9 et 10), passifs (7 et 8), détracteurs (0 à 6) ; résultat sans signe %, de – 100 à + 100.

CES (Customer Effort Score)
: Effort moyen ressenti par le client pour faire traiter sa demande, de 1 (faible) à 5 (important) : plus il est bas, mieux c'est.

Entonnoir de télévente
: Appels passés, appels aboutis, argumentations, ventes : chaque taux se calcule sur l'étape précédente.

Up-selling et cross-selling
: Montée en gamme : une version supérieure à la place du produit choisi ; vente croisée : un produit complémentaire en plus.

Pièges à éviter

- Rapporter les durées aux appels reçus : DMC et DMT se calculent sur les appels décrochés ; un appel abandonné n'a pas de conversation.
- Écrire « + 5 % » pour un taux passé de 80 % à 85 % : l'écart est de 5 points.
- Juger un téléopérateur sur un seul indicateur : la vitesse sans la qualité crée des rappels ; on lit productivité et résolution ensemble.
- Compter les passifs dans le NPS ou l'écrire avec le signe % : NPS = % de promoteurs – % de détracteurs.
- Calculer le taux de transformation sur les appels passés : ventes ÷ argumentations × 100 ; un taux calculé sur une autre base se précise.
- Faire la moyenne des résultats des téléacteurs pour juger une campagne : on recalcule sur les totaux (panier moyen = chiffre d'affaires total ÷ ventes totales).

Les formules

Notion	Formule	Quand, unité, arrondi
Taux de décroché	Décroché = appels décrochés ÷ appels reçus × 100	100 – taux de décroché = taux d'abandon ; à la hausse.
DMC	DMC = temps de conversation ÷ appels décrochés	En minutes, une décimale.
DMT	DMT = DMC + temps moyen de traitement après l'appel	Appels possibles par jour = temps consacré aux appels ÷ DMT.
Taux de résolution au premier appel	Résolution = demandes réglées dès le premier appel ÷ appels décrochés × 100	La qualité réelle ; à la hausse.
NPS	NPS = % de promoteurs (9 et 10) – % de détracteurs (0 à 6)	Parts calculées sur le nombre de réponses ; sans le signe %.
CES	CES = somme des (note × nombre de réponses) ÷ nombre de réponses	Préciser l'échelle et son sens : « 2,2 sur 5 : effort faible ».
Taux de l'entonnoir de télévente	Joignabilité = appels aboutis ÷ appels passés × 100 ; argumentation = argumentations ÷ appels aboutis × 100 ; transformation = ventes ÷ argumentations × 100	Chaque taux sur l'étape précédente.
Panier moyen	Panier moyen = chiffre d'affaires HT ÷ nombre de ventes	Pour une campagne, sur les totaux.

Les règles à connaître en 2026

Situation	Ce que dit le droit
Démarcher un consommateur par téléphone	Consentement préalable depuis le 11 août 2026, sauf contrat en cours ou vente de journaux et magazines ; du lundi au vendredi hors jours fériés, de 10 h à 13 h et de 14 h à 20 h, quatre appels au plus en 30 jours, jamais depuis un numéro masqué.
Appeler un professionnel	Possible si l'offre concerne sa profession ; il peut refuser simplement et gratuitement de nouveaux appels.
Écouter et enregistrer les appels	Jamais de façon permanente ; salariés informés et représentants du personnel consultés avant ; client informé au début de l'appel ; enregistrements gardés six mois au plus, documents d'analyse un an au plus.
Questionnaire de satisfaction	Une introduction qui dit qui collecte les réponses, dans quel but, pour combien de temps et avec quels droits.

La méthode

1. Calculer chaque indicateur sur la bonne base : appels reçus pour le décroché, appels décrochés pour les durées et la résolution.
2. Comparer chaque résultat à son objectif : écart avec son unité, favorable ou non (pour une durée, un écart négatif est favorable).
3. Classer : objectifs atteints = forces, objectifs manqués = axes d'amélioration ; chercher la cause (écoutes, motifs d'appel, outils).
4. Proposer une action datée (formation, coaching, fiches réponses) et l'indicateur qui en mesurera l'effet.
5. Pour la satisfaction, classer les notes, calculer les parts, puis le NPS ; calculer le CES et regarder la part des notes 4 et 5.
6. Pour une campagne de télévente, dérouler l'entonnoir étape par étape, comparer chaque taux à l'objectif, puis recalculer les résultats d'ensemble sur les totaux.
7. Présenter le tableau de bord (indicateur, objectif, réalisé, écart) et rédiger l'analyse : constat chiffré, cause, action.

Exemple résolu : Coiffonia : appels entrants, satisfaction et télévente

Coiffonia, grossiste en produits pour salons de coiffure à Aix-en-Provence, reçoit les appels de ses clients et mène des campagnes de télévente. En octobre 2026, une téléconseillère a reçu 1 200 appels et en a décroché 1 104 ; elle a passé 6 624 minutes en conversation et 3 312 minutes après les appels ; 883 demandes ont été réglées dès le premier appel (objectif : 85 %). L'enquête de satisfaction compte 200 réponses : 96 notes de 9 ou 10, 60 notes de 7 ou 8 et 44 notes de 0 à 6. Campagne de télévente : 800 salons appelés, 560 joints, 448 argumentations, 112 ventes pour 26 880 € HT.

1. Taux de décroché = 1 104 ÷ 1 200 × 100 = 92,0 % ; DMC = 6 624 ÷ 1 104 = 6,0 min
2. Traitement après l'appel = 3 312 ÷ 1 104 = 3,0 min ; DMT = 6,0 + 3,0 = 9,0 min
3. Résolution au premier appel = 883 ÷ 1 104 × 100 = 80,0 %, soit – 5,0 points par rapport à l'objectif de 85 %
4. Promoteurs = 96 ÷ 200 × 100 = 48,0 % ; détracteurs = 44 ÷ 200 × 100 = 22,0 % ; NPS = 48 – 22 = + 26 (les passifs ne comptent pas)
5. Joignabilité = 560 ÷ 800 × 100 = 70,0 % ; argumentation = 448 ÷ 560 × 100 = 80,0 % ; transformation = 112 ÷ 448 × 100 = 25,0 %
6. Panier moyen = 26 880 ÷ 112 = 240,00 € HT ; appeler des salons pour des produits de leur métier est permis, à condition de leur laisser refuser les appels suivants.

Auto-test

1. 900 appels reçus, 855 décrochés : quel taux de décroché ?
2. DMC de 5,5 minutes et 2,5 minutes après l'appel : quelle DMT ?
3. Le taux de résolution passe de 78 % à 83 % : comment écrire l'écart ?
4. 50 % de promoteurs, 30 % de passifs, 20 % de détracteurs : quel NPS ?
5. Un CES de 2,1 sur 5 est-il bon ?
6. 300 argumentations et 75 ventes : quel taux de transformation ?
7. Combien de temps garder l'enregistrement d'un appel qui sert à former ?
8. Quelle différence entre up-selling et cross-selling ?

Réponses

1. 855 ÷ 900 × 100 = 95,0 % ; le taux d'abandon est de 5,0 %.
2. 5,5 + 2,5 = 8,0 minutes.
3. + 5 points, et non + 5 %.
4. 50 – 20 = + 30.
5. Oui : l'échelle va de 1 (effort faible) à 5 (effort important) ; plus il est bas, mieux c'est.
6. 75 ÷ 300 × 100 = 25,0 %.
7. Six mois au plus ; les grilles d'écoute et comptes rendus, un an au plus.
8. Le premier propose une version supérieure à la place du produit choisi ; le second ajoute un produit complémentaire.