

La gestion du secteur de vente



Combien de vendeurs sont nécessaires pour couvrir d'une manière rentable le marché ?
Comment répartir les secteurs de vente entre les vendeurs ?

1) La détermination du nombre de vendeurs

$$\text{Nombre de vendeurs} = \frac{\text{Nombre de visites par an pour tous les clients}}{\text{Nombre potentiel de visites par vendeur et par an}}$$

Attention !

■ Trop de vendeurs :

- importantes charges de personnel pour l'entreprise ;
- le chiffre d'affaires potentiel est insuffisant pour motiver tous les vendeurs (commissions faibles) DONC rotation importante du personnel.

■ Trop peu de vendeurs :

- risque de perte de parts de marché pour l'entreprise ;
- charge de travail trop importante pour les vendeurs.
→ conséquences : pas assez de visites ou pas de suivi de clientèle, ce qui est néfaste pour la fidélisation des clients.

2) Le nombre potentiel de visites par vendeur

$$\text{Nombre potentiel de visites par vendeur et par an} = \text{Nombre de visites par jour} \times \text{Nombre de jours de visites par an}$$

← A partir du nombre de visites par jour

Nombre de jours de visites par an

nombre de semaines de travail par an X nombre de jours de visites par semaine

Comment obtenir le nombre de semaines de travail par an ?

Comment obtenir le nombre de jours de visites par semaine ?

$$\text{Nombre potentiel de visites par vendeur et par an} = \frac{\text{Nombre de jours de visites} \times \text{Nombre d'heures de visites par jour}}{\text{Durée moyenne d'une visite}}$$

A partir de la durée moyenne des visites

Une entreprise a prévu une durée moyenne de visite de 45 minutes (déplacement et préparation compris). Les commerciaux bénéficient de 5 semaines de congés payés par an, de 2 semaines de formation et consacrent 1 semaine aux salons. Le responsable évalue à 2 semaines par an les arrêts maladie en moyenne, une journée par semaine est consacrée aux réunions de l'équipe de vente (lundi matin et vendredi après-midi).

On estime à 8 heures, le temps consacré par jour aux visites.

Calculer le nombre optimal de vendeurs sachant que les clients nécessitent 26 105 visites par an ?

3) L'établissement des secteurs de vente

Un **secteur de vente** (secteur commercial) correspond au territoire octroyé à un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits. Il doit être clairement défini géographiquement, en termes de potentiel de vente, de types et nombre de clients à visiter, de produits à

commercialiser (données notées sur le contrat de travail des VRP exclusifs ou non. Voir cours de Management de 1^{ière} année).

La **région de vente** représente le territoire sur lequel opèrent plusieurs vendeurs sous la tutelle d'un chef des ventes, chef de district... Elle regroupe plusieurs secteurs. Elle est gérée par un directeur régional, directeur de succursale...

Les secteurs doivent être :

- **bien délimités** (pas 2 vendeurs chez le même client) sauf quand on a un découpage par produit ; c'est à dire qu'on se spécialise par produit et non par client).
- **égaux en potentiel** (pas de sentiment d'injustice entre les vendeurs)
- **de taille raisonnable** (pour des visites régulières des clients et limiter les frais de déplacement)
- **de taille suffisante** (pour assurer des revenus motivants pour les vendeurs).

4) La clientèle

Classement des clients suivant le chiffre d'affaires actuel ou potentiel

- **La méthode des 20/80** → 20 % des clients génèrent 80 % du CA (gros clients)
80 % des clients génèrent 20 % du CA (petits clients)
- **La méthode ABC** → **A** : 20 % des clients génèrent 80 % du CA (gros clients)
B : 30 % des clients génèrent 15 % du CA (clients moyens)
C : 50 % des clients génèrent 5 % du CA (petits clients)

Les clients A contribuent surtout au CA. Ils permettent de faire tourner l'outil de production, payer les coûts fixes (frais indépendants du niveau de l'activité de l'entreprise).

Ils ne sont pas toujours les plus rentables car, en raison de leur volume d'achat, on leur consent des remises et ristournes importantes. Ils diminuent la marge de l'entreprise car les remises accordées diminuent le prix de vente donc la marge (*Voir annexe 1 page 12*).

Ils obtiennent souvent des délais de paiement assez long qui peuvent donc peser sur la trésorerie de l'entreprise.

Le risque de non-paiement est faible puisqu'il s'agit souvent d'entreprises importantes.

Le risque de dépendance de l'entreprise est élevé dès qu'un seul client atteint 10 % du CA total. Ainsi, la perte d'un de ces clients peut être fortement préjudiciable pour l'entreprise.

→ Clients à visiter régulièrement (en face à face).

Les clients B sont particulièrement rentables car ils obtiennent des remises plus faibles que les gros clients.

→ Visites régulières.

Les clients C contribuent beaucoup à la marge puisqu'ils achètent « au prix fort ». Le risque de non-paiement est élevé.

→ CA faible donc visites moins fréquentes ; contact téléphonique.

Vous étudiez le chiffre d'affaires en K€ 2000 des clients de votre secteur de vente « Puy-de-Dôme ».

Baloney	160	Hastrap	71	Robert SA	5 400
Dumonteil	500	Herbaut	400	Rochaud	180
Dupy SA	118	Knut SARL	330	Rocroi	78
Ets Die	240	Lambert frères	3 500	Sté Delnay	92
Godard & Fils	6 500	Lauze	69	Vergnon	370
Groslier	900	Pontier	72	Vincent	3 800
Haspic	120	Ranjave	1 100		

Chiffre d'affaires total :

Nombre de clients :

1) Répartissez les clients selon la règle A B C.

2) Vous estimez qu'il faut faire par an :

- 12 visites aux gros clients

- 8 visites aux clients moyens

- 4 visites et 2 relances téléphoniques aux petits clients.

Vous pensez aussi avoir le temps de faire environ 300 visites par an.

Combien de visites de prospection pouvez-vous faire ?

5) L'organisation des visites

Types de visites →
(publipostage,

Visite de prospection : contact des prospects

téléphone, télécopie, courrier, visite...) ; obtention d'un rendez-vous ; négociation et proposition.

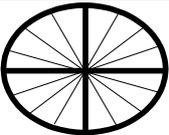
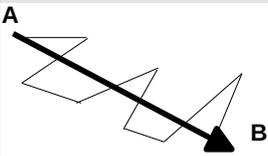
- Prise de commande .
Mais une commande peut être prise, pour un gain de temps, par téléphone, fax, Minitel...
- Interventions de service après vente (S.A.V.)

- Types de ventes**
- Vente de biens d'équipement : préparation importante, démonstration, négociation longue ; *installation ; formation ; service après vente* → *services fondamentaux*.
 - Vente de biens de consommation : présentation des nouveaux produits et des promotions, aide à la revente et au marchandisage.

Fréquence des visites : elle tient compte du nombre de visites que peut réaliser le vendeur

pendant l'année et du nombre souhaitable de visites à faire aux clients (nombre de visites par an et par client).
Attention à l'harcèlement et à la négligence !

Les itinéraires

Forme	Principe	Avantages	Inconvénients	Autiliser quand
Marguerite 	Le territoire du vendeur est divisé en 4 ou 5 parties. chaque sous partie est divisée selon le nombre de jours de travail de la semaine.	Retour chez soi chaque soir. Intervention rapide en cas de besoin dans la semaine.	Nombre de Km parcourus important. Habitation au centre.	Secteur vaste. Nombre de clients important. Fréquence des visites régulière.
Spirale (escargot)	Le vendeur visite pendant la semaine ses clients en se rapprochant ou en s'éloignant de son lieu de résidence ou du siège de sa société.	Visite régulière du secteur. Pas de rendez-vous, les clients connaissent le jour de passage. Possibilité de déplacements transversaux rapides.	Nombre de Km parcourus élevé. Nécessité d'une infra-structure routière dense. Nécessité de résider au centre de la spirale.	Répartition uniforme des clients. Fréquence des visites identique pour tous les clients. Pas de problème d'accessibilité.
Zig-Zag 	Organisation de la tournée autour d'un axe central de déplacement. Visites sur le retour. 1°) Trajet A vers B 2°) Visites sur le trajet de B vers A.	Pas de perte de temps dans les trajets entre les visites. Diminution du temps de déplacement entre deux clients.	Nombre de Km parcourus élevé dans la semaine.	Répartition des clients autour d'un long axe routier.

L'organisation matérielle des visites

- **Travail sur carte** : visualisation sur une carte des clients.
- **Echéancier des visites** : récapitulation des visites selon leur fréquence.

Clients	Fréquence annuelle	Semaines											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Client 1	12		X				X				X		
Client 2	2				X								
Client 3	2					X							
Client 4	24		X		X		X		X		X		X
Client 5	24	X		X		X		X		X		X	
.....													

- **Le plan de tournées** : programme de ses déplacements sur une ou deux semaines. Le vendeur remet son plan de tournées à son responsable hiérarchique. Il pourra ainsi être joint facilement en cas d'urgence ou d'imprévu.
Le vendeur peut améliorer sa productivité en diminuant ses frais de déplacement grâce à l'organisation de ses tournées.

Le vendeur doit :

- décider des plages horaires qu'il veut et peut consacrer aux visites.
- prendre ses rendez-vous (ou les faire prendre si délégation) en fonction de son échéancier de visites.

Comment augmenter l'efficacité d'un plan de tournées ?

- commercer la journée par une visite qui a de bonnes chances d'aboutir sur une vente : c'est « Bon pour le moral ».
- alterner les visites de clients et de prospects.
- respecter ses rythmes biologiques.
- boucher les « trous » dans l'emploi du temps par la prospection sauvage.

Quand faut-il un plan de tournées rigide ?

- lorsque la clientèle est bien identifiée et homogène,
- lorsque la prospection demande peu d'effort,
- lorsque le taux de renouvellement des produits est rapide et le courant d'affaires continu.
- lorsque les clients reçoivent à jour et à l'heure fixes,
- lorsque le processus d'achat est court.
 - > Ventes de biens de consommation, visiteurs médicaux...

Quand faut-il un plan de tournées peu rigide ?

- lorsque la clientèle est hétérogène,
- lorsque l'effort de prospection est soutenu,
- lorsque le secteur géographique est vaste,
- lorsque le processus d'achat est long (nécessité de nombreuses visites, des devis, des démonstrations),
- lorsque le commercial est amené à réaliser des interventions de service après vente (S.A.V).
 - > Ventes de biens de production, technico-commerciaux.

■ **Prise de rendez-vous** : généralement par téléphone. Elle permet un gain de temps, d'être mieux accueilli et d'obtenir des renseignements afin de préparer la visite.

■ **La visite** : elle doit être préparée pour permettre de répondre au mieux aux besoins du client.

- Préparation de la visite : connaître le client (fiche client, compte client, dossier client), préparer un objectif de vente, amener tous les documents nécessaires à la négociation (échantillons, tarifs, documentation...).

■ *Fiche client* : numéros de téléphone, de fax, coordonnées Minitel ou sur Internet, noms des responsables, personnes à contacter, adresses de facturations et de livraison, horaires de livraison, modes de paiement (traite, chèque, espèces...), délai de paiement, remises, ristournes... ET l'historique de la relation avec le client (commandes passées, dates des visites précédentes, incidents éventuels...)

■ *Compte client* : (numéro de compte 411 du PCG) pour connaître le solde du client (montant de la créance sur le client) et la situation de ses règlements (Voir annexe 2 page 12).

■ *Dossier client* : courrier échangés, devis, récapitulatif des commandes, chiffre d'affaires réalisé avec lui, documents comptables (bilan, compte de résultat...).

Penser à noter toutes les informations personnelles qui montrent l'intérêt porté au client : maladie du petit dernier, prénoms des enfants, loisirs du client...

- Le coût d'une visite ———>
$$\frac{\text{Coût de fonctionnement annuel du vendeur}}{\text{Nombre de visites effectuées dans l'année}}$$

Coût de fonctionnement annuel

Charges de personnel administratif et de direction

% du coût d'encadrement de la FDV (salaire + charges + frais)

% du coût du secrétariat commercial à la FDV (salaire + charges + frais)

Charges du personnel de vente

Salaires bruts

Charges sociales patronales

Frais de déplacement (de vie)

Frais d'hébergement (hôtel, restaurant)

Frais de déplacement (essence, amortissement du véhicule, frais d'autoroute, de parking...)

Frais de téléphone...

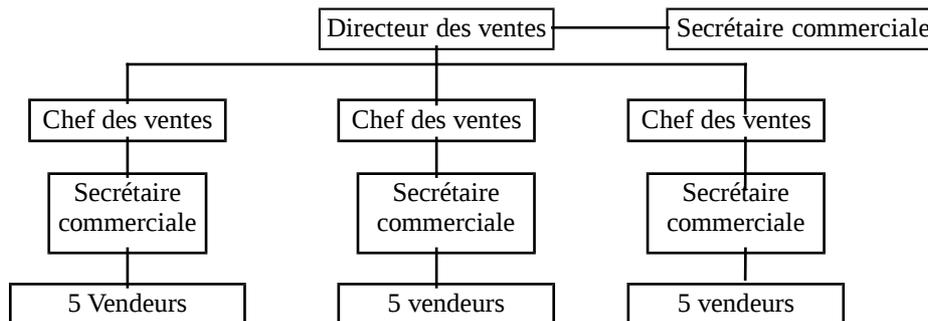
Frais de gestion commerciale

Coût des échantillons, des démonstrations...

Coût des documentations commerciales

Coût des opérations de promotion...

Vous êtes directeur de la Sté Faure Diffusion dont l'organigramme est le suivant :



Les vendeurs travaillent du lundi au vendredi sur le terrain. L'entreprise rembourse les nuits d'hôtel sur la base d'un forfait de 27 € + 9 € par repas, soit 45 € par jour (un seul repas est remboursé le vendredi). Chaque vendeur travaille 42 semaines par an. Les vendeurs utilisent leurs véhicules personnels et sont remboursés 0.23€ du km. Ils réalisent en moyenne 1 000 km par semaine.

Les frais de téléphone et de documentation représentent en moyenne 30€ par semaine et par vendeur.

Les salaires moyens (charges sociales comprises) des membres de la force de vente sont les suivants :

- Directeur des ventes : 4 116 € / mois et sa secrétaire : 1 830 € / mois
- Chef des ventes : 3 430 € / mois et les secrétaires commerciales : 1 600 € / mois
- Vendeur : 2 745 € / mois.

Les vendeurs réalisent en moyenne 8 visites par jour. Une visite dure en moyenne 45 minutes. Chaque produit est vendu 458 €, la marge réalisée s'élève à 91 €.

1) Calculez le coût d'une visite.

2) Si un vendeur consacre 3 heures de visite à un client, quelle est la commande minimum à réaliser pour rentabiliser le temps passé ?

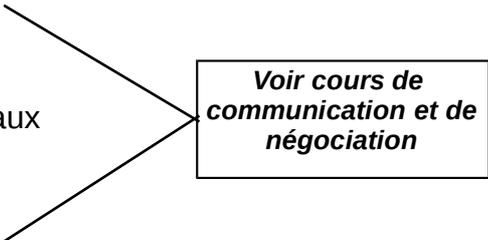
Le suivi des ventes : le vendeur doit veiller :

- au financement : il est souvent amené à proposer une solution à son client (*voir cours de gestion commerciale : Les choix d'investissements et de financement*).
- à la livraison : il doit s'assurer qu'elle s'effectue sans retard et dans les conditions prévues.
- au règlement : il doit suivre le règlement de la facture par son client.
- à la mise à jour du fichier clients.

6) Les modes d'animation du secteur

Ce sont :

- les campagnes de téléprospection
- les campagnes de publipostage
- les insertions d'annonces dans les journaux régionaux ou locaux
- les invitations de clients à des salons
- les relances téléphoniques
- prospection-vente en face à face.



**Voir cours de
communication et de
négociation**

Quel est le (ou les) mode(s) d'animation les plus rentables pour le secteur ?

La SA Probureau est spécialisée dans la vente de matériel de bureau et d'informatique de gestion. Elle distribue des machines à écrire, des micro-ordinateurs professionnels et personnels, des photocopieurs de plusieurs marques.

Sensibilisé aux nouvelles méthodes de mercatique directe, son directeur vous demande de comparer les coûts :

- de la téléprospection
- du publipostage,
- des visites de représentants.

Voir annexe

Travail à faire : vous devez calculer :

- le coût moyen par contact,
 - le coût moyen par contact utile
- de chacun de ces 3 moyens de prospection.

Annexe

1°) Coût d'un représentant (€/jour)

Type de matériel vendu	Coût par représentant	Nombre de visites par jour	Clients intéressés
Petit photocopieur ou machine à écrire	228	10	5
Machine de traitement de texte	305	5	3
Ordinateurs	412	3	1

2°) Publipostage

Un publipostage touchant 10 000 personnes revient à 11 434 € (conception-envoi).
Le rendement est de 2 % (nombre de coupons-réponses retournés).

3°) Contact par téléphone

- Equipe est composée de 3 télévendeurs(deuses) et d'un administratif-supérieur à mi-temps, dans ce service.
- 60 % du temps des télévendeurs(deuses) est consacré aux appels, le reste aux travaux administratifs liés à la prospection.
- La durée moyenne d'un appel est de 6 minutes.
- Les télévendeurs(deuses) perçoivent un salaire de 762 €/mois, l'administratif-supérieur 915 €/mois ; les charges sociales sont de 60 %.
- Autres charges : loyer et entretien des locaux : 381 €/mois ; amortissements et fournitures : 76 €/mois.
- La durée mensuelle du travail est de 169 heures.
- Le coût moyen d'un appel téléphonique est de 0,14 € la minute.
- Le nombre de prospects intéressés est de 1 sur 3.

ANNEXE 1 (Rappel)

1) Calcul du prix de vente à partir du taux de marque

$$\text{Taux de marque} = \frac{\text{Marge brute}}{\text{Prix de vente HT}} \times 100$$

$$\text{Marge brute} = \text{Prix de vente HT} - \text{Coût d'achat HT}$$

ou $\text{Prix de vente HT} - \text{Prix d'achat HT}$

A quel prix de vente une entreprise doit-elle proposer un article qu'elle achète 68,60 €, sachant que son taux de marque est de 8 % ?

2) Calcul du prix de vente à partir du taux de marge

$$\text{Taux de marge} = \frac{\text{Marge brute}}{\text{Coût d'achat HT}} \times 100$$

Quel sera le prix de vente d'un article acheté 38,11 €, sachant que le taux de marge est de 15 % ?

3) Calcul du prix de vente à partir d'un coefficient multiplicateur

Prix de vente = Coût d'achat X coefficient multiplicateur

Coefficient multiplicateur = $1 + \frac{\text{taux}}{\text{Prix de vente TTC}}$
 = $\frac{\text{Coût d'achat}}{\text{Prix de vente TTC}}$

Quel est le coefficient multiplicateur permet d'obtenir un prix de vente de 55,10 €, sachant que le coût d'achat est de 38 € ?

ANNEXE 2 (Rappel)

Compte 411 client		Somme due par le client le 01/01		
Dates	Libellés des opérations	Débit	Crédit	Soldes
02-janv	Solde au 01/01	26 855,50		26 855,50
03-janv	Fact n°123, vente de ramettes	675,75		27 531,25 (26 855,5 + 675,75)
05-janv	Règlement fact n° 119		1 652,80	25 878,45 (27 531,25 - 1 652,8)
06-janv	Avoir n°56, retour ramettes		126,50	25 751,95 (25 878,45 - 126,5)

Les sommes figurant au DEBIT correspondent aux montants TTC des ventes à crédit

Somme due par le client au 06/01 : le solde est DEBITEUR.

Les sommes inscrites au CREDIT correspondent :
 * aux montants TTC des règlements reçus du client
 * aux montants TTC des factures d'avoir envoyées au client