

Module : ***Gestion administrative
Des ventes***

Résumé théorique et guide des travaux p

*Secteur : tertiaire
Spécialité : TS Commerce
Niveaux : 1ère année*

Document élaboré par :

<i>Nom et prénom</i>	<i>EFP</i>	<i>DR</i>
<i>AIT SGHIR NABIL</i>	<i>Complexe de formation Hay</i>	<i>NORD OUEST 1</i>

Document élaboré par :

Nom et prénom	EFP	DR
AIT SGHIR NABIL	Complexe de formation Hay	NORD-QUEST 1

Révision linguistique

Validation

Module 16 Gestion administrative des ventes

Durée :90h

Objectif opérationnel de premier niveau

De comportement

Comportement attendu

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit maîtriser la gestion administrative des ventes du secteur de vente selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent.

Condition d'évaluation

Individuellement

A partir des études de cas

A partir des données de l'économie et des entreprises marocaines

Critères généraux

Maîtrise de l'utilisation des documents commerciaux

Maîtrise de la gestion des secteurs du vendeur

Cohérence de l'analyse et de l'interprétation

Communication écrite et verbale

Exactitude des calculs

Vérification appropriée du travail

Précision sur le comportement
attendu

- A- maîtriser l'utilisation des documents commerciaux

Critères particuliers de
performance

- définition et distinction des documents commerciaux utilisés en matière de vente : bon de commande, bon de commande,.....

<p>B- Gérer le secteur du vendeur</p> <p>C- Effectuer des ventilations</p> <p>D- Calculer les ratios commerciaux</p> <p>E- Préparer les visites et planifier les tournées</p>	<ul style="list-style-type: none">● L'utilisation des données fixes : chiffre d'affaires, nombre de visites, nombre de commandes...● Réalisation de ventilation par CA par type produit, par client● Calcul des ratios suivants : Efficacité, augmentation, de rotation, de pénétration...● Distinction des typologies de visites :● Connaissance des objectifs des visites● Préparation des visites● Planification des tournées
---	--

<p>H- Maîtriser les indicateurs d'efficacité</p> <p>J- Les aspects de gestion de la force de vente</p> <p>I- Elaboration des tableaux bord</p>	<p>Analyse d'efficacité faisant ressortir le calcul l'interprétation des indicateurs suivants:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nombre de réclamations/client• Evaluation du nombre de clients• Le CA moyen• Commande optimale• Durée de la tournée• Durée du face à face avec le client• Taux de perte• Recrutement• Formation• Rémunération• Animation... <p>• Tableau de bord /CA</p> <p>• Tableau de bord/Client</p> <p>Tableau de bord/réclamation</p>
--	--

Module : Gestion administratives des ventes

Plan :

Volet théorique:

Chapitre I- Les documents commerciaux.....	8
Chapitre II- La gestion du temps.....	
Chapitre III- L'organisation de l'activité de la force de vente.....	28
Chapitre IV- La gestion de l'activité du commercial.....	
Chapitre V- l'organisation de la prospection.....	
Chapitre VI -La gestion de la clientèle et des comptes clients.....	78
Chapitre VII - La productivité de l'activité du commercial.....	84
Chapitre VIII - Les aspects de la gestion de la force de vente.....	93
Recrutement	
Formation	
Rémunération	
Motivation	
L'animation de la F.V	
Chapitre IX - Les tableaux de bord commerciaux.....	117

Volet pratique

1. Cas pratique des concessionnaires de voiture.....	128
2. Application.....	140
3. Examen de fin de module.....	156
4. Liste bibliographique.....	168
5. Annexes.....	169

CHAPITRE I LES DOCUMENTS COMMERCIAUX

1) LA COMMANDE :

Définition la commande est un ordre d'achat passé par un client à un fournisseur. Cet ordre peut être passé :

- Verbalement (une confirmation écrite est nécessaire)
- Par un bon de commande
- Par un bulletin de commande.

A. Le bon de commande (annexe 1)

C'est un document commercial généralement pré-imprimé, établi par le client. Il détaille les articles commandés à un fournisseur et mentionne toutes les indications utiles à la bonne exécution de l'ordre.

B. Le bulletin de commande (annexe 2)

C'est un document commercial pré-imprimé par le fournisseur. Il est donc établi à l'en tête du fournisseurs mais rempli par le client. Souvent joint à un catalogue pour faciliter la passation de commande, il a la même présentation que le bon de commande pour les autres rubriques. Il doit être signé par le client.

2) LA LIVRAISON ET RECEPTION:

Définition la livraison des marchandises est accompagnée d'un bon de livraison et d'un bon de réception, ce sont là deux documents commerciaux.

A. Bon de livraison (annexe 3)

Il a pour objet de contrôler les marchandises reçues et de les comparer au double de bon de commande. Il est établi par le fournisseur et conservé par le client.

Sur le bon de livraison doivent figurer les :

Références et les désignations des
articles ;
Unités ;
Quantités.

B. Bon de réception (annexe 4)

Établi en même temps que le bon de livraison, il indique les mêmes renseignements que ce dernier. Il est signé par le client et retourné au fournisseur. Ainsi, il prouve que le client a reçu les marchandises. Le bon de réception comporte une case qui permet au client de formuler des réserves en cas de problème.

3) **LA FACTURE: (annexe 5)**

Définition est le détaillé des marchandises vendues sur lequel sont portées les conditions et modalités de l'accord intervenu entre vendeur et acheteur. Elle est établie par le vendeur, en au moins deux exemplaires, dont un pour l'acheteur.

A. Le relevé de la facture (annexe 6)

C'est un récapitulatif des factures non réglées et qui est établi par le fournisseur à la fin d'une période donnée (mois, trimestre...).

La différence entre les factures de « **DOIT** » et les factures d'« **AVOIR** » donne le montant à payer par le client.

A la fin du relevé, on indique habituellement le mode de règlement :

« **En votre aimable règlement par cheque (ou par virement postale, par lettre de change...)** »

B. La facture d'avoir

La facture d'avoir (ou note de crédit) permet de constater un retour de marchandises ; dans ce cas il faut prendre en compte les conditions antérieures de la vente :

- Les conditions commerciales (remise, rabais, ristourne) ;
- Les conditions financières (escompte) ;
- Les taxes (TVA).

Elle a la même présentation que la facture « **DOIT** ».

C. La facture pro forma

Pro forma signifie littéralement en latine « pour la forme ». Une facture pro forma est établie pour un acheteur éventuel, en prévention d'un achat important, afin de déterminer précisément le montant de l'opération.

La facture pro forma est très utile lorsque le fournisseur exige le paiement d'avance. Par exemple dans le cas d'une commande par correspondance. Le fournisseur pourra indiquer sur la facture pro forma le coût du transport et de l'emballage.

4) LE CHEQUE BANCAIRE (annexe 7)

Définition

C'est un moyen de paiement à vue, c'est-à-dire quasiment au comptant : le compte du bénéficiaire est crédité de son montant dès sa présentation. Toutefois les banques appliquent des délais d'encaissement de 1 à 8 jours (selon l'origine du cheque, sur zone ou hors zone). Il est établi par le débiteur (tireur) qui donne l'ordre à sa banque (tiré) de payer une certaine somme à son profit ou à celui d'un tiers (le bénéficiaire).

5) **LE VIREMENT:****Définition**

C'est un instrument de paiement à vue (au comptant) par lequel une personne (le donneur d'ordre) donne l'ordre à sa banque de virer une somme de son propre compte au compte d'une autre personne (le bénéficiaire).

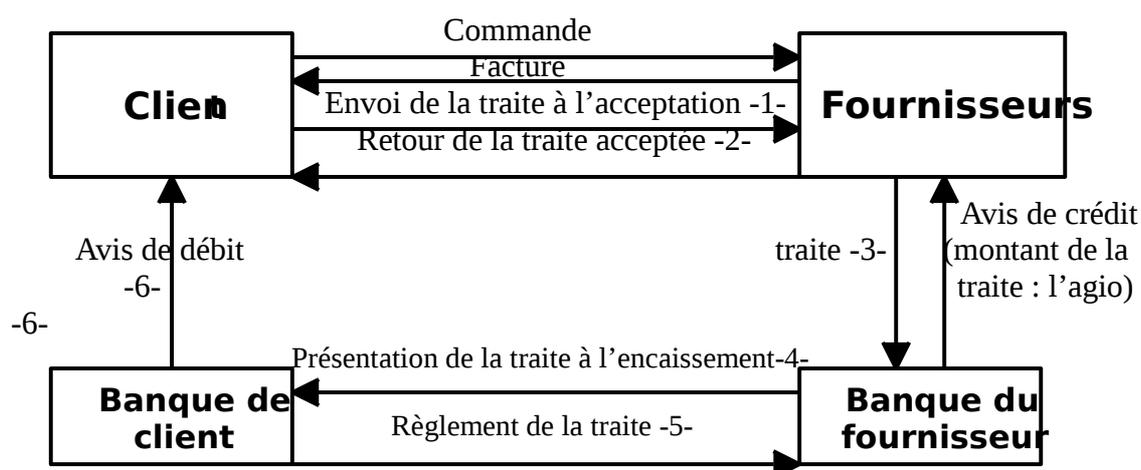
Les différents sortes de virement

Virement de compte à compte : simple jeu d'écritures entre deux banques.

Virement permanent : ordre donné par un particulier qui doit régler à échéance fixe une somme identique à un même bénéficiaire.

6) **La lettre de change :**

Définition c'est un écrit par lequel le tireur (fournisseur) demande à son tirer (client) de payer une somme déterminée à une date fixe échéance.

Particularités

N.B Un détaillé sur les documents commerciaux est fourni en annexe vers la fin de module.

LES ANNEXES

Annexe 1 : bon de commande

Nom et Adresse « client »					
Bon de commande n° Ville, date					
Condition de paiement : - 1% paiement au comptant - Livraison				Nom et Adresse du vendeur	
Référence	Désignation	Unité	Quantité	Prix unitaire	Observation
Signature du client					

Annexe 2 : bulletin de commande

Nom « client » :

Adresse « client » :

Tél. :

RC n°.....

Bulletin de commande n°

Ville, date

Nom et Adresse du
vendeur

Condition de paiement :

- 1% paiement au comptant
- Livraison

Quantité	Désignation	Prix unitaire	Unité	Quantité	Désignation	Prix unitaire	Unité

Signature du client

Annexe 3 : bon de livraison

.....

Téléphone :
 C.C.P :
 Banque :

.....

Vos référence :		Commande n° :		Date : ... / ... / ...		LIVRAISON :	
Nos référence :		N° d'enregistrement de commande :				N° :	
Par :		Expédition :		Date : ... / ... / ...		ville de départ :	
Poids total :		Nombre de colis :				Le : ... / ... / ...	
Référence	Objet de la livraison	Unité	Quantité	Prix unitaire	Montant		

Annexe 4 : bon de réception

Téléphone :
C.C.P :
Banque :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Vos référence :		Commande n° :		Date : ... / ... / ...		Réception :	
Nos référence :		N° d'enregistrement de commande :				N° :	
Par :		Expédition :		Date : ... / ... / ...		ville de départ :	
Poids total :		Nombre de colis :				Le : ... / ... / ...	
Référence	Objet de la livraison	Unité	Quantité	Prix unitaire	Montant		
<p>Reçu :</p> <p>Ce jour, à heurs les marchandises détaillées ci-dessus.</p> <p>A, le</p> <p>Signature :</p>							

Annexe 5 : la facture

Téléphone :
C.C.P :
Banque :

Vos référence :		Commande n° :		Date : ... / ... /		Facture :	
Nos référence :		N° d'enregistrement de commande :					
-Par :		Expédition :		Date : ... / ... / ...		ville de départ :	
Poids total :		Nombre de colis :					
Le : ... / ... / ...							
Référence	Objet de la livraison	Unité	Quantité	Prix unitaire	Montant		
Cadre réservé au destinataire :							

Annexe 6 : Le relevé de la facture

.....

Téléphone :
 C.C.P :
 Banque :

.....

Relevé de facture n°.... au ... / ... / ...

Référence	Objet de la livraison	Doit	Avoir
Totaux			
Dû par client (nom du client)			
En votre aimable règlement par chèque : dhs			

Annexe 7 : LE CHEQUE BANCAIRE

N° 0000845277	Société Générale	B.P. DH.
PAYER CONTRE CE CHEQUE		
.....		
A L'ORDRE DE		
— PAYABLE CASABLANCA Place Mohamed V Tel. :	N° COMPTE 0300 058 062558 MIR TRABOULSI	Ale
		Traboulsi
La signature ne doit pas atteindre la zone ci-dessous		
00002453 845277 2458793 221364822173 3215761 33		

CHAPITRE II : la gestion de temps

1. Repenser sa gestion de temps

Plus 90% des personnes actives pensent qu'elles n'ont pas assez de temps pour réaliser certaines activités, cela est certes un symptôme de mauvaise gestion de temps.

Toutefois, s'elles réussissent à organiser leur temps au mieux, elles seront en mesure de résoudre de nombreux problèmes, de diminuer des tensions, et surtout du stress.

Pour y parvenir, il faut planifier le temps et pratiquer des méthodes de travail efficaces.

1.1 Définition

Gérer son temps, c'est parvenir à organiser son existence de sorte que le temps disponible soit utilisé de façon rationnelle et optimale.

Le temps ne s'accumule pas, ne se multiplie pas, ne se transmet pas, il s'écoule régulièrement et irrévocablement.

1.2 C'est quoi une bonne gestion de temps ?

La bonne gestion de temps est source d'efficacité, elle doit permettre à :

- Se consacrer à ce qui est important ;
- Se tourner vers l'action (agir et non subir) ;
- Se protéger du stress ;
- Se réserver de temps libre.

1.3 Questions d'Auto-évaluation :

Quels sont mes points forts et faibles dans la gestion de mon temps personnel et professionnel ?

Quelle est ma conception de temps

Quelles sont mes bouffes temps ?

Quels sont ceux dus à moi ?

Quels sont ceux dus aux autres ?

Quels sont mes objectifs sur le plan personnel et professionnel ?

Quelles sont mes activités à haut rendement ?

Quels outils pratiques et personnalisés puis- je mettre en place pour améliorer la gestion de mon temps ?

1.4 Les bouffes temps

Personnels : télévision, visites familiales imprévues transport, formalités administratives, bavardages, absence d'objectifs dans la vie.

Professionnels: Rédaction professionnelles, téléphone, Réunions, visites imprévues des collègues, urgences, documentaire.

1.5 Les quatre règles d'or

Planifier
Organiser
Déléguer
Contrôler

1.6 Principes fondamentaux

La fixation des objectifs, La délégation, la planification, le contrôle, l'organisation, la gestion des trous, savoir dire « non », l'agenda.

1.7 Formuler les objectifs :

Prendre l'habitude de formuler des objectifs opérationnels en précisant les éléments suivants :

l'échéance

Le ou les responsables d'action.

Le verbe d'action.

Le ou les résultats précis à atteindre.

Exemple* En février 2005 : échéance.

* Je : responsable de l'action.

* Prospectorai : verbe d'action.

Dix clients potentiels : résultat à atteindre.

Vérifier que les objectifs sont : Réalistes, stimulants, Flexibles, mesurables.

1.8 Etablir les priorités :

Se fixer des objectifs pour une période donnée

Dresser la liste des activités à prévoir

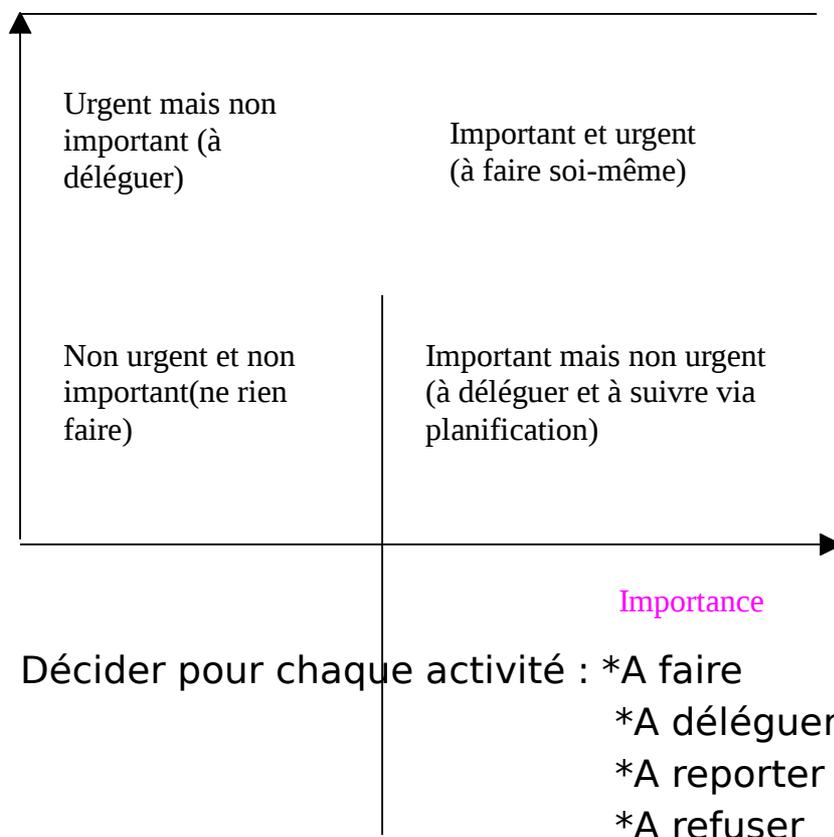
Déterminer le degré de priorité de chaque activité

* Importante et urgente.

* Importante ou urgente.

- Ni importante ni urgente.

Urgence



Evaluer le temps nécessaire pour accomplir chaque activité.
Préciser la date d'échéance pour chaque activité.

1.9 Le processus de délégation

- 1) Sélectionner la personne à qui vous voulez déléguer le mandat en fonction.
- 2) Préparer la rencontre de délégation déterminer à l'avance ;
- 3) Rencontrer la personne à qui vous voulez déléguer le mandat ;

4) Assurer le suivi nécessaire - respecter les moyens de contrôle choisis.

1.10 les règles de gestion de temps :

N.E.R.A.C. :

- noter les activités à accomplir ;
- évaluer la durée des activités ;
- réserver du temps pour les imprévus ;
- arbitrer par priorité abrégé et déléguer ;
- contrôler la réalisation des tâches (rectifier, reporter les tâches inachevées) ;

La loi 20/80 :

20% des activités produisent 80% des résultats, en conséquence il faut se rencontrer sur les activités à haut rendement.

Fiche et outils pour gestion du temps :

- Journal du temps ;
- Gagner du temps dans mes entretiens ;
- La fiche entretien ;
- Les six tiroirs ;
- Les trois bacs ;
- Gagner du temps dans mon courrier, dans mon classement, et au téléphone.

Conseils :

Agents de perte de temps :

- Manque de planification
- Manque de priorités
- Hâte
- Questions sans importance ;
- Visiteurs, téléphone, réunions, indécisions.

Suggestions :

- Reconnaître que planifier c'est gagner du temps dans le future ;
- Réfléchir à ses objectifs et établir ses priorités ;
- Se donner le temps pour bien faire pour ne pas refaire ;

- Déléguer tout ce qui, peut l'être et se concentrer sur les résultats ;
- Rester centré sur l'essentiel ;
- Les rendre courtes ;
- Filtrer et grouper les appels ;
- Comptes rendus le plus concis possible ;
- Devenir plus méthodiques dans la résolution des problèmes.

Etude de cas :

Mr TAOUFIK Directeur commercial d'une société est sûr d'être un homme organisé, lorsqu'il arrive à son bureau le matin, tout est écrit sur son agenda, sa secrétaire a tout prévu. Mais TOUFIK, estime qu'il fait trop de choses et qu'il n'a jamais le temps de tout faire. Il est vrai qu'il s'occupe de tout dans son service et qu'il vérifie toujours le travail de ses collaborateurs .C'est lui qui dépouille le courrier du service parce qu'il veut être au courant de la moindre des choses. Estimant qu'une affaire ne peut se traiter avec des clients que par une rencontre , il voyage beaucoup et s'absente souvent de son bureau .Il est parfois pris de court dans la journée par des décisions à prendre, sur lesquelles il n'a pas le temps de réfléchir. Le soir il reste très tard à son bureau pour étudier les dossiers urgents qu'il n'a pas pu examiner dans la journée.

Sa secrétaire, dit de lui qu'il est très bavard au téléphone et qu'il ne termine jamais ce qu'il a à faire lorsqu'il lui dicte un courrier, il cherche en même temps l'essentiel de ce qu'il va dire à son correspondant. Il remet toujours à "demain matin" ce qu'il peut traiter

le jour même. Il est très perfectionniste dans ses prises de décisions, on le trouve même "tatillon".

C'est pourtant quelqu'un que tout le monde aime parce qu'il se sait pas dire "non" quand on lui demande quelque chose. Il prend peu de vacances car il estime qu'il n'en a pas le temps.

Mr TAAOUFIK a été obligé d'arrêter ses activités le mois dernier sur ordre médical... parce qu'il ne pouvait plus dormir!

QUESTIONS :

- a) Mais qui donc empêche Mr TAOUFIK de faire les choses calmement?
- b) Quels sont ses ennemis?
- c) Est-il possible de l'aider?
- d)** Dans la liste suivante relevez les causes qui vous paraissent responsable de la maladie de Mr TAOUFIK.

"Principales causes de perte de temps"

Pas de priorité
Tentative de trop en faire en une seule fois
Interruptions téléphoniques
Détermination imprécise des objectifs
Incapacité de dire "non"
Désir de connaître toutes les données
Bavardage
Information incomplète
Pas assez de délégation
Visiteurs impromptus et bavards
Trop de notes pour les dossiers ou les tâches à faire
Manque de discipline personnelle
Ne pas terminer une tâche entreprise
Préparation insuffisante des communications
Impatience et précipitation
Interruption non prévues
Manque de motivation et comportement indifférent à l'égard du travail à faire
Distraction et bruit
Mauvais système de classement
Réunion trop longues et trop fréquentes
Attentes

2. Classer les dans un tableau de ce type

Perte de temps dû à un événement extérieur (externes)	Perte de temps dû au comportement (internes)	Perte de temps dû à une mauvaise utilisation du temps

Exercice 7

Expliquer:

la loi de Pareto, NERAC

Différence entre stimulation et motivation

Les étapes de la délégation

Solution:

La loi de Pareto: l'essentiel prend 20% du temps, de l'espace, ..., l'accessoire 80%. Selon la loi de Pareto, 20% seulement de nos activités produisent 80% des résultats se focaliser sur les activités à haut rendement.

La méthode NERAC**N:** noter les principales activités à faire le lendemain**E:** estimer le temps nécessaire pour chaque activité**R:** planifier uniquement 60 % du temps réserver 40 % pour les imprévus**A:** arbitrer par ordre de priorité entre les activités à effectuer tout en déléguant certaines activités**C:** contrôler, à la fin de la journée un contrôle doit vérifier si la totalité des activités ont été faites et de reporter les activités non terminés pour les journées suivantes.

Les étapes de la délégation:

Le processus de la délégation :

1/ sélectionner la personne à qui voulez vous déléguer

2/ déterminer à l'avance:

- Le résultat
- L'échéance
- Les informations à communiquer
- Les moyens de contrôle envisager

3/ assurer le suivi

4/contrôler le résultat de la délégation

CHAPITRE III : L'organisation de l'activité de la force de vente :

1. Typologie de la force de vente et réseaux

Le rôle de force de vente est essentiel, aussi bien pour commercialiser les produits que pour animer le réseau de revendeurs et faciliter la communication.

Pour assurer une distribution efficace, il est important que l'entreprise détermine le type de force de vente auquel elle doit recourir. En effet, selon le contrat établi avec ses vendeurs, elle exerce un contrôle plus ou moins direct sur leurs activités.

Les marchés, les clientèles, les produits sont de plus en plus diversifiés. Face à cette complexité croissante, les entreprises cherchent à mettre en place des réseaux de distribution qui touchent le maximum de clients au moindre coût.

1.1. Les types de forces de vente :

Le premier choix à opérer pour déterminer le type de force de vente dont va se doter l'entreprise porte sur le lien qui va l'unir à ses vendeurs. Ceux-ci ne travaillent-ils que pour l'entreprise ou bien également pour d'autres ?

1.1.1 force de vente propre et force de vente déléguée :

a) force de vente propre

La force de vente propre est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise (vendeur salarié de droit commun, VRP exclusif). Celle-ci oriente leur activité En fonction de ses objectifs. Ils sont salariés, donc attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis à un contrôle de la hiérarchie.

b) force de vente déléguée :

Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés. Ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement.

c) force de vente déléguée permanente :

Il s'agit des commerciaux multiscartes, agents commerciaux. Même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leur mission, ils exercent leur activité de façon partielle ou entièrement autonome.

d) force de vente supplétive :

En complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché, pour faire face à une activité saisonnière, l'entreprise peut recourir à une force de vente supplétive.

Exemple :

Pour assurer une bonne disponibilité des produits au moment des fêtes de fin d'années, une entreprise peut recourir à une force de vente supplétive : celle-ci visite toutes les grandes surfaces pour assurer une bonne visibilité des produits dans les linéaires.

e) critères de choix

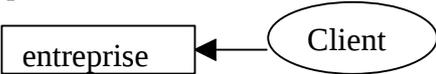
	avantages inconvénients	
Force de vente propre	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation de l'activité vers des objectifs précis. • Contrôle de l'activité des vendeurs. • Meilleure intégration, développement de l'esprit d'équipe, de la culture de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite encadrement, direction, animation, suivi, formation. • Prise en charge intégrale des frais de la force de vente, même si le chiffre d'affaire est très faible. • Gestion d'un personnel salarié.
Force de vente déléguée permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Vendeurs autonomes, indépendants, disposant d'un portefeuille de clients, rapidement opérationnels. • Rémunérée à la commission, ne coûte que s'il y a des ventes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûte cher en cas de développement important du chiffre d'affaire (car taux de commission élevé, compte tenu du risque assumé). • Peu de contrôle sur l'activité des vendeurs. L'intérêt du client ou du vendeur peut passer avant celui de l'entreprise, par exemple, un multicarte privilégie les cartes les plus rentables.
Force de vente supplétive	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidement opérationnelle • Peut agir sur des actions de courte période • Bien adaptée à des besoins ponctuels 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé • Contrôle difficile de l'activité des vendeurs • Peu de contacts avec la FDV propre

Remarque ces différents modes d'organisation peuvent cohabiter au sein d'une même force de vente. Une entreprise peut disposer d'une force de vente propre sur certaines régions, si la densité de la clientèle le justifie, et d'une force de vente déléguée sur d'autres. Certains produits peuvent être distribués par des vendeurs exclusifs, d'autres par multicartes. Une force de vente supplétive peut tester de nouveaux marchés ou venir en appui pour des opérations ponctuelles.

Après avoir déterminé le type de force de force de vente dont elle souhaite se doter, l'entreprise mène une réflexion sur la façon dont celle-ci exerce son activité

1.1.2 Force de vente sédentaire et force de vente itinérante

Les commerciaux se déplacent chez les clients ou les accueillent dans l'entreprise

Force de vente	principe	exemple
sédentaire	<p>Les commerciaux travaillent dans l'enceinte de l'entreprise, de façon sédentaire. Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente.</p> 	<p>Les vendeurs Darty, FNAC, ainsi que les vendeurs automobile, etc., reçoivent les clients dans le point de vente.</p>
itinérante	<p>Les vendeurs se rendent chez les clients, les prospects prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez-vous, organisation des tournées, négociation...)</p> 	<p>Les étudiants du BTS force de vente, ont généralement vocation à travailler selon ce modèle.</p>

Remarque : dans la même force de vente, les deux modes d'organisation peuvent cohabiter, en fonction de la segmentation de la clientèle, de ses habitudes.

Exemple :

Dans la distribution du matériel informatique, les deux formes d'organisations existent simultanément :

- vente sédentaire dans des boutiques,
- vente itinérante (vente de solutions complètes : configuration comprenant du matériel, des logiciels ainsi que des services : installation, formation,

maintenance...couvrant l'intégralité des besoins des clients).

Il s'agit souvent des mêmes vendeurs qui accueillent les clients dans les boutiques et qui leur rendent visite.

2. les différents statuts :

2.1 salarié de droit commun

Liés à l'entreprise par un contrat de travail, ces vendeurs sont des salariés. A ce titre, ils bénéficient de la sécurité sociale.

Le vendeur salarié ne bénéficie pas du statut de VRP et donc de tous les avantages qui s'y rattachent.

	avantages	inconvénients
Pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• possibilité d'orienter l'activité vers des objectifs précis (aussi bien quantitatifs que qualitatifs)	<ul style="list-style-type: none">• gestion d'un personnel salarié• frais fixes à couvrir par un chiffre d'affaires minimum
Pour le vendeur	<ul style="list-style-type: none">• sécurité, couverture sociale• direction dans le travail• bénéficie du savoir-faire et de l'expérience de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• lien de subordination juridique• peu d'autonomie dans le travail• n'a aucun droit sur la clientèle développée

2.2 VRP (voyageur représentant placier)

Cinq conditions sont à remplir le statut de VRP

1. exercent un travail de représentation.	L'activité de VRP consiste à prospecter une clientèle à l'extérieur de l'entreprise dans le but de prendre des ordres : <ul style="list-style-type: none"> - visite d'une clientèle existante ou éventuelle. - Déplacements à l'extérieur de l'entreprise. - Obtention et transmission d'ordres
2. exercent pour le compte d'un ou plusieurs employeurs.	Exclusifs ou multiscartes (la qualité de l'employeur n'est pas une condition déterminante de l'accès au statut de VRP).
3. exercent de manière exclusive et constante leur profession.	Consacrer l'intégralité de son activité de représentant pour le compte d'une ou plusieurs entreprises (les personnes exerçant une activité de représentation de façon intermittente ou occasionnelle ne peuvent prétendre bénéficier du statut).
4. ne font aucune opération commerciale pour leur compte personnel.	Le vendeur ne peut conclure de contrats en son nom, ou créer sa propre entreprise.
5. sont liés à leur employeur par des engagements déterminant la nature des prestations de services ou des marchandises offertes à la vente ou à l'achat, la région dans l'activité ou les catégories de clients qu'ils sont chargés de prospecter, le taux de rémunération	Le contrat de travail indique avec précision : <ul style="list-style-type: none"> - les produits à commercialiser, - les catégories de clients, - le secteur attribué (délimitation du territoire ou de catégories de client), - la forme de rémunération proposée.
En l'absence de contrat écrit, les personnes exerçant la représentation dans les conditions prévues par le code du travail sont présumées être des VRP statutaires : ils bénéficient d'un contrat de fait.	
Même si les clauses ci-dessus ne figurent pas expressément dans le contrat, elles s'imposent au vendeur.	

2.3 Agent commercial

L'agent commercial, personne physique ou morale, est un mandataire chargé de négocier, conclure les contrats de vente, d'achat de location pour le compte d'un industriel, producteur, de commerciaux ou d'autres agents commerciaux. Il exerce son activité à titre de profession indépendante, il peut employer des salariés, des vendeurs et il a l'obligation d'exécuter son mandat selon des instructions générales qui lui ont été données, et rendre compte de sa gestion.

REMARQUE : l'agent commercial propose souvent une gamme complète de services, avant vente, après vente étude de marché, gestion des comptes clients.

A. Tableau de comparaison des statuts

Force de vente		Salariée			Indépendante	
Nature du contrat avec l'entreprise		Contrat de travail : lien de subordination juridique du vendeur envers l'entreprise			Contrat de mandat	
Différents statuts		Non statutaire	Statutaire		Agent commercial	
		Salarié de droit commun	VRP		Personne physique	Personne morale
			Exclusif	Multicarte		
Avantages	Pour l'entreprise	Meilleur contrôle de l'activité des vendeurs	Apport d'un portefeuille de client. Vendeur rapidement opérationnel	Promotion de tous les produits de l'entreprise	Meilleure couverture de clientèle, coût limité	Apport d'un savoir-faire, d'une clientèle, de la connaissance d'un marché. Coût fonction des résultats
	Pour le salarié	Sécurité Direction dans le travail	Autonomie dans l'organisation du travail	Possibilité de choisir ses cartes	Grande autonomie dans l'action, valorisation du professionnalisme	
Inconvénients	Pour l'entreprise	Coût de l'organisation et du management de la force de vente	Commission élevée si CA important	Privilège le client plutôt que l'entreprise, ainsi que les cartes les plus rentables	Peu de contrôle sur les ventes Coût élevé en cas de développement important du chiffre d'affaires	
	Pour le salarié	Peu d'autonomie dans le travail	Tributaire d'une seule entreprise	Risque en cas de mévente car rémunération à la commission	Risque élevé : pas de revenu minimum assuré. Charges à couvrir, donc seuil de rentabilité : en dessous d'un CA minimum, l'agence ne peut survivre	
Type de force de vente		Propre			Déléguée	

REMARQUE Lorsque l'entreprise utilise les services d'une force de vente supplétive, elle n'a pas de lien juridique direct avec les vendeurs.

3. Les critères de choix :

Afin d'adapter son choix avec son activité, l'entreprise doit concilier point de vue financier, commercial et humain.

A. Point de vue Financier

L'entreprise doit déterminer dans son aspect financier le coût de la force de vente, la structure des coûts et les perspectives de développement du marché.

		Force de vente propre	Force de vente déléguée
Structure des coûts	Coûts fixes	Partie fixe de la rémunération des vendeurs, coût de l'encadrement, de l'animation, de la stimulation, financement de véhicules, remboursement de frais.	Engendré <i>a priori</i> peu de coûts fixes, excepté celui de l'encadrement et de la formation.
		Plus élevés Moins élevés	Moins élevés Plus élevés
	Coûts variables	Les coûts variables (les commissions) sont moins élevés que pour une force de vente déléguée. Les commissions ne constituent qu'un complément du fixe.	Rémunérée essentiellement à la commission, implique au contraire des coûts variables proportionnellement plus importants.
Retour sur investissement	À court terme	Il est préférable de recourir à une force de vente déléguée, tournée vers la clientèle et immédiatement opérationnelle.	
	À long terme	L'entreprise a davantage de latitude et peut songer à organiser une force de vente propre. En cas de succès, la rentabilité peut être supérieure, mais cette solution nécessite un investissement important.	

B. le point de vue commercial

Connaissance du marché	L'offre	Qui sont nos concurrents actuels ou potentiels ? Sommes nous bien placés par rapport à eux ?
	La demande	Qui sont les clients ?
	La distribution	Quelles sont les pratiques en vigueur dans le secteur d'activité ? Veut on adopter la même stratégie ou bien se démarquer ?
Répartition géographique clientèle	Revenir a des VRP en cas de clientèle très dispersée géographiquement, et son exploitation nécessite une force de vente nombreuse.	
Caractéristiques des produits	Politique commerciale	Une force de vente propre a le pouvoir de relayer l'entreprise auprès des clients, de faire passer ses valeurs clés. Une force de vente déléguée, n'est pas toujours conforme à la politique commerciale de l'entreprise
	Action de soutien envisagé	Si l'entreprise dispose d'un budget important pour soutenir ses ventes, elle sera attentive à construire une image forte. Et dans le cas d'une force de vente déléguée, l'image est renforcée grâce a une communication institutionnelle.

A l'issue de cette analyse si une entreprise, considère qu'elle possède une capacité de manager une équipe, que le marché

est suffisant (potentiel de chiffre d'affaires, clients), une bonne connaissance du marché, elle a intérêt à mettre en place sa propre force de vente.

Dans les autres cas sa préférence à une force de vente déléguée.

C. Point de vue humain

Investissement dans une équipe	Si l'entreprise est disposée à former du personnel, à constituer une équipe qui intègre la culture de l'entreprise, qu'elle a la capacité de la diriger, de l'encadrer, de l'animer, il est préférable de recourir aux services d'une force de vente propre.
Nature des missions confiées à la force de vente	Une force de vente propre est souvent le vecteur privilégié pour fidéliser les clients, créer un véritable partenariat. Cela exige en effet un travail sur le long terme qui passe par le renforcement de l'image de marque de l'entreprise, la qualité des produits, des services, etc. Une force de vente propre semble mieux adaptée pour privilégier la relation client/entreprise.
Orientation de l'activité	La possibilité d'orienter l'activité des vendeurs vers la réalisation d'objectifs précis (quantitatifs et surtout qualitatifs) est un argument important pour choisir une force de vente propre.

Afin d'assurer efficacement une distribution de ses produits, l'entreprise doit choisir un statut adapté à ses besoins, et elle doit également mener une réflexion sur son réseau de vente.

D. le choix du réseau de vente

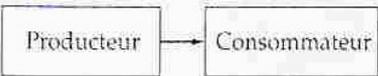
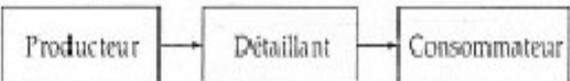
a) *Définition du réseau de vente*

Le réseaux est l'ensemble des circuits de distribution utilisés par l'entreprise pour amener ses produits chez le clients .Il

peut être direct, indirect ou mixe Les deux

en fonction du nombre d'intermédiaires en parle de circuit

long ou court

Type de circuit	Principe	Exemple
Circuit direct	Ce type de circuit est caractérisé par l'absence de tout intermédiaire indépendant entre producteur et consommateur. L'entreprise assure elle-même la distribution de ses produits.	Vente directe par représentant. Vente directe aux consommateurs.
	 <pre> graph LR A[Producteur] --> B[Consommateur] </pre>	
Circuit court	Dans ce type d'organisation commerciale, le distributeur s'approvisionne directement chez le producteur. Producteur et détaillant signent un contrat de distribution qui réserve la commercialisation des produits à des distributeurs agréés.	Concession (1) Franchise (2)
	 <pre> graph LR A[Producteur] --> B[Détaillant] B --> C[Consommateur] </pre>	
Circuit long	Plusieurs intermédiaires interviennent. Dans sa forme classique, ce type de circuit comporte quatre étapes :	Grossistes Détaillants Courtiers Commissionnaires Agent commercial
	 <pre> graph LR A[Producteur] --> B[Grossiste] B --> C[Détaillant] C --> D[Consommateur] </pre>	

1. Définition :

Concession

C'est un contrat commerciale par lequel le titulaire de la marque (le concédant) s'engage sur un territoire donné à ne vendre qu'à un seule concussionnaire qui s'oblige en contre partie à distribuer les biens en respectant la politique commerciale définie par son partenaire .

La concession peut être libre : le détaillant s'engage à vendre les produits du fournisseur sans tenir compte de l'exclusivité des achats, de même le concédant s'oblige à approvisionner le détaillant sans clause d'exclusivité

Franchise.

Il s'agit d'une méthode de collaboration entre une entreprise franchisant et d'un ou plusieurs entreprises franchisées. Le premier doit disposer d'un nom commercial d'une marque, de symboles, de sigles et d'un savoir faire mis à la disposition du franchisée.

2. les réseaux direct et indirect

Type de réseaux	Avantages	Inconvénients
Direct	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformité du mode de distribution des produits • Diffusion de la culture de l'entreprise. • Couverture du marché • Spécialisation des commerciaux, du management 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de structure lourds • Réseau non adaptable lors de l'apparition de nouveaux produits, des nouveaux marchés
Indirect	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles coûts de structure • Adaptation rapide • Meilleure souplesse du réseau • Diversification plus facile • Dynamisme des adhérents 	<ul style="list-style-type: none"> *Difficulté de trouver de bons distributeurs • Besoin de fidélisation • Risque de conflits si coexistence avec un réseau direct • Problème de relais de l'image de l'entreprise • Nécessité d'animation

3. Le choix du réseau

- **un réseau direct** : est facile à contrôler, un excellent vecteur pour relayer les options commerciales de l'entreprise, cependant il peut se révéler lourd et coûteux à l'usage.
- **un réseau indirect** : plus dynamique, difficile à fédérer, très proche du client.

REMARQUE : pour faire face à la concurrence, l'entreprise peut opter pour une stratégie de distribution multicanaux.

4. L'animation des réseaux de vente.

Le meilleur garant de la réussite de l'entreprise et de sa qualité d'image est celle de son réseau, qui lui doit l'unité nécessaire au respect de la politique commerciale de l'entreprise.

Le journal de l'entreprise, le club, la formation, la communication..... Constituent des outils d'animation pour fédérer et fidéliser les revendeurs.

5. L'audit du réseau

Même si l'organisation est adaptée à sa clientèle, le responsable commerciale doit rester toujours à l'écoute du client.

5.1 L'objectif de l'audit

Le responsable commerciale doit connaître les réactions de ses clients, l'image de la société afin d'optimiser le réseau.

5.2 les méthodes de l'audit

les méthodes qualitatives

- Auprès des clients

Ils sont souvent sollicités par téléphone ou courrier, par le fabricant et les distributeurs pour connaître leur avis sur la

vente, l'avant vente, l'après vente. Par cette piste l'entreprise peut améliorer son service.

- Auprès des vendeurs

Au cours des réunions, des entretiens individuels, les vendeurs s'expriment suggèrent et proposent des solutions.

Les méthodes quantitatives

A partir des tableaux remplis par les commerciaux, et d'après les résultats de l'analyse, on peut déterminer comment agir.

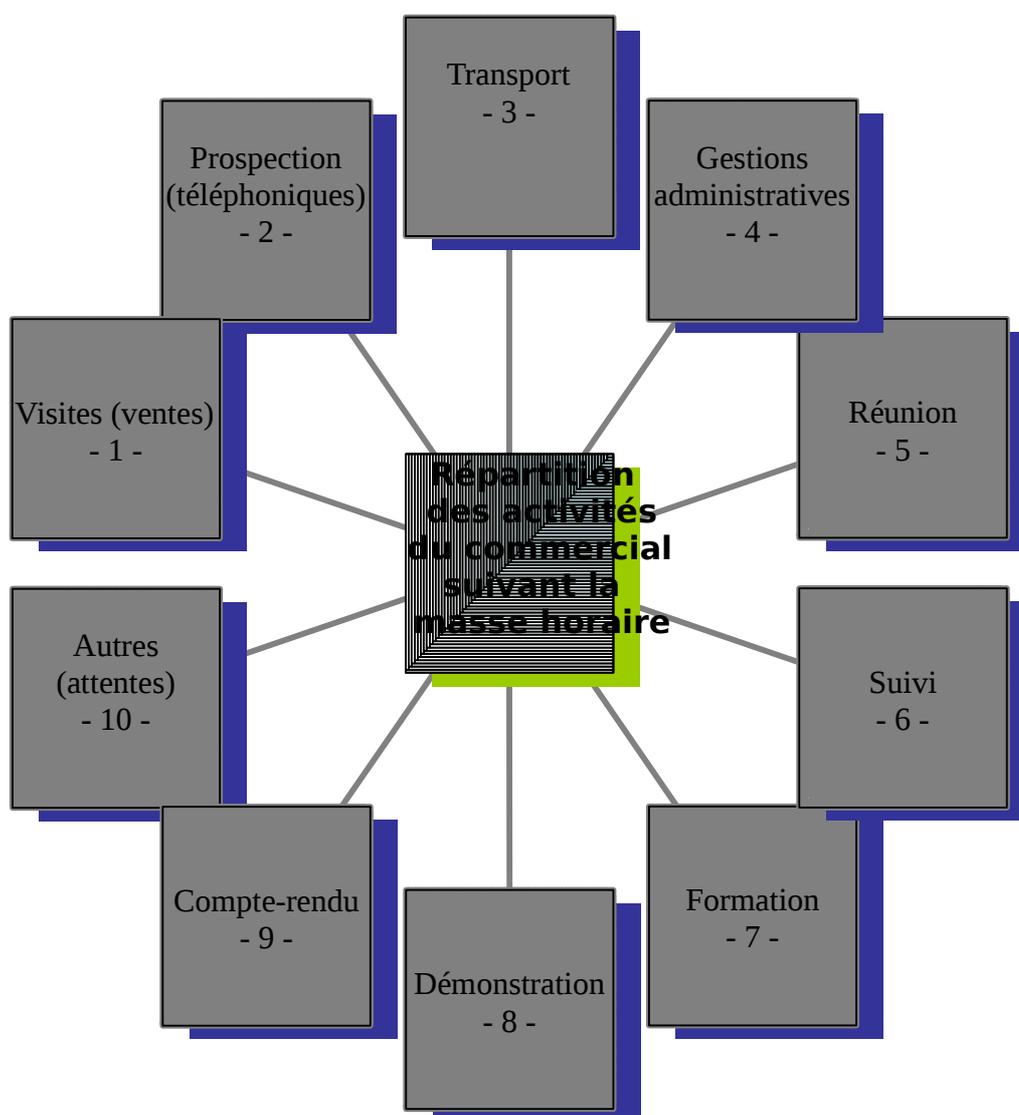
6. les résultats

L'audit du réseau peut amener l'entreprise à envisager de nouvelles organisations.

Le choix en matière de réseaux de vente est un enjeu capital il constitue le lien entre l'entreprise et ses clients, elle doit l'entretenir afin qu'il puisse remplir efficacement sa fonction.

CHAPITRE IV LA GESTION DE L'ACTIVITÉ **D'Un COMMERCIAL**

L'activité du commercial est très diversifiée, de la prospection au démarchage en passant par la production des tableaux de bord..... bref , sans une vrai organisation et une meilleure gestion de temps, le commercial ne pourrait pas s'accomplir de ses missions.



Activités hors les clientèles	Activités liées aux clientèles
Transport, gestions administratives, réunion, formation, compte-rendu...	Visites, prospections, suivi...

Pour une gestion optimale de temps le commercial doit appliquer les principes de gestion de temps :

- 1- Déterminer des objectifs ;
- 2- Etablir des priorités (voir le graphique de tableau EINSENHOWR) ;
- 3- Déléguer : qui consiste à attribuer l'exécution d'une tâche à un collaborateur dans le but de réduire sa propre charge de travail.

Les collaborateurs d'un commercial :

- assistante commerciale ;
 - les techniciens ;
 - comptable ;
 - magasinier...
- 4- planification : planifier c'est prévoir :
- Quelles taches faire ?
 - A quel moment les réalisés ?
 - Qui doit les réalisés ?
 - Combien de temps dureront-t-elle ?

I. L'ORGANISATION DES TOURNEES :

La préparation des visites du commercial améliore son efficacité. Il sera amené à élaborer un plan de tournée impératif et préparer un plan de visite.

Pour réaliser un plan des tournées cohérent ; le commercial, encadré par son responsable, analyse le potentiel à réaliser par le commercial, la fréquence optimale des visites et le coût des visites.

1. potentiel des visites :

Nombre potentiel des visites par an = $\frac{\text{Le temps disponible pour les v}}{\text{La durée moyenne de visite par jour}}$

- temps disponible pour visite par an = (1) – (2) – (3)

(1) : durée de l'année 360 soit 52 semaine.

(2) : le temps de non travail : les congés payés, fin de semaine, congé maladie...

(3) : le temps consacrés aux autres tâches : préparation des visites, formation, réunion...

- Durée moyenne d'une visite dépend :

(1) : type de visite : prospection, fidélisation, prise de commande...

(2) : le temps de déplacement ;

(3) : la durée de cycle d'affaire (la prise de contact jusqu'à la vente)...

Application :

Un commercial analyse son activité en tenant compte des éléments suivants :

- Il dispose de cinq semaines de congé payé ;
- Deux semaines de formation, et pendant une semaine il anime un stand dans le salon ;
- Le lundi est réservé aux réunions ;
- Le vendeur réserve quatre jours/semaine aux visites qui dure en moyen 45 minutes, déplacement compris.

Le commercial travail 8 h / jour.

TAF : calculer le nombre de visite réalisée par an.**Solution :**

* Durée de l'année c'est 52 semaines

* Le temps de non travail : 5 semaine de congé payé, une semaine d'animation de stand, 2 semaines de formation.

Donc, on déduit le temps de non travail du nombre de semaines par an :

$$52 - (5+1+2) = 44 \text{ semaine / an}$$

* Il travail quatre jours par semaine :

$$\text{Nombre de jour travaillé par an c'est : } 44 \text{ s} * 4 \text{ j} = 176 \text{ j / an}$$

* Il travail 8 h / j → nombre d'heure travaillé / an = 176 j * 8 h = 1408 h / an

$$* \text{ Le nombre de visite} = \frac{1408}{0.75 \text{ (45 minutes)}}$$

$$\cong 1877 \text{ visites}$$

Application :

La force de vente d'une entreprise comprend 23 représentants couvrant tout le territoire national.

Le chef de vente estime que ce nombre ne correspond pas aux besoins et souhaite qu'il soit revu.

les représentants ont droit à cinq semaines de congé payé, deux semaines de formation et une semaine de présence au salon de
en outre, il est prudente prévoir une semaine d'absence pour raison personnelle « événement familial, maladie ... ».

indépendamment du samedi, jour de congé hebdomadaire, les représentants consacrent le lundi à des travaux administratifs au siège : réunion hebdomadaire, préparation des tournées, prises de rendez-vous, rédaction des rapports.

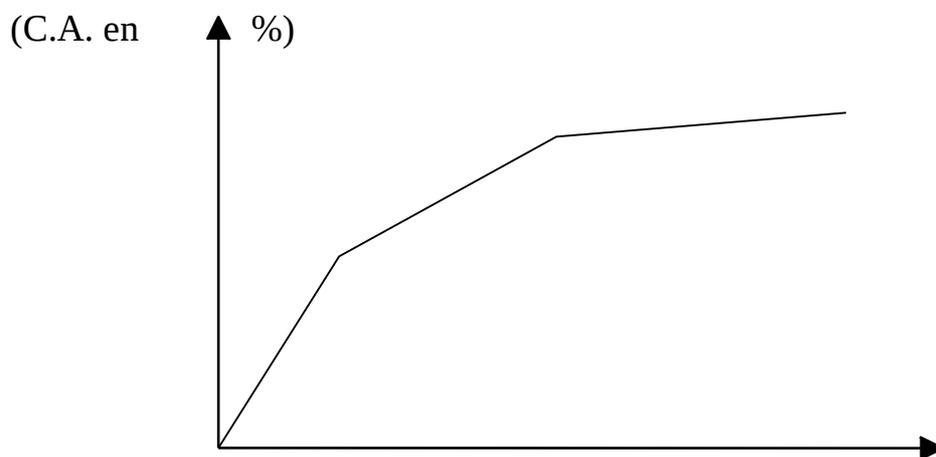
Compte tenu de la disposition de la clientèle, le chef des ventes estime que chacun de nos représentants :

- travail 9 h / jour dont 2 h non consacré directement à la vente (téléphone, repas, rédaction des compte rendu journalier...)
- parcours environ 30 000 km / an à raison de 70 km / h moyen.

Le temps moyen d'une visite dépend de la technicité du produit, des relations commerciales de l'importance des clients.

Pour ce qui nous concerne, il est raisonnable de l'évaluer à 1 h 30 minutes. Ce temps n'est pas excessif car il inclus de nombreux du temps mort.

Le directeur des ventes a fait procéder à une étude de répartition de 1500 clients en trois catégories : gros clients, moyens clients, petits clients. Pour évaluer leur nombre par rapport aux chiffres d'affaires



Répartition des clients selon le C.A. réalisé.

Il souhaite que :

- * les gros clients soient visités 20 fois / an,

- * Les moyens clients soient visités 10 fois / an,

- * les petits clients soient visités 5 fois / an.

Et estime que 500 prospectés devront être visités une fois / an.

T.A.F : 1) quel est le nombre des clients (gros, moyens, et petits)

2) chercher le potentiel de la visite annuel par représentant.

3) calculer la taille optimale des représentants.

Solution :

1) durée du temps disponible :

* Temps total : 52 semaine

- 5 semaines de congé, 2 semaines de formation, une semaine aux salons, une semaine d'absence.

$$52 \text{ s} - 9 \text{ s} = 43 \text{ semaines}$$

On a 4 jours de travail par semaine : $43 * 4 = 172 \text{ j / an}$.

* Nombre d'heure de travail par jour = 9 h (2 h autres tâches).

* On calcul le nombre d'heure consacré au déplacement.

On sait que le commercial parcourt 30 000 km / an, donc : $30\,000 / 172 = 174 \text{ Km par an}$.

A raison de 70 Km / h, le commercial consacre : $174 \text{ km / j} / 70 \text{ km / h} = 2.5 \text{ h / j}$ pour le déplacement.

Le nombre d'heure de travail / j : $9 \text{ h} - (2.5 + 2) = 4.5 \text{ h / j}$.

Le potentiel de visite = 774 / durée moyen d'une visite = 774 / 1.5 = 516 visites / an.

2) calcul de la taille optimale

Type de client	Nombre de client	Nombre de visite	Nombre de visite total
Gros clients	150 20 3000		
Clients moyens	600 10 6000		
Petit clients	750 5 3750		
prospect	500 1 500		
Total	13250		

La taille optimale de la force de vente :

$$\frac{\text{Nombre de visites / an}}{\text{Potentiel de visite / représentant}} = 133250 / 516 = 26 \text{ représentants}$$

Il faut recruter trois représentants de plus pour attendre les objectifs.

2. La préparation des tournées

1.1 L'optimisation des visites

Selon le type de client, le commercial élabore une démarche de prospection adaptée qui ne passe pas spécialement par la visite ou qui répartit les visites dans le temps pour laisser place à d'autres types de contacts: téléphoniques, télématiques, informatiques.

L'entreprise peut envisager une collaboration entre les commerciaux; le commercial terrain et l'assistant commercial. Un travail en binôme entre un "chasseur" chargé de la conquête de prospect et un "éleveur" chargé de la fidélisation est parfois mis en œuvre.

Pour réaliser un plan de tournées cohérent, le vendeur encadré par son responsable analyse le potentiel à réaliser par le vendeur et utile pour le client , la fréquence optimale des visites et le coût des visites.

a) La qualité des clients

Visiter un client représente pour l'entreprise un coût important. Comme toute ressource rare, il convient de l'affecter de façon optimale et d'établir les fréquences de visites au regard de trois critères:

- La rentabilité des visites
- La solvabilité des clients
- Le potentiel de chiffre d'affaires qu'ils représentent

Les clients ne méritent pas tous la même fréquence de visite.

La rentabilité des visites

Elle est analysée en rapprochant la marge dégagée et le coût de la visite. Pour rentabiliser l'action du vendeur, la marge doit être supérieure au coût des visites.

La solvabilité des clients

S'il constate des incidents de paiement avec un client, le vendeur peut prendre beaucoup de temps pour récupérer la créance et sera moins disponible pour d'autres visites clients. Donc un client avec lequel l'entreprise a connu des difficultés régulièrement ne sera pas visité aussi régulièrement.

Le potentiel des clients

Pour le potentiel du client, le commercial se réfère au chiffre d'affaire actuel, mais surtout au chiffre d'affaires possible compte tenu du marché des produits susceptible de l'intéresser. L'analyse de la clientèle selon son potentiel permet un classement et la détermination du nombre de visites souhaitable. Par exemple les clients à fort potentiel ou à gros chiffre d'affaire sont visités plus régulièrement que les clients à potentiel moyen ou les petits clients.

b) La nature des biens vendus

La vente de biens de consommation nécessite des visites fréquentes en raison de la rotation rapide des stocks. En matière des biens d'équipement (biens durables) la fréquence des visites sera plus espacée.

- La vente de bien de consommation et biens intermédiaires
Les visites sont régulières, et amènent les vendeurs à réaliser entre les opérations suivantes:

Présentation des nouveaux produits

Présentation des promotions sur les produits existants

Relance d'anciens clients

Aide à la revente et au merchandising

Prospection des nouveaux clients

Prise de commandes

- **La vente de biens d'équipement**

Les négociations sont souvent longues, la prospection et la préparation des visites sont très importantes. Le travail du vendeur est fondé essentiellement sur les fichiers "client" et "prospect". Il planifie son organisation et ses tournées en fonction des visites de prospection, de démonstration, des "affaires chaudes" ou du suivi des clients. La planification des relances est établie annuellement. Elle concerne les clients ayant déjà commandé et susceptible d'avoir de nouveaux besoins ou ceux qui ont manifesté de l'intérêt pour nos produits lors d'un précédent contact.

La mise à jour régulière du fichier client est indispensable pour mener des opérations de relances aboutissant à des ventes, car effectuées au bon moment sur la bonne cible. Ici l'informatique fait gagner du temps.

c) Le coût des visites

La productivité du vendeur est déterminée par la marge nette dégagée, c'est-à-dire la marge calculée après déduction des coûts des visites. Pour évaluer la rentabilité de son activité, le commercial doit connaître exactement le coût de ses visites pour éventuellement choisir d'autres techniques de contacts avec les clients. Il est aussi envisageable d'ajuster la fréquence des visites.

Pour être complet, le coût des visites doit comprendre non seulement les coûts directement attachés au vendeur (salaire, charges sociales, frais de vie) mais aussi les coûts liés à l'encadrement et l'assistance commerciale (salaires et charges sociales) pour la quote-part de leur rémunération en fonction du temps consacré au service du vendeur. Il faut prendre en compte également les frais de fonctionnement du service commercial (utilisation des matériels, des locaux.).

Eléments de calcul du coût d'une visite pour une période donnée	Charge de la période
1. charge salariale du personnel de vente Salaires et charges sociales	I
2. frais de vie - frais de hébergement (restaurant, hôtel...) - frais de déplacement - frais de téléphone	II
3. charges de personnel administratif et de direction - pourcentage du temps consacré par l'encadrement au suivi de la FDV - Pourcentage du temps consacré par le secrétariat commercial à la FDV	III
4. Frais de gestion commerciale - frais de fonctionnement du service commercial	IV
Total des frais de visites: total I+ II + III +IV	V
NOMRE DE VISITES PAR PERIODE = n	
Coût d'une visite: $C = \frac{(V)}{n}$	

Exemple de calcul du coût d'une visite

Rémi Bourgeneaut est commerciale dans la société Clivert, il est rémunéré par un fixe de 7000 F par mois sur 13 mois. Il touche une commission de 5 % sur le CA réalisé et des primes trimestrielles de 3000 F. Il est remboursé de ses frais route sur la base de 2053 F par kilomètre et parcourt environ 30000 Km par an. Ses frais d'hôtel et de repas sont remboursés 80 F par repas et de 300 F pour les soirées étapes. Les charges sociales sont de 22 % de la rémunération versée. Il a pris 180 repas au cours de l'année et réalisée 140 soirées étapes.

Montant annuelle des ventes réalisées : 4 MF. Il réalise 620 visites par an.

Eléments	calculs totaux	
Salaire fixe	$7000 \times 13 =$	91000
Commissions	$4 \text{ MF } 5\% =$	200 000
Primes	$3000 \quad 4 =$	12 000
Charges sociales	$(91000 + 200 000 + 12000) \quad 22\% =$	66 660
Frais de route	$30000 \quad 2,53 =$	75 900
Frais d'hôtel/ restaurant	$(180 \quad 80) + (300 \quad 140) =$	56 400
Coût total du commercial	501	960
Coût d'une visite	$501 \quad 960 / 620$	809, 61 F

2.2 L'organisation matérielle

A - Du planning de visites au plan de tournée

Le planning de visites est un état récapitulatif des visites à réaliser sur une période donnée. En fonction des fréquences de visites attribuées aux différents clients, on élabore un tableau qui regroupe la liste des clients à démarcher. A partir de ce tableau le commercial établit son plan de tournée.

B - Le travail sur la carte

Cette étape importante de l'organisation du vendeur consiste à visualiser sur une carte ou un plan la localisation de ses clients. Il utilise des couleurs différentes pour représenter les clients selon leurs potentiel (et donc la fréquence des visites)
Par ailleurs, le travail de préparation des visites est facilité par les logiciels et les sites Internet qui fournissent des solutions rapides et simples pour élaborer les circuits des commerciaux.

Grâce à ces outils, le commercial visualise la situation des entreprises et peut ainsi gagner du temps dans la préparation de ses visites.

Il trouve aussi facilement les hôtels qu'il peut ainsi le meilleur itinéraire pour rencontrer ses clients.

3) Les itinéraires de visites

3.1 Principe

Etablir un itinéraire de visite consiste à élaborer un trajet afin de réaliser toutes les visites inscrites au plan de tournées dans les délais prévus.

La construction d'un itinéraire a pour objectif de :

- Réduire le temps passé en voiture pour développer le en face à face

- Diminuer le coût des visites

Le vendeur construit sa tournée afin d'équilibrer son travail sur la semaine. Il sépare son secteur en sous-secteur représentant un jour de visite en tenant compte des éléments suivants.

A- Les caractéristiques géographiques du secteur

Les contraintes géographiques et de circulation s'imposent au vendeur dans l'élaboration de ses itinéraires de visites. Les déplacements sont plus complexes dans les régions montagneuses, leurs routes plus encombrées dans la grande agglomération.....

De même, les conditions climatiques influencent le nombre de visites réalisées. En hiver par exemple il est préalable de prévoir des temps de déplacement plus longs entre rendez-vous.

B - La situation du vendeur sur son secteur

Le vendeur ne réside pas toujours son secteur; cette situation constitue une contrainte supplémentaire dans son organisation personnelle et pour son entreprise. En effet, cette dernière doit envisager des frais de déplacement et d'hébergement. Compte tenu de l'éloignement du vendeur, il faut particulièrement s'assurer du retour des informations, transmission des bons de commande, compte rendus de visites, etc.

Les commerciaux sont en permanence en relation avec l'entreprise grâce aux téléphones et ordinateurs portables, réseau Internet, etc.

C - Les contraintes clients

Les heures et jours de travail ou de réception des clients constituent une contrainte supplémentaire que le vendeur doit prendre en compte pour établir son itinéraire.

3.2 Les types de circuits

Les tournées en marguerite: le secteur peut être divisé en quatre sous secteurs. Chaque jour le vendeur visite une parcelle de chaque sous-secteur

Grâce à cette organisation le vendeur est présent au cours de la semaine sur chacun des quatre sous-secteurs. Ainsi il peut rayonner facilement sur l'ensemble du secteur et régler des problèmes éventuels dans un délai raisonnable.

Cette organisation lui permet de rentrer chez lui tous les soirs et de communiquer à sa société les commandes à la fin de chaque journée.

Les tournées en spirale Le vendeur visite pendant la semaine ses clients en s'éloignant de son lieu de résidence ou du siège de sa société

Cette organisation permet de visiter régulièrement tout le secteur, de ne pas prendre de rendez-vous car les clients connaissent les jours de passage.

Cependant, les temps de déplacements sont longs et les frais de vie importants.

Les tournées en zigzag: organisée autour d'un axe central de déplacement.

Permet de ne pas prendre de temps dans les trajets entre les visites, de diminuer le temps de déplacement entre deux clients

Cependant, les trajets sont souvent longs et les frais de vie peuvent être élevés.

SYNTHESE

ETABLISSEMENT DES SECEURS :

Pour obtenir de la force de vente la meilleure efficacité, il est essentiel de déterminer combien de vendeurs sont nécessaire pour l'activité commerciale et ensuite d'élaborer un découpage pertinent des secteurs.

1. La détermination du nombre de vendeur :

La taille de la force de vente est le résultat d'un rapport entre le nombre de visites à effectuer pour rencontrer tous les clients et prospects et le nombre de visites que peut réaliser un vendeur, tout en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui lui sont confiées, soit :

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

Pour calculer ce ratio, il est primordial de bien connaître la clientèle que l'en souhaite toucher et le potentiel de visites réalisables par vendeur.

Nombre de visite par an nécessaire pour rencontrer tous les clients/ prospects	Nombre potentiel de visites par vendeur et par an
<p>Le nombre de visites à réaliser par client se calcule en fonction de deux analyses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse qualitative de la clientèle : segmenter la clientèle par activité, secteur, type d'entreprise permet de différencier les missions. - Analyse quantitative : On peut également estimer le nombre de visites nécessaire en fonction : <ul style="list-style-type: none"> D'objectifs commerciaux (nouveau marché a conquérir). D'observation terrain. De prévisions des ventes. 	<p>Le potentiel dépend des missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avant la vente : mode de prospection. - Pendant la vente : négociation, démonstration. - Après la vente : administration et suivi des ventes. <p>Le nombre potentiel de visites réalisé par vendeur et par an peut être réalisé selon deux modalités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calcul à partir du nombre de visites par jour : $\frac{\text{Nombre de visites} \times \text{Nombre de jours de visites}}{\text{Par jour} \quad \text{par an}}$ - Calcul à partir de la durée moyenne de visites : $\frac{\text{Nombre de jours} \times \text{Nombre d'heures de visites}}{\text{De visites par an} \quad \text{par jour}}$ <p style="text-align: center;"><u>Durée moyenne d'une visite</u></p>

2.1 Découpage des secteurs :

Les caractéristiques des secteurs de vente

a) Le secteur de vente :

Territoire octroyé à un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits.

Le territoire doit être clairement défini géographiquement, en terme de potentiel de vente, de types et nombre de clients à visiter de produits à commercialiser.

b) La région de vente :

Elle représente le territoire sur lequel opèrent plusieurs vendeurs sous la tutelle d'un responsable. Une région regroupe plusieurs secteurs.

2.2 Les qualités d'un bon secteur :

Compte tenu des particularités de la région, des produits, des clients, le responsable commercial doit être attentif à délimiter des secteurs équilibrés, c'est-à-dire :

- Egaux en potentiel.
- De taille raisonnable.
- De taille suffisante.
- Bien délimités et attribués à un seul vendeur

2.3 Les critères de découpage des secteurs

La constitution de secteurs de vente se réalise par la prise en compte de deux critères :

CRITERES PRINCIPES	AVANTAGES/LIMITES	
Critère géographique	On découpe le territoire selon des barrières géographiques évidentes: limites de département, limites de commune, obstacles naturels	Les secteurs sont ainsi clairement définis pour les vendeurs. Cependant il y a risque de ne pas avoir des égaux en potentiel de CA et donc risque d'un sentiment de non équité entre les commerciaux et conflits possibles
Critères potentiels de marché	Le potentiel sera mesuré par l'analyse : - Des prospects/clients. - Des concurrents	Permet de mieux orienter le travail des commerciaux sur leurs secteurs. Permet de répartir le travail des commerciaux de manière équitable.

2.4 Le coût des visites :

La productivité de vendeur est déterminée par la marge nette dégagée c-a-d la marge calculée après déduction des coûts de visite. Pour évaluer la rentabilité de son activité, le commercial doit connaître exactement le coût de ses visites pour éventuellement choisir d'autre technique de contact avec le client, et il est possible d'ajuster la fréquence des visites.

Application :

Un commercial est rémunéré par un fixe de 7 000 dhs / mois / 13 mois.

Il touche une commission de 5 % sur le CA réalisé et des primes trimestrielles de 3 000 dhs.

Il est remboursé de ses frais de route sur la base de 2.53 dhs / km et parcourt environ 30 000 km / an. Ses frais d'hôtel et de repas sont remboursés 80 dhs / repas et 300 dhs pour les soirées avec les clients.

Les charges sociales sont de 22% de la rémunération versée. Il a pris 180 repas au cours de l'année et réalisé 140 soirées.

Le montant annuel (C.A.) réalisé est de 4 million de dhs et il a réalisé 620 visites / an.

CALCULER LE COUT DE LA VISITE.

Solution :

1. Calcul de rémunération annuelle : $7000 \text{ dhs} * 13 = 91\,000 \text{ dhs}$.

2. calcul de commission : $4\,000\,000 * 5\% = 200\,000 \text{ dhs}$.

3. calcul de la prime annuelle : $3\,000 * 4 = 12\,000 \text{ dhs}$.

4. calcul des frais :

♠ Frais de route : $30\,000 \text{ km} * 2.53 \text{ dhs} = 75\,900 \text{ dhs}$.

♠ Frais de repas : $180 * 80 \text{ dhs} = 14\,400 \text{ dhs}$.

♠ Frais de soirées : $140 * 300 \text{ dhs} = 42\,000 \text{ dhs}$.

♠ Frais sociales : $22\% * (91\,000 + 200\,000 + 12\,000) = 66\,660 \text{ dhs}$.

Charge total = $91\,000 + 200\,000 + 75\,900 + 14\,400 + 42\,000 + 66\,660 = 501\,960 \text{ dhs}$.

Le coût d'une visite = $501\,960 / 620 = 809,61 \text{ dhs}$.

4. LES ITINERAIRES DE VISITE

Établir un itinéraire de visite consiste à élaborer un trajet afin de réaliser toutes les visites inscrites au plan de tournée dans le délai prévu.

La confection d'un itinéraire de visite a pour objectif :

- ♠ réduire le temps passé en voiture pour développer le temps face à face.
- ♠ Diminuer le coût d'une visite.

Le vendeur construit sa tournée afin d'équilibrer son travail sur la semaine. Il sépare son secteur en sous-secteur représentant un jour de visite en tenant compte des éléments suivants :

1- les caractéristiques géographiques du secteur

Les contraintes géographiques et de circulations s'imposent au vendeur dans l'élaboration de ses itinéraires de visites. Les déplacements sont plus complexes dans les régions montagneuses, les routes plus encombrées dans les grandes agglomérations.

De même, les conditions climatiques influencent les nombres de visites réalisées. En hiver, il est préférable de prévoir des temps de déplacement plus lent entre les rendez-vous.

2- La situation du vendeur :

Le vendeur ne réside pas toujours sur son secteur, cette situation constitue une contrainte supplémentaire dans son organisation personnelle et dans l'entreprise.

En effet, cette dernière doit envisager des frais de déplacement et d'hébergement. Contenu de l'éloignement du vendeur, il faut particulièrement

s'assurer du retour des informations, transmission de bon de commande, compte-rendu de visite...

Les commerciaux sont en permanence en relation avec l'entreprise grâce aux téléphones et ordinateur portable.

3- Les contraintes clients :

Les heures et jours de travaux ou de réception des clients constituent une contrainte supplémentaire que le vendeur doit prendre en compte pour établir son itinéraire.

3.3 Planification du trajet :

Pour rencontrer le maximum de clients dans un minimum de temps, le vendeur ne se déplace pas au hasard, il suit chaque semaine les itinéraires établis par son chef de vente ou par lui-même.

La tournée est construite de façon à ce que le trajet du vendeur, sur la semaine soit équilibré.

Il sépare son secteur en sous secteurs représentant un jour de visite de tous ses clients selon les fréquences déterminées.

Le découpage du territoire de vente en sous secteurs équilibrés se fait à partir d'une carte. Il tient compte du nombre de clients, de la fréquence de visites, du type de visite, de la résidence du vendeur, des contraintes administratives (département, arrondissement, villes) Les contraintes géographiques de la circulation sont prises en compte par le vendeur dans l'élaboration de ses plans de tournées. De même les conditions climatiques influence le nombre de visites réalisées

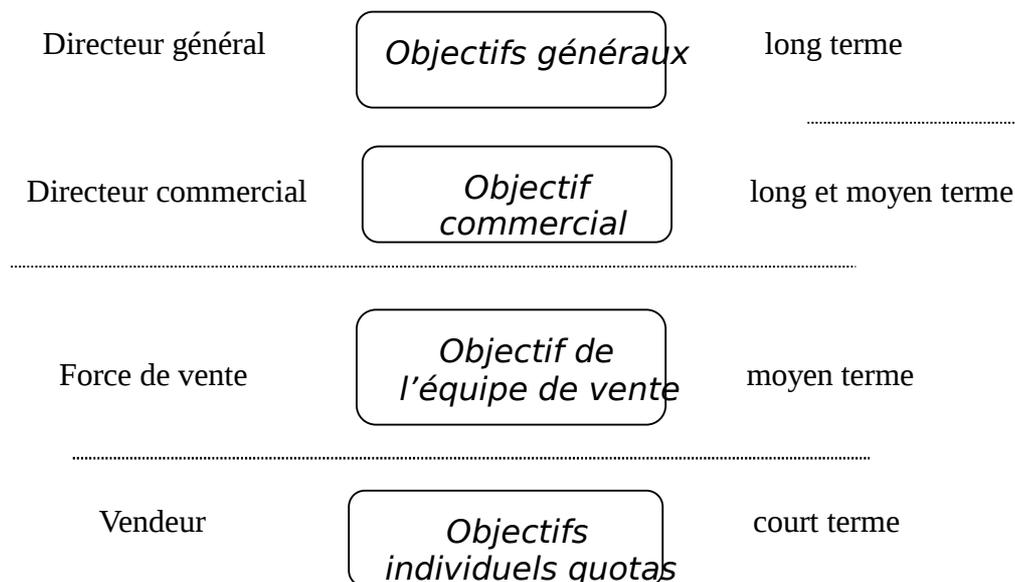
5. LA FIXATION DES OBJECTIFS POUR LA FORCE DE VENTE

Définition

Un objectif de vente est le résultat que le commercial prévoit atteindre dans la mesure de son expérience et ceux conformément aux attentes de l'entreprise pour laquelle il travail.

Les objectifs de vente sont généralement négociés entre l'entreprise et la force de vente. Etant donné que l'objectif se situe dans une perspective de prévision il se formule simultanément à une précision des estimations et d'un échéancier.

1- La hiérarchisation des objectifs :



Exemple d'une entreprise de papeterie située en France :

Objectifs	Caractéristiques	Exemple
Généraux	<ul style="list-style-type: none"> • Choix stratégiques de la direction générale. • Grandes orientation en terme de marché/produit. • Engagent l'entreprise à long terme 	Devenir le premier fabricant Français de produit de papeterie dans 5 ans
Commerciaux	Mise en place d'une politique commerciale : axe de développement en terme de plan de MKT, gamme de produit, niveaux de prix, stratégie d'approche commerciale.	Privilégier la clientèle de l'entreprise avec développement d'une ligne de produit bureautique. Donner la priorité é aux papiers adopté aux nouvelles techniques
Equipe de vente	Priorité commerciales en action à mesurer sur le terrain : promotion de ventes, prospection de clientèle, découpage de secteur, répartition des efforts de ventes par région, objectif collectifs (attribués à l'équipe de vente)	Attribution de l'objectifs de CA par secteur : 25% au secteur nord-ouest, 40% au secteur sud-est
Individuel quotas	Le responsable répartit les objectifs de l'équipe entre ses commerciaux et assigne un objectif individuel à chaque vendeur : quotas. En principe négocie avec les commerciaux en fonction des informations terrains et des contraintes des secteurs.	Secteur nord-ouest : objectif de CA 262500£, objectifs possible par vendeur $262500 / 4 = 65625$ £ par mois environ.

2- caractéristiques d'un bon objectif :

Dans sa formulation, un objectif doit respecter 4 critères :

1. il doit être mesurable en quantité ou en qualité,
2. il doit être déterminé pour un période bien précis
3. il doit être motivant pour celui qui veut le concrétiser
4. il doit être réalisable c'est-à-dire faisable et réaliste

3- processus d'élaboration d'un objectif :

Pour élaborer un objectif de vendre, le processus se présente ainsi :

1. collecte de certaines informations,
2. définir le rythme des ventes,
3. considérer certains facteurs qui influencent l'augmentation des ventes
(l'indice du coût de la vie, la tendance des ventes, les objectifs des ventes de l'entreprise)
4. établir un mode de comparaison des ventes de l'année (N+1).
5. Réfléchir sur les résultats
6. évaluer la fiabilité des objectifs.

4- Le contrôle de réalisation de la FDV :

Le tableau de bord récapitule les quotas du vendeur et analyse ses résultats, il peut tout long du période s'auto évaluer et orienter son activité.

Le responsable commercial observe lui aussi les résultats de son équipe au niveau collectif et individuel.

Il les analyses en fonction du marché et peut être amener en cours de période à réviser les objectifs en fonction de la conjoncture économique ou à organiser les actions correctives.

Synthèse :

Fixer des objectifs à ses vendeurs engage autant le responsable que son équipe car il sera lui-même juger sur leur réalisation. Pour cela, il doit donner au vendeur les moyens nécessaires (voitures, informatiques, logistique.) et en organisation (découpage des secteurs, préparation des tournées...).

Pour que les objectifs soient réalisés ou dépasser, les vendeurs doivent s'y impliquer totalement. Pour les motiver, le chef des ventes utilisera largement les possibilités offertes par la mise en place d'un système de rémunération adapté.

N.B. :

- ♣ **La taille optimale = la charge du travail / la durée d'une visite**
- ♣ **Le chiffre d'affaire d'une visite = chiffre d'affaire / nombre de visites.**
- ♣ **Le coût d'une visite = charge / nombre de visite**
- ♣ **La marge brute = marge brute par secteur / nombre de visite**
- ♣ **La marge nette = (prix * quantité) - coût (frais fixe + [frais variable unitaire * quantité])**
- ♣ **Quantité = [la marge nette + frais fixe] / [prix - frais variable unitaire].**

CHAPITRE V L' ORGANISATION DE LA PROSPECTION :

La prospection est une activité indispensable pour renouveler la clientèle et pour assurer le d'enveloppement du portefeuille clients.

Définition :

Un prospect est toute personne physique ou morale à qui le vendeur souhaite faire une proposition commerciale.

On peut classer les prospects en trois catégories :

Contact	Toute personne ou entreprise (dont on connaît les coordonnées susceptible d'être intéressés par l'offre de l'entreprise
Clients actuels	<ul style="list-style-type: none"> • Peuvent être intéressés par d'autres produits proposés par l'entreprise • Peuvent donner les coordonnées d'autres contacts : parrainage
Anciens clients	Client perdu que l'entreprise cherche à reconquérir

Le repérage des prospects se fait sur la base d'une approche commerciale qui tient compte :

- La cible que l'entreprise souhaite atteindre,
- Les qu'elle met en œuvre pour toucher cette cible.

Prospect froid : il réagit à une démarche commerciale et souhaite une démonstration, il a été Relancé (téléphone, courrier, mais il n'a pas encore accepté de RDV).



Prospect tiède : il a répondu favorablement à la proposition, assez intéressé, à accepter le RDV avec le commercial, semble n'est pas encore convaincu par l'offre de L'entreprise (à relancer).



Prospect chaud : intéressé, s'est entretenu avec le commercial, il devrait appelé.



Client : il achète le produit.

On distingue les clients importants tièdes et inactifs.

1. Les sources de prospection :

a) source interne :

La force de vente fait remonter les informations susceptible d'intéresser l'entreprise sur les prospects mais aussi sur les clients parraineur, il peut éventuellement prospector les clients qui visitent les foires et les salons.

Le service marketing à travers le retour d'informations sur les opérations du marketing directe.

Le service comptable relevant les coordonnées des clients. Les sources internes restent insuffisante pour cela il faut les complétés par d'autre moyen.

b) Sources externes :

Les annuaire téléphoniques, les bases des données de la société télécommunications, compas (contient toute une liste d'entreprise détaillons leur CA, effectifs...).

2. L'exploitation aux fichiers

Un fichier client de qualité est un fichier qui fournit les bonnes adresses, pour cela il doit être :

Qualifier : il faut en vérifier les données et ajouter les informations qui manquent.

Mise à jour : ajouter de nouveau prospect et supprimer ceux qui ne doivent plus figurer sur les fichiers.

Exportable : à partir de certains critères on lui pose certaines requêtes, exp. l'age des personnes moins de 25 ans qui habitent à Rabat.

3. La sélection des prospects :

A partir les critères retenus, on sélectionne les prospects à travailler par la technique de scoring par exemple : on attribue une note aux prospects qui sont ensuite classés selon les probabilités de réussite attribuer par un commercial.

En fonction de cette probabilité, le commercial met en place un plan de prospection qui présente l'enrichement des différentes actions amenés :

La qualification du fichier produit de vérifier les exactitudes du coordonner du contact le niveau d'adéquation du produit aux besoins des prospects et la période la plus propice à une visite éventuel.

Méthode de prospection retenue commercial dispose de plusieurs méthodes qui peuvent être combiner entre elle en fonction des cibles et des objectifs : prospection téléphonique, publipostage, prospection sur le terrain.

4. LES MOYENS DE PROSPECTION

- **La vente par référence dynamique :**

La référence dynamique est considérée parmi les moyens de prospection les plus efficaces.

C'est être recommandé à d'autres prospects par le client ou le prospect lui-même, soit de sa propre initiative, soit sur l'incitation du vendeur.

Cette manière permet d'obtenir rapidement des noms et des adresses dont la fiabilité est plus grande que dans les autres cas, les rendez-vous sont obtenus plus facilement, sont plus nombreux et aboutissent à des meilleurs résultats.

- **Le mailing (publipostage) :**

Mailing de masse	Sauvage	Envoi d'un grand nombre et/ou distribution dans toutes les boîtes. - Respect des règles : proximité/période/offre - Résultats immédiats fiables 0.3%
	Ciblé	- Envoi de messages personnalisés sur une cible préalablement définie. - Respecter le couple produit/marché. - Travailler sur un fichier qualifié. - Résultat variant entre 2 et 5%/5 et 10%.
Mailing par paquet	Mailing ciblé accompagné d'une relance téléphonique utile (RDV)	-Envoi d'un nombre de documents (30-40) accompagnés d'une relance téléphonique. - La relance doit s'effectuer dans les dix jours qui suivent l'envoi des documents. - Résultats espérés : 10 à 20 % des contacts.

- **Le téléphone et la prise de rendez-vous :**

Le téléphone est un outil efficace, à condition de savoir s'en servir. Avant de téléphoner il est nécessaire de bien se préparer le plan matériel, les conditions d'écoute doivent être favorables et il est souhaitable d'être isolé pour téléphoner.

Une conversation téléphonique devant par principe être courte, et il est utile d'avoir devant soi un chronomètre ou pour moins sa montre.

- **L'introduction directe :**

Dans de nombreuses cas de vente (assurance, automobile, électro-ménager,...)il n'est pas toujours possible d'aviser de son passage, le représentant, rend visite à ses clients ou prospects à l'improviste.

Si votre présentation physique et verbale ne laisse rien à dire, si votre assurance est celle d'un homme d'affaire sérieux et aimable, les portes doivent s'entrouvrir devant vous.

Lorsque vous demander à voir un interlocuteur, il est de bon ton de présenter votre carte visite à la réception pour faciliter la transmission de votre demande et de votre nom

5. Préparer la prospection

5.1 Planifier et budgétiser la prospection :

- **Mettre en place le planning de la prospection**

Pour planifier la prospection il importe :

- De connaître les actions à mettre en œuvre sur le marché choisi.
- De hiérarchiser les tâches et les actions à réaliser afin d'éviter les erreurs, les retards,....
- Un planning annuel est réalisé, il détaille les actions à entreprendre mois par mois.

Planning de prospection				
Action/Temps Janvier		Février	Mars	Etc.
<ul style="list-style-type: none"> - Rechercher des coordonnées de partenaires. - Adaptation de produits. - Mise en place de la documentation. - Premier mailing. - Mise en place du tarif. - Recherche de partenaires par annonces. - Mission de prospection. - Etc.... 				

● **Evaluer l'enveloppe budgétaire :**

Par l'établissement de l'enveloppe budgétaire; l'entreprise peut contrôler que les ressources allouées au marché sont suffisantes à financer les actions de prospection préalablement définies. Dans la négative ce travail conduit soit à sélectionner les actions possibles ; soit à obtenir des banques ou des organismes publics ou parapublics des aides à la prospection. En outre ; les montants des dépenses prévus autorisent le calcul du chiffre d'affaire minimum à réaliser sur le marché en appliquant la formule suivante :

C.A minimum à réaliser sur le marché = Somme des dépenses

Taux de marge espéré

5.2 Etablir sa liste de prospects

- **Déterminer leur profil**

Pour les clients la détermination du profil n'est pas indispensable. En revanche ; elle est absolument nécessaire pour le partenaire. Son profil doit toujours faire l'objet d'une réflexion qui s'appuie sur la politique commerciale mise en œuvre sur le marché.

- **Recherche une liste de prospects**

Location Sources	
Entreprise	- Dirigeant ; commerciaux ; clients ; fournisseurs ; etc. - Documentation commerciale ou professionnelle. - Annuaire professionnel. - Banque de l'entreprise
Commune	- Documentation sur le pays s'il s'agit d'une prospection à l'étranger.
Internationale	- Les chambres de commerce et d'industrie étrangères diffusent des listes de prospects implantées sur leur territoire.
Base de données (accessible quelque soit le lieu)	Service privé offert par télématique, (exemple de banques de données) - Transi nove : offre et demande de technologie - Export : offre d'affaires dans le monde.

- **Adapter ses outils de prospection :**

A cette étape de la prospection, l'entreprise sait avec qui elle va entrer en contact. Elle peut à présent adapter en fonction du marché l'ensemble de ses outils de prospection.

Les principaux documents à élaborer concernant :

- La documentation entreprise.
- Les catalogues des fabrications ou des produits sélectionnés pour ce marché.
- Les cartes de visite.
- Les conditions générales de vente et les prix.

Chapitre VI : la gestion de la clientèle

La gestion des comptes clients

La mission essentielle du vendeur est de commercialiser les produits de l'entreprise auprès de sa clientèle. Mais pour obtenir de bons résultats sur la durée, il est indispensable qu'il opère un suivi rigoureux des documents qui accompagnent son activité : bons de commande, factures, avoirs règlement. De cette façon, il est en mesure d'apprécier la situation de chacun de ses clients au regard de plusieurs critères :

- récence, fréquence, montant des achats,
- nature des achats
- absence (ou existence) d'incidents de paiements,
- catégorie de clientèle : par exemple, professionnels,
particuliers,
- conditions commerciales négociées : règlement comptant,
crédits, barème de prix applicable,
- Montant de l'encours : quelle est du client envers l'entreprise ?

La gestion des comptes clients participe à la collecte des informations utiles pour l'analyse du portefeuille clients ; ce qui permet au vendeur d'adapter ses relations commerciales de façon cohérente avec chaque type de client et en fonction de ses objectifs.

Présentation

Le compte client est un document qui regroupe quelques informations générales concernant le client :

- Identification : raison sociale, adresse,
- Nom et coordonnées de l'interlocuteur
- Conditions commerciales applicables (tarif professionnel ou particulier par exemple),
- Conditions de règlement.

Le rôle de ce document est de rendre compte de toutes les transactions réalisées avec le client et faire état de sa situation financière vis à vis de l'entreprise.

Aussi un compte client enregistre toutes les opérations effectuées avec le client :

- les ventes donnent lieu à l'établissement de la facture qui sont portées au débit du compte et viennent augmenter la créance de l'entreprise (donc la dette du client)
- Les règlements effectués par le client, ainsi qu'éventuellement les avoirs, (établis en cas de retour de marchandises, de ristourne par exemple), viennent au crédit du compte, donc en déduction des sommes portées au débit ;
- La différence entre le total des sommes portées au débit et le total de sommes portées au crédit du compte constitue le solde c'est à dire la somme que le client doit à l'entreprise à un moment donné. On parle également d'en cours client. Plus celui-ci est élevé et durable, plus l'entreprise supporte un risque de défaillance des clients donc un risque d'impayés. Un en-cours client trop important pèse sur la trésorerie de l'entreprise.

- (voir chapitre 10 : « notion de besoin en fond de roulement »). Rappelons que les créances impayées constituent la première cause de faillite des entreprises.

La consultation du compte d'un client informe sur sa situation financière vis-à-vis de l'entreprise : est-il à jour de ses paiements ? Les conditions de règlement négociées sont-elles respectées ? Quel est le montant de sa dette ?

Schématiquement, un compte client peut se présenter comme ci-contre.

On peut constater que ce compte client fonctionne correctement. Les conditions de règlement prévues sont : par traite à trente jours fin de mois. Celles ci sont respectées.

Cependant, il n'en est pas toujours ainsi. En réalité, les incidents de règlement sont relativement fréquents. Le vendeur a un rôle déterminant dans leur détection et dans le règlement positif des conflits avec les clients. Il est impératif de surveiller attentivement les créances parvenues à échéance.

Client n° :411715		Contact : Mme Aude pradau		
Société : Malevert		Règlement : traite à 30 J fin de mois		
tél.:0124331217		Tarif : Professionnel		
Adresse : 18 Bd Foch 78124 le pecq cedex		E-mail :Malevert@wanadoo.fr		
Date	Libellés Débit		Crédit	Solde
31 / 08	Solde (traite N°524 à payer le 30/09)			5254,35
2 / 09	vente ramettes A4 NB Réf XR4- Facture n°4157	2219 ,04		7473,39
12 / 09	Vente cartouche BJ 43 - Facture n°4212	4160,70		
28 /09	Vente cartouche BJ 43 - avoir n° 714		301,50	
30 /09	Règlement traite n° 524 du 31/08		5254,35	8031,96

Si le règlement prévu ne parvient pas à l'entreprise, il convient d'effectuer rapidement une relance il s'agit d'une lettre de rappel qui indique au client que sa créance est échue et que l'entreprise en attend le règlement. Cette lettre doit être courtoise car il se peut que le client ait déjà réglé ou il s'attend à la livraison....

La prudence s'impose.

1 - La gestion des comptes clients

Présentation:

Le compte client est un document qui regroupe quelques informations générales concernant le client:

- ◆ Identification : raison sociale, adresse
- ◆ Nom et coordonnées de l'interlocuteur
- ◆ Conditions commerciales applicables
- ◆ Conditions de règlement

Le rôle essentiel d'un tel document est de rendre compte de toutes les transactions réalisées avec le client et de faire état de sa situation financière vis-à-vis de l'entreprise.

Aussi, un compte client enregistre toutes les opérations effectuées avec le client :

- Les ventes donnent lieu à l'établissement de facture qui sont portées au débit du compte et viennent augmenter la créance de l'entreprise
- Les règlements effectués par le client, ainsi qu'éventuellement les avoirs, viennent au crédit du compte donc en déduction des sommes portées au débit
- La différence entre le total des sommes portées au débit et le total des sommes portées au crédit du compte constitue le solde c'est-à-dire la somme que le client doit à l'entreprise à un moment donné.

2- Du compte client au dossier client

Au-delà du compte client, document essentiellement financier, le vendeur dispose d'un autre outil: le "dossier client"

Ce document, beaucoup plus complet que le compte client regroupe l'ensemble des informations relatives au client. On y trouve le plus souvent:

- Des renseignements généraux sur l'entreprise
- Les coordonnées de l'interlocuteur du vendeur, avec indication des jours et heures de réception de ses habitudes, de ses attentes

- Les habitudes d'achat du client

- L'historique des relations commerciales: chaque visite, ainsi que le résultat obtenu doivent y être soigneusement notés

- Les négociations en cours: exigences du client, état des propositions qui lui sont faites, comment situons-nous par rapport à la concurrence?

- Les conditions commerciales applicables à ce client : conditions de règlement, de livraison, quel tarifs s'applique, ristournes de fin d'année

- Les demandes spécifiques du client au vendeur: envoi des catalogues, d'une brochure, d'un pri, devis.....

3- L'analyse du portefeuille clients

3- 1 Les typologies des clients

Le plus souvent, il n'est pas possible d'avoir une présence commerciale maximale et simultanée auprès de tous les clients et prospects d'un secteur, compte tenu des contraintes de coûts, , de temps, de distance, d'information.

Pour opérer un ciblage, on analyse le portefeuille client afin de dégager une typologie.

A - L'analyse "20/80"

On remarque souvent que l'essentiel C.A d'une entreprise est réalisé avec un nombre relativement restreint de client. On estime ainsi fréquemment

que 80 %des ventes sont faites grâce à 20 % environ des clients. Les clients regroupés dans cette catégorie sont dit "gros clients", car l'entreprise réalise avec eux l'essentiel de son C.A ; les autres clients sont dits "petits clients". Les 80 % de clients qui ne sont pas dans la première catégorie ne rapportent à l'entreprise que 20 %de son chiffre d'affaires.

Remarques

Les "gros clients" ne sont pas toujours les plus rentables. Compte tenu de leur pouvoir de négociation, ils obtiennent parfois des conditions qui grèvent de façon importante la marge de l'entreprise. Néanmoins, ces clients représentent un intérêt stratégique car ils permettent de réaliser des volumes importantes et donc contribuent pour l'essentiel à absorber les charges fixes de l'entreprise

Les "petits client" ne doivent pas être négligés. Certains d'entre eux disposent peut-être d'un potentiel d'achat important et peuvent constituer les "gros clients" de demain.

Le choix de la typologie retenue dépend de la gestion plus ou moins différenciée qui est faite des différentes catégories de clients.

3-2 La gestion du portefeuille clients

L'intérêt de distinguer différentes catégories dans les clients est de pouvoir mener auprès d'eux des actions spécifiques. Ainsi, en fonction de l'importance des clients il est possible de:

Adapter les moyens d'approche à la typologie : téléphone, minitel, Internet pour les petits clients, visites systématiques pour les gros

Diversifier la fréquence des visites : on rencontre plus souvent les "gros clients"

Ajuster les conditions de règlement

Moduler l'importance des réductions proposées

Cibler les opérations de promotions en réalisant par exemple un publipostage différencié par type de clients.

3 - 3 Le suivi de la relation commerciale

Pour assurer l'efficacité de son action, le vendeur doit efforcer de réaliser un suivi de ses affaires afin d'en assurer le bon déroulement jusqu'à leur terme.

Dans ce domaine, il utilise souvent un logiciel de gestion commerciale qui comporte un agenda intégré dans une base de données. Il peut consulter en permanence l'état de ses rendez-vous ainsi que tous ses dossiers clients.

Pour être performant, cet outil doit être actualisé en permanence. Le vendeur y reporte donc soigneusement tout ce qu'il récolte comme information au cours de son activité. Grâce à la télématique, il peut consulter les fichiers de l'entreprise (compte client, stocks, ...) le cas échéant actualiser ses propres données.

Ce type de logiciel est également un soutien efficace pour suivre un contrat en cours de négociation.

A chaque contact le vendeur tient à jour le dossier client. Il peut intégrer dans sa négociation les données les plus récentes:

Disponibilité d'un produit en stock

Engagement du vendeur envers son client: démonstration, documentation, nouvelle visite, propositions chiffrées

Etat des règlements, des livraisons

Conditions de règlement applicables.

ChapîtreVII : la productivité de l'activité du commercial

L'activité d'un vendeur représenter un coût important pour l'entreprise. Donc, lorsqu'elle lui confie un secteur, il doit être a même d'en assurer la rentabilité : le secteur doit rapporter davantage qu'il ne coûte. Ce rapport entre coût et résultat s'exprime à travers la notion de productivité.

Pour assurer la meilleur productivité possible de son secteur, un vendeur doit appuyer son action sur une réflexion a propos des facteurs qui conduisent a l'efficacité maximum et cela dans toutes les dimensions de son activité : prospection, visites ou encore opérations de mercatique directes.

Pour estimer dans quelle mesures il atteint ses objectifs de productivité, le vendeur dispose d'un outil privilégié : le tableau de bord de son activité. Ce document, s'il comporte les indicateurs pertinents, éclaire le vendeur sur la réalisation de ses quotas de vente et plus généralement de ses objectifs. Il peut donc adapter son activité en conséquence.

1.la productivité : principes généraux

Pour améliorer l'efficacité de son travail et pouvoir agir de façon positive, le vendeur doit mener une réflexion sur la notion de productivité.

1.1. définition

Résultats obtenus par le ve	vendeurs
<ul style="list-style-type: none"> * Le chiffre d'affaire * les quantités vendues * la marge réalisée * le nombre de commandes * le nombre de nouveaux clients * le nombre de rendez-vous obtenus, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> * le nombre de visites * le nombre d'échantillons envoyés * le nombre de kilomètres parcourus * le nombre d'appels téléphoniques * le nombre d'envois réalisés lors d'un publipostage, etc.

La productivité est le rapport mensuel entre une production donnée et l'ensemble des facteurs mis en œuvre pour l'obtenir. C'est un indicateur d'efficacité : on rapproche un résultat des moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat.

1.2. productivité de l'activité du vendeur :

Dans le domaine de la force de vente, on obtient un indicateur de productivité par un calcul du type :

Résultat obtenu par le vendeur sur le secteur

Moyen mis en œuvre.

On peut calculer ainsi différents indicateurs de productivité, appelés ratios.

1.3. la mesure de la productivité :

Une démarche d'évaluation de la productivité passe forcément par l'élaboration d'outils de mesure.

A. Les ratios

Expression	Calcul	Exemple	Interprétation
Chiffre d'affaire par visite	$\frac{\text{Chiffre d'affaires total}}{\text{Nombre total de visites}}$	$\frac{465\ 900}{106} = 3\ 150$	Le vendeur réalise en moyenne un CA de 3 106 F par visite.
Marge par visite	$\frac{\text{Marge totale}}{\text{Nombre de visites}}$	$\frac{69\ 885}{150} = 466$	La marge dégagée est en moyenne de 466 F par visite.
Nombre de visites nécessaires par commandes	$\frac{\text{Nombre de visites}}{\text{Nombre de commandes}}$	$\frac{150}{50} = 3$	Le vendeur réalise en moyenne 3 visites pour une commande.
Effort de prospection	$\frac{\text{Nombre de visites de prospection}}{\text{nombre total de visites}}$	$\frac{30}{150} = 0,2$	En moyenne, 20% des visites sont consacrées à la prospection.
Rendement de la prospection	$\frac{\text{Nombre de nouveau clients}}{\text{Nombre de visites de prospection}}$	$\frac{5}{30} = 0,17$	Une visite de prospection apporte un client dans 17% des cas.
Conquêtes de clientèle	$\frac{\text{Nombre de nouveau clients}}{\text{Nombre total de clients}}$	$\frac{5}{125} = 0,04$	Le vendeur a conquis 4% de nouveaux clients.
Montant moyen d'une commande	$\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Nombre de commandes}}$	$\frac{465\ 900}{9\ 318} = 50$	Les commandes sont d'un montant moyen de 9 318 F.
Marge moyenne par commande	$\frac{\text{Marge totale}}{\text{Nombre de commandes}}$	$\frac{69\ 885}{1\ 397,70} = 50$	La marge par commande est de 1 397,70 F, soit 1 398 F.
Taux de marge moyen	$\frac{\text{Marge totale}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	$\frac{69\ 885}{465\ 900} = 0,15$	La marge réalisée est de 15% du CA.

B. Le tableau de bord de l'activité du vendeur

Le tableau de bord est un document qui regroupe l'ensemble des indicateurs de l'activité du vendeur. Il compare le prévisionnel (les objectifs) et les réalisations. Il intègre généralement le calcul d'un taux de réalisation des objectifs.

Exemple :

Au vu des résultats peu satisfaisants du premier trimestre, l'entreprise Réflexe fixe des normes de performance qui aboutissent à un objectif global de productivité : obtenir 600 F de marge par visite.

Sylvie Nadeau intègre ces nouveaux paramètres pour organiser son activité au cours du deuxième trimestre. A la fin du trimestre, pour analyser son activité on élabore le tableau de bord suivant :

(deuxième trimestre)	Prévu	Réel	l'objectif (1)
Chiffre d'affaire	480 000	473 780	98,70 %
Taux de marque	20 %	18 %	90,00 %
Marge totale	96 000	85 280	88,83 %
Nombre de visites	160	164	102,50 %
Marge par visite	600	520	86,67 %
Nombre de commandes	55	52	94,54 %
Nombre de visites de prospection	40	45	112,50 %
Nombre de nouveau clients	8	6	75,00 %

Taux de réalisation de l'objectif = (Réel / Prévu) × 100

2. La mise en œuvre de la productivité dans l'activité du Vendeur

2.1. la productivité de la prospection et des visites

La prospection est indispensable au maintien du potentiel commercial de l'entreprise (développement d'un secteur, renouvellement d'un portefeuille clients, etc.. cependant, c'est une activité dont la rentabilité est par nature incertaine. Pour autant, les actions de prospection sont coûteuses en temps et en moyens financiers. Aussi convient-il d'en évaluer la productivité afin, le cas échéant, de mieux les cibler.

Pour mesurer la productivité d'une action de prospection, on élabore généralement un « **entonnoir de prospection** ».

	Expression	Calcul	succès	succès)
Ratio de productivité globale	$\frac{\text{Nombre de ventes réalisées}}{\text{Nombre de coordonnées du fichier}}$	$\frac{15}{300}$	0,005 soit 5 %	1-0,05 = 0,95 soit 95 %
Productivité du fichier	$\frac{\text{Nombre de contacts téléphoniques}}{\text{Nombre de coordonnées du fichier}}$	$\frac{240}{300}$	0,80 soit 80 %	1-0,80 = 0,20 soit 20 %
Productivité des contacts téléphoniques	$\frac{\text{Nombre de rendez-vous}}{\text{Nombre de contacts téléphoniques}}$	$\frac{80}{300}$	0,33 soit 33 %	1-0,33 = 0,67 soit 67 %
Productivité des rendez-vous	$\frac{\text{Nombre de ventes réalisées}}{\text{Nombre de rendez-vous obtenus}}$	$\frac{15}{80}$	0,187 5 soit 18,75 %	1-0,187 5 = 0,812 5 soit 81,25 %

2.2. La productivité des opérations de mercatique directes

Une opération de mercatique directe est basée sur le contact établi avec un grand nombre de prospects ou de client. Le principe est de s'adresser directement a lui. Comme toute action commerciale, les opérations de mercatique directe ont des coûts et des résultats.

3. L'amélioration et les limites de la productivité :

3.1 Amélioration de la productivité :

B. Principes généraux :

La productivité se mesure par un ratio, c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs. Améliorer la productivité revient donc à augmenter la valeur du rapport qui mesure la productivité.

On peut augmenter la valeur d'un rapport de plusieurs façons.

On augmente la valeur d'un rapport	Ce qui signifie pour la force de vente
En augmentant la valeur du numérateur, celle du dénominateur étant identique (cas n°1)	Obtenir davantage de résultat avec les mêmes moyens.
En diminuant le dénominateur, le numérateur étant identique (cas n°2)	Obtenir le même résultat en utilisant moins de moyens.
En augmentant le numérateur davantage que le dénominateur (cas n°3)	Utiliser 10% de moyens en plus et augmenter les résultats de 5%, par exemple.
En diminuant le dénominateur davantage que le numérateur (cas n°4)	Diminuer le nombre de visites de 10% lors que les ventes ne diminuent que de 5% par exemple.

C. La mise en œuvre de l'amélioration de la productivité :

Cette démarche d'amélioration de la productivité s'applique aux différents aspects de l'activité du vendeur sur son secteur.

a) La prospection :

Pour une prospection plus efficace, il est souhaitable d'améliorer :

- La qualification du fichier.
- La technique de prise de RDV.
- L'argumentaire.
- La technique de conclusion d'une vente.
- Améliorer la qualité globale de l'offre.

b) Les visites :

L'organisation des visites doit tenir compte de la nature des clients et des produits. Pour la vente de produits courants, sans doute il est préférable de faire une seule visite à un maximum de clients. Pour des produits plus complexes, il est important de bien sélectionner un petit nombre de clients intéressés, représentant un potentiel de vente conséquent et de leur rendre visite plusieurs fois.

c) La mercatique directe :

Une meilleure qualification des fichiers un meilleur ciblage des prospects, des documents plus attractifs, une offre commerciale performante, des coûts limités sont des facteurs propres à améliorer la productivité des actions de mercatique directe.

Les mesures de contrôle de la productivité de la force de vente :

- Tableau de bord commercial (voir chapitre VIII)
- Rapport d'activité (voir annexe1)
- Tableau récapitulatif des appels (annexe2)
- Fiche prospect (annexe3)

Chapitre VIII : LES ASPECTS DE GESTION DE FORCE DE VENTE

Section I : LE RECRUTEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Introduction :

Le management peut être défini comme la capacité de l'organisation de transformer de l'information en performance durable.

La performance durable est à la fois la finalité et la condition de survie de l'entreprise. Cette même performance est basée sur quatre points :

- Réaliser la rentabilité.
- Satisfaire la clientèle satisfaire le personnel.
- Assurer sa responsabilité à l'égard de l'environnement (éviter la pollution) et envers l'être humain (la politique d'emploi).
- Le management de la FDV est un métier qui consiste à conduire un groupe de personne à atteindre en commun un objectif.

A/ LES ETAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES VENDEURS.

Le recrutement constitue le premier aspect de gestion de la FDV. Les étapes de ce processus sont :

L'analyse des besoins de l'entreprise :

Taille optimale à avoir (à calculer).

Objectifs de croissance du chiffre d'affaire.

Turn-over (rotation du personnel).

La définition du profil désiré :

Pour arriver à dresser le profil de représentant, il est essentiel de bien cerner ses activités c'est-à-dire faire la description des tâches.

Une fois cette description est faite, il est possible de préciser les qualités exigées pour réaliser ses activités et déterminer les normes de rendement.

Les exigences des postes :

La description du poste précise le profil de l'emploi c'est-à-dire les caractéristiques requises par le travail. Ces particularité ont trait normalement à :

Expérience,

Formation,

Exigences tant physiques que mentales.

C'est un ensemble de qualité que l'individu doit posséder pour exécuter le travail en question.

Le recrutement :

Chaque entreprise essaye d'adopter sa propre politique de recrutement qui mise à attirer les meilleures commerciaux et les conservé en leur garantissant les meilleurs systèmes de rémunération, les possibilités d'évolution et de carrière.

les sources de recrutement :

Il existe deux sortes de recrutement :

Source interne : consiste à chercher les candidats parmi les employés actuellement en place.

Source externe : les moyens les plus utilisés sont : les candidatures spontanés, L'ANAPEC, les offres d'emploi des journaux, les salons de recrutements, les contacts avec les institues de commerce, les bureaux de recrutement...

Avantage et inconvénients du recrutement interne et externe :

Source	Interne	Externe
Avantage	Disponibilité é du personnel moins coûteux, facilité d'adaptation, connaissance de l'entreprise, motivation et promotion.	Rajeunir l'équipe commerciale, nouvelle expertise en terme de vente, injecter du sang neuf.
Inconvénient	Echec du recrutement	Coûteux, prend du temps, risques de non adaptation et intégration.

La sélection :

La période de recrutement s'établis par la réception de la candidature de nombreux individus.

Première phase : consiste à rejeter les candidature qui permet de se rendre compte des incompatibilité entre les caractéristiques du candidat et les besoins de l'organisation.

Deuxièmes phase : les tests de sélection :

Chaque candidat subit trois types de test :

les tests d'aptitudes : vise à évaluer les aptitudes des candidats à exercer le métier de vendeur, ils permettent aussi la facilités du candidats à s'organiser et à effectuer de certains activités administratives.

Les tests de personnalités : permettant d'évaluer le comportement du candidat dans une situation donnée.

Les tests d'intelligences : ils ont pour but de cerner les éléments comme la capacité d'analyse, l'esprit d'analyse, l'esprit de synthèses, l'imaginations...

Troisièmes parties : les entretiens

On distingue entre les entretiens collectifs et individuels. Il s'agit de conserver plus ou moins longuement avec le candidat et de lui poser plusieurs et divers questions pour exposer son caractère et sa personnalité. Ces entretiens peuvent être complétés par d'autres moyens (les jeux de rôles, les QCM...)

Quatrième phase : vérifications des références

S'assurer de la vivacité des informations contenues dans le formulaire de demande d'emploi ou la demande de CV et compris même les références personnelles.

Cinquième phase : examen médical

Visant à s'assurer de la santé des candidats. En pratique l'examen a lieu après.

L'embauche

Elle consiste à informer les candidats retenus et de leur demander de préparer son dossier administratif.

L'accueil et l'intégration :

Au cours de cette période le nouveau recrute fait la connaissance du personnel de l'entreprise et de l'organisation.

Au cours de cette période il bénéficie de la formation, du suivi et des entretiens avec les responsables de son intégration, il travaille en double commande avec un commercial confirmé.

Période d'essai :

Le candidat doit passer une période d'essai de 6 mois à un an pour titulariser.

Conclusion :

Chaque entreprise cherche vraiment à atteindre ses objectifs, pour cela elle met en œuvre un processus de recrutement des commerciaux qui peuvent pousser l'entreprise en avant et cela tout en passant de plusieurs étapes.

Section II : LA FORMATION

Introduction :

L'E/se ne peut laisser le vendeur ou le représentant à lui-même sur un territoire de vente dont il a responsabilité.

Un bon vendeur doit connaître son Entreprise, ses produits tant anciens que nouveaux, ses concurrents, et il doit être au courant aussi des politique et procédure de l'entreprise.

Pour s'assurer que le nouvel employé satisfasse ses conditions, l'entreprise met sur pied une formation organisée et planifiée pour le vendeur ou le représentant.

A/ POURQUOI UNE GESTION DE FORMATION :

Pour un manager d'une équipe de vente, la formation est à la fois :

Outil de motivation ;

Outil pour développer les compétences des commerciaux dont en attend un retour sur investissement à travers les résultats et le rendement de l'équipe de vente ;

C'est aussi un processus qui s'étale sur plusieurs étapes :

Identification des besoins,

La mise en place d'un plan de formation,

L'évaluation des retombés des formations,

B/ PROCESSUS DE FORMATION :

Identification des besoins :

1.1- l'analyse des résultats des vendeurs

En se basant sur l'analyse des tableaux de bord commerciaux (comparaison entre prévision et réalisations), en seront compte si les questions d'assurer une formation à la force de vente.

L'analyse des ventes :

Catégorie de la clientèle : sur quelle catégories la FDV est elle performante et sur laquelle elle est passif pendant les visites.

Catégories de produits : les commerciaux sont ils performant sur les produits à forte marge ou à faible marge.

Catégories par vendeur : l'analyse est forte en matière de ciblage et d'approche « NÉGOCIATIONS »

L'analyse des rapports de visites :

Les rapports renseigne le manager de la FDV sur les affaires ratées, les réclamations, les retards, les clients difficiles à marchander...

L'analyse des ratios d'activités :

Exemple : - nombre de client potentiel à contacter par mailing = 100
70 clients potentiels ont été intéressés par la proposition commerciale (demandant des renseignements).

40 rendez-vous (clients potentiels à visiter).

30 ont été intéressés.

17 ont achetés.

Ratios d'activités :

Taux de rendez-vous par contact téléphonique = $(40 / 70) * 100 = 57,14 \%$.

Taux de conclusion = $(17 / 30) * 100 = 56,67 \%$.

L'analyse de l'organisation et la répartition de l'activité du commercial :

Est-ce que le commercial arrive à organiser ses taches, ses tournées... ?

1.2- Les attentes des vendeurs eu mêmes :

Il y a deux moyens pour détecter les attentes des vendeurs :

Entretien annuel avec la direction commercial

Bilan de compétence.

1.3- La stratégie de l'entreprise

La formation s'impose au cas ou l'entreprise décide à moyen terme de lancer une nouvelle gamme de produit, cibler les nouvelles clientèles ou intégrer un procédé technologique nouveau.

La mise en œuvre de la formation

Une fois les besoins en formation est identifié, le manager procédé à la mise en place de plan d'action dont voici les grandes lignes.

2.1- Définition du contenu de formation :

Il y a 2 types de formation :

Formation purement commercial : sur le produit, technique d'approche et de vente

Formation non commercial : la gestion du temps, des tournées

2.2- Le faire ou le faire faire :

C'est un choix conditionnés

Taille de l'entreprise ;

Nombre de commerciaux à former ;

Le contenu de programme de formation ;

La compétence des responsables commerciaux de l'entreprise ;

Le faire : le service de formation et les cadres commerciaux de l'entreprise s'occupent de la formation force de vente

Le faire faire : les commerciaux bénéficiés de la formation dispense du cabinet spécialisé

2.3- la formation inter ou intra entreprise

Formation inter entreprise : consiste à réunir plusieurs entreprises en vue de les faire faire une formation, exemple : western union

Formation intra entreprise : consiste à former seulement les employés d'une seule entreprise

Les avantages inter- entreprise	les inconvénients inter-entreprise
coût moins élevé, échange d'information et d'expérience	* risque de divulgation de la stratégie commerciale de l'entreprise * risque de non adaptation au problème spécifique de l'entreprise

2.4- les moyens de formation :

Les supports pédagogiques, lieu de formation, les formateurs...

2.5- Le suivi de formation :

Le suivi vise à évaluer et mesurer les progrès réalisés, vérifier la mise en pratique des acquis de formation à travers les simulations ou en période de suivi sur le terrain.

2.6- Le coût de la formation :

On distingue deux types de charges :

Charge directe de la formation : coût de location de la salle, salaire de formation, repas, logistiques...

Charges indirectes : charge de non productivité.

2.7- L'élaboration d'un cahier de charge :

Objectif de la formation : former la force de vente sur les techniques de démarchages des gros clients.

Nombre de salariés concernés ;

Nom des salariés ;

Durée de la formation (en jour / heure) ;

Lieu de la formation ;

Date prévisionnelle de démarrage de la formation ;

Hébergement, transport...

L'évaluation de la formation

C'est une étape qui vise à savoir si les commerciaux ont réellement bénéficié de cette formation (est ce qu'il y a une valeur ajoutée de cette formation).

Les fruits de cette formation peuvent être évalués à travers les niveaux de rendement des commerciaux, l'atteinte des objectifs de la formation.

Conclusion :

La formation est un outil d'adaptation entre les compétences maîtrisées et les besoins en formations manifestées par le rendement de la force de vente et leurs attentes personnelles ainsi que le coût supporté par l'organisation.

Section III : LA GESTION DE LA REMUNERATION

Introduction :

La rémunération est composée d'un salaire et les autres avantages que l'individu reçoit de son travail.

C'est un moyen dont dispose l'entreprise pour améliorer le rendement et la satisfaction du vendeur.

A/ LES QUALITES D'UN BON SYSTEME DE REMUNERATION :

- Il doit être motivant ;
- Il doit reconnaître les efforts déployés par les vendeurs ;
- Il doit être équitable contenu des qualifications des salariés et du marché ;
- Il doit être réalisable en terme du coût pour l'entreprise ;
- Il doit être utile à la réalisation des objectifs ;
- Il doit être simple et à comprendre et à mettre en place ;
- Il doit être attractif pour les vendeurs.

B/ LES COMPOSANTES FONDAMENTALES D'UN SYSTEME DE REMUNERATIONS

Fixe : en rapport avec la valeur de l'emploi évalué suivant les responsabilités, les habilités, les efforts et les conditions de travail.

Variable : commission perçue en fonction des ventes réalisées (CA) et dont le taux peut être progressif ou dégressif.

Prime : elle est attribuée lorsque le vendeur atteint un certain quota de banque. C'est un moyen aussi qui permet à l'entreprise d'orienter les efforts de sa force de vente vers les objectifs précis.

C/ LES AUTRES FORMES DE REMUNERATIONS

l'intéressement :

Les commerciaux sont intéressés aux bénéfices réalisés par l'entreprise.

Les rémunérations indirectes :

L'adhésion au club, pèlerinage, les rentés scolaires...

D/ LA DEFINITION D'UN SYSTEME DE REMUNERATIONS PERFORMANT :

Un système de rémunération performant est un système composé de fixe (pour sécuriser le vendeur en cas de baisse de vente) + une partie variable (commission) pour stimuler la productivité de la force de vente + prime pour encourager les plus performant.

Dans les chapitres précédents, nous avons traité des principes du management. La création et l'organisation des équipes sont menées pour atteindre un certain niveau de performance de la force de vente. Est-ce suffisant ?

Certainement pas! Même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale. C'est le rôle de l'animation de créer l'âme, l'esprit de groupe, de souder l'équipe, de stimuler les vendeurs et d'améliorer les résultats.

Par ailleurs, les changements d'équipes dirigeantes, les rachats d'entreprises, l'arrivée de nouveaux concurrents donnent de nombreuses occasions de réunir les équipes commerciales pour les rassurer sur leur avenir, leur présenter les nouvelles orientations de la politique de l'entreprise.

C. La délégation

Quotidiennement, les missions de l'encadrement comprennent des tâches d'organisation, de suivi de vendeurs ... S'il choisit d'en déléguer certaines, il exprime une certaine confiance envers son personnel. Cependant, les responsabilités confiées ne doivent pas dépasser la limite des compétences.

Le manager peut déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs. Mais c'est surtout en déléguant des responsabilités qu'il transférera une partie de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe. Cependant, la délégation de responsabilités implique nécessairement la fixation d'objectifs précis et la mise en place de procédures de contrôle.

L'animation et la motivation, processus permanents, se déploient de façon stratégique, sur le long terme, tandis que la stimulation, outil tactique, se caractérise par son aspect ponctuel,

2. La stimulation des vendeurs

De simple outil de promotion des ventes, la stimulation est devenue une méthode complexe, au carrefour du marketing, de la communication et des ressources humaines.

Stimuler consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif

Commercial spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnelle.

Les techniques utilisées et les récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de stimulation.

2.1 Des techniques pour mobiliser

Le développement de la stimulation, la créativité des responsables commerciaux et des agences spécialisées ont multiplié les types d'opérations qui se basent surprise et l'originalité.

A. Le concours

Les responsables commerciaux introduisent la notion de compétition à travers les concours qu'ils organisent au sein de leurs équipes de vente entre les équipes ou individuellement en fonction des objectifs. Si toute l'équipe est concernée, son objectif est le plus souvent calculé en nombre de produits vendus.

EXEMPLE DE CONCOURS

Objectif: RMW finance lance le premier contrat d'entretien lié au financement, le serenium lors du lancement de la nouvelle Série 3.

Public concerné : vendeurs des concessions.

Déroulement : le thème de l'opération est le rugby. Chaque agence BMW finance inscrit les concessions dont elle est responsable après leur avoir présenté l'opération.

Un Défi régional est organisé pour les concessions et un classement final désigne les vainqueurs selon trois critères : la production, les assurances, le contrat serenium.

Le Défi national pour lequel les concessions ont été classées en quatre catégories (en fonction du nombre de voitures vendues), le critère de la production est retenu et des bonus sont accordés en fonction des produits placés (Sereniun, assurances).

Récompenses : voyages au Maroc pour les vendeurs du Défi régional et au Pérou pour le Défi national.

Résultats : À l'issue du Défi national, douze concessions sont proclamées gagnantes. Le Grand Défi a permis d'exalter l'esprit d'équipe en impliquant les vendeurs dans la réussite de l'entreprise et non pas dans une réussite purement personnelle. Le taux de pénétration s'est maintenu sans action promotionnelle sur la Série 3.

B. Le jeu

Contrairement au concours, le jeu ne nécessite pas un effort de vente important, mais se base plus sur la rapidité de réaction, les connaissances, voire le hasard. Il peut impliquer des choix judicieux sur les produits à mettre en avant. Il est souvent un élément d'une campagne de stimulation.

EXEMPLE DE JEU

La Société Volvo organise un jeu avec pour objectif, la participation à un rallye, pour stimuler tout le personnel de ses concessionnaires.

Objectif : développer les ventes de voitures Volvo (tous modèles) et pièces de rechange et parallèlement, stimuler le personnel administratif et le service après-vente.

Déroulement : pendant sept mois, les concessions Volvo connaissent une stimulation de leurs ventes selon un mécanisme simple à base de document, promotionnel et par une communication sous forme de BD sur le thème du " Rallye intensive Drakkar" (origines Viking de la firme et similitudes avec le célèbre rallye obligent). L'objectif : être pilote ou copilote d'un rallye dans le sud marocain, avec étapes chronométrées, pendant six jours entre Ouarzazate et Marrakech. Du concours se dégagent cent cinquante-cinq gagnants (vingt-cinq concessions), des commerciaux mais aussi des administratifs et des chefs d'atelier.

Les trente-sept voitures au départ sont des Volvo de série appartenant au concessionnaires, et préparées par eux. Les voitures sont transportées sur place et toute une infrastructure de vraie compétition est mise en place (ambulance, médecins, road books, contrôleur, satellite de communication, etc.). y compris des sponsors comme Antar, Europ. Assistance au Grundig.

Récompense : un rallye qui, lui-même, est doté d'une coupe (remise par les autorités de Marrakech) d'un voyage et de télévision.

Résultats : l'ensemble du réseau a participé. Les outils statistiques créés pour l'occasion ont préservé l'équité des objectifs. Côté voyage le rallye en plein désert a été une grande réussite : pas une seule panne pour ces voitures de série (pas de 4 x 4).

Cette opération de stimulation basée sur un rallye est très adaptée à l'activité de la société. Le thème choisi, fédérateur, motivera particulièrement le personnel du réseau,

C. Le challenge

Le challenge s'inscrit plus dans la stimulation à long terme. Son principe est

Simple : tant que le vendeur se situe au-dessus d'un certain seuil de résultat, il bénéficie d'un avantage particulier.

À la différence du concours, cette méthode implique un travail de longue haleine.

EXEMPLE DE CHALLENGE

La société Brother organise le grand prix Brother Race, challenge de deux mois sur le thème de la Formule 1. Brother (leader aux Etats-Unis) occupe une place de challenger sur le marché français des imprimantes, fax. Elle souhaite s'imposer sur le marché hexagonal, Objectif : objectifs stratégiques : générer une augmentation des ventes et relayer une campagne de communication tout en redynamisant l'image de Brother auprès de son réseau. Objectifs opérationnels : animer les circuits de distribution indirects, préconiser des produits Brother, conquérir de nouveaux clients et fidéliser des revendeurs existants et volatiles.

Public concerné : cellules de télévente et terrain de six grossistes et cinq mille revendeurs.

Déroulement :

- challenge pour les vendeurs des grossistes : sur vingt et un produits de la gamme, chaque vente équivaut à un certain nombre de points. A partir de vingt points capitalisés, les vendeurs des grossistes peuvent commander des cadeaux ;

- promotion Brother destinée aux revendeurs relayée les grossistes : cadeau d'une bouteille de champagne pour tout achat d'un produit spécifique et participation à un tirage au sort permettant de gagner des places afin d'assister à un grand prix de formule

Récompenses : cadeaux à choisir dans le catalogue de l'opération pour les vendeurs des grossistes, Bouteilles de champagne et places pour deux grands Prix de formule 1 pour les revendeurs (chaque grossiste dispose de deux places à faire gagner et d'une place pour lui).

Résultats: résultats satisfaisants sur le déroulement de la campagne, les grossistes ont bien accueilli le challenge.

2.2 Les récompenses

L'élément le plus motivant d'une campagne de stimulation est bien évidemment la récompense. La valeur, l'originalité et la part de rêve qu'elle véhicule font de la récompense le facteur essentiel de la réussite de la stimulation.

A. L'argent

L'argent est un moteur, à condition de l'utiliser judicieusement. Ce qui motive le vendeur, c'est surtout ce qu'il pourra acheter avec. Des écarts de rémunération sur les éléments variables, voire sur la partie fixe, sont envisageables pour stimuler les équipes de vente.

B. Les cadeaux

Cet outil de stimulation, souple et facile à utiliser, séduit de plus en plus de responsables commerciaux. Il s'adapte au plus large public. Il est évolutif puisque le commercial peut cumuler des points-cadeaux. Il permet d'impliquer toute la famille dans la campagne. Une communication en direction des conjoints s'avère souvent profitable. La promesse d'un cadeau aide à supporter un supplément de travail.

- Les bons d'achat libellés en francs, émis par les véricistes, les magasins et agences de voyages sont valables essentiellement dans leurs rayons.

- Les chèques-cadeaux libellés en points sont à valoir dans un catalogue spécial ou dans un réseau de boutiques spécialisées. Ils sont mono enseigne (une seule entreprise), multi enseignes (plusieurs entreprises) ou sous forme de chèques voyages

Avantages des chèques-cadeaux	Inconvénients des chèques-cadeaux
<ul style="list-style-type: none"> • Simples à mettre en place • Bon rapport qualité/prix pour l'entreprise • Complète autonomie du bénéficiaire dans le choix de la dotation • Disponibilité immédiate du cadeau 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilement assimilés à une prime • La valeur faciale du chèque peut détruire la "magie" attachée au cadeau • Même si le chèque est personnalisé au nom de l'entreprise, elle risque d'être évincée dans le souvenir

- Les catalogues-cadeaux utilisent un système de points plus élégant, car ne mentionnant pas les prix (catalogues généralistes, spécialisés, modulaires).

Avantages des catalogues	Inconvénients des catalogues
<ul style="list-style-type: none"> • Bien présentés, bonne illustration des produits • Font rêver • Supports de communication pour l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé • Choix plus restreint que le chèque cadeau • Choix figé pour toute la durée de la campagne • Risque de rupture de stock (déception)

C. Les voyages

Le voyage, parce qu'il est porteur de rêve, reste la récompense privilégiée des responsables commerciaux. Les voyages de stimulation sont le plus souvent organisés en groupe, C'est l'occasion pour l'entreprise, d'accroître la cohésion des équipes, d'améliorer le climat social, de s'attacher les collaborateurs. EXMPLE

CGI offre un diplôme Harvard aux garagistes.

Objectif : le Crédit général industriel (Groupe Société générale) cherche à motiver son réseau de partenaires de crédit dans le secteur automobile.

Public concerné : Les six clients concessionnaires de l'entreprise.

Déroulement : pour motiver les concessionnaires de sollicités par les voyages 5 de stimulation, il faut leur offrir quelque chose qu'ils ne peuvent s'offrir eux- même. Une véritable busines school a donc été créée au sein de l'une des universités américaines les plus huppées, Harvard, près de Boston. Pour accéder à ce séminaire unique, très fermé et spécialement conçu pour des professionnels du secteur automobile, les concessionnaires intéressés ont dû développer leur CA avec le CGI et cela pendant l'année précédant l'événement (jusqu'à atteindre le montant de leur participation au séminaire.

Sinon, ils peuvent compléter de leur poche). Le CGI a trouvé là un moyen original d'intéresser ses concessionnaires.

D. Les récompenses honorifiques

Cette forme de motivation subtile repose sur le besoin de considération de chacun.

C'est un moyen de reconnaître le professionnalisme des collaborateurs et de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise.

Les médailles, trophées, titres, diplômes sont remis aux salariés ou aux équipes les plus méritantes lors de conventions qui réunissent tous les salariés.

E. Les marques de reconnaissance

Les commerciaux ont souvent soif de reconnaissance. Pour le responsable, faire bénéficier le commercial d'avantages particuliers est un moyen de récompenser et de stimuler. Pouvoir choisir le modèle de sa voiture de fonction est très apprécié des commerciaux. Les clubs de meilleurs vendeurs sont aussi créés dans un souci de reconnaissance de l'entreprise. La publication des résultats du meilleur vendeur dans le journal de l'entreprise est aussi un moyen de le valoriser.

2.3 La communication de la campagne de stimulation

La réussite d'une campagne de stimulation exige de la part des organisateurs la mise en place d'une politique de communication à l'attention des différents publics concernés.

La présentation de la campagne fait souvent l'objet d'un séminaire pour lequel sont créés différents supports de communication (plaquettes, vidéos, etc.). Chaque responsable se voit remettre un kit d'animation destiné à son équipe. Comprenant tous les outils nécessaires à la mise en place des actions.

Les plannings d'organisation, de suivi et de résultats de la campagne sont élaborés pour aider les responsables régionaux et les impliquer dans l'organisation de l'opération.

Les résultats sont publiés au cours d'une convention à laquelle seront conviés tous les participants.

Qu'il s'agisse d'une convention de vendeurs, d'un séminaire de formation, d'une opération de stimulation, l'entreprise choisit la méthode la plus adaptée à son personnel, à ses objectifs et à son budget. Les résultats seront souvent difficiles à mesurer, car ils s'inscrivent plutôt dans le long terme.

Conclusion :

Un bon système de rémunération est un système qui répond aux objectifs, de l'organisation et de la force de vente

Section IV

L'animation de la force de vente

Introduction :

Dans le cadre de management de le FDV et des réseaux de distribution, l'entreprise est tenue de faire un suivi de son réseau à travers l'équipe commerciale pour s'assurer de l'atteinte des objectifs et encourager la communication.

A/ LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION :

Motiver la force de vente ;

Instaurer les bonnes conditions ;

Créer un climat favorable pour l'activité ;

Faire le suivi de l'activité commerciale.

B/ LES TECHNIQUES D'ANIMATION :

La communication :

Améliorer les conditions de travail ;

Les réunions dont les objectifs est de se rencontrer pour discuter ces objectifs et s'est changé de l'information ;

La communication interne c'est la transmission de l'information dans tous les niveaux.

C/ LES TYPES DE LA FORCE DE VENTE :

Force de vente de l'entreprise :

Elle est constituée des commerciaux qui travaillent exclusivement pour compte de l'entreprise. Elle est attaché par l'entreprise avec un lien de subordination, elles sont subit un contrôle de la hiérarchie (les vendeurs de l'entreprise et les VRP).

Force de vente déléguée :

Ce sont des vendeurs qui travaillent pour plusieurs société et d'une façon permanente (VRP multcartes, des agents commerciaux, ...)

Force de vente supplétive :

Ce sont des vendeurs temporaires que l'entreprise fait appeler à eux en cas de fortes activités (force de vente de renfort).

les avantages et les inconvénients :

Types de force de vente	Avantages	Inconvénients
Propre	<ul style="list-style-type: none"> * Orientation de l'activité vers des objectifs précis * contrôle de l'activité des vendeurs 	<ul style="list-style-type: none"> * nécessite encadrant, direction, animation, suivi et formation... * prise en charge intégrale des frais de la FDV, même si le CA est très faibles
Déléguée permanente	<ul style="list-style-type: none"> * Vendeurs autonomes, indépendants, opérationnels. * rémunérer à la commission 	<ul style="list-style-type: none"> * coûte cher en cas de développement important de CA (taux de commission élevé). * peu de contrôle sur l'activité du vendeur.
Supplétive	<ul style="list-style-type: none"> * Peu agir sur les actions de courte période. * bien adaptée à des besoins ponctuels 	<ul style="list-style-type: none"> * coût élevé, peu de contact avec FDV propre. * contrôle difficile de l'activité des vendeurs

La force de vente sédentaire et force de vente itinérant :

Force de vente	Principe	Exemple
Sédentaire	Les commerciaux travaillent dans l'enceinte de l'entreprise de façon sédentaire. Cela implique que l'entreprise initié une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente.	Les concessionnaires de voitures « SGA »
Itinérante	Les vendeurs se rendent visite chez les clients, les prospecter et prennent souvent les itinéraires du contact (prise de rendez-vous, organisation des tournées).	Les lauréats des écoles (BAC + 2) travaillent comme des commerciaux chez plusieurs entreprises.

D/ LE CHOIX D'UN RESEAU DE VENTE :

Chaque entreprise peut choisir entre un réseau de vente directe (fournisseurs-clients) ou vente par intermédiaire :

canal court :fournisseurs→ détaillons→ clients ou circuit long :
fournisseurs→ grossistes→ détaillons→ clients.

1. l'animation des vendeurs

Le manager doit créer des habitudes de fonctionnement (communication, formation, délégation) pour obtenir l'efficacité de l'équipe. S'il se sent écouté, reconnu et estimé, le vendeur cherchera à améliorer ses résultats, à atteindre ses objectifs, à véhiculer une image positive de son entreprise.

1.1 Les objectifs de l'animation

L'animation se concrétise dans les actions quotidiennes et le style de management adopté par le responsable commercial. Ce dernier, en animant son équipe, souhaite essentiellement :

- motiver les vendeurs: les impliquer dans les choix et la culture de l'entreprise pour qu'ils donnent la meilleure image auprès des clients et qu'ils restent dans l'équipe;
- créer un climat favorable entre les vendeurs: pour souder l'équipe, encourager les échanges d'informations, d'idées, afin d'améliorer les actions et les --résultats de tous.

1.2 Les types d'animation

L'animation ne donne des résultats que si elle est permanente. Elle favorise la communication au sein de l'équipe, encourage les vendeurs à améliorer leurs performances en suivant régulièrement des séances de formation et implique la délégation de responsabilités,

A. La communication

Si la communication semble nécessaire à tous, elle ne se décrète pas. Sa pratique quotidienne nécessite un climat favorable et la création d'outils adaptés.

a) Le climat de travail

Un élément fédérateur de l'équipe de vente est l'ambiance qui règne dans le groupe. Un climat positif de travail, sans conflits latents, favorise les bons résultats et diminue la rotation du personnel. « On ne quitte pas une équipe dans laquelle on se sent bien.. ».

b) Les réunions

Qu'elles soient régulières ou occasionnelles, les réunions sont des moments de rencontres et d'échanges d'informations favorables au bon climat de l'entreprise, Pour être bien acceptées par les vendeurs, elles doivent faire gagner en efficacité un temps supérieur à celui qu'on leur a consacré (ne pas tomber dans la « réunionite »).

Le manager peut réunir son équipe :

- Régulièrement

Les vendeurs d'une même région se rencontrent pour analyser les résultats et confronter leurs expériences afin d'étudier ensemble les solutions envisageables pour améliorer leurs actions :

-réunions quotidiennes : dans certaines entreprises, lorsque la concurrence est très vive et que les résultats de l'activité sont utiles à tous pour adapter le programme d'action en permanence (secteur automobile, bancaire, bureautique...) ;

-réunions hebdomadaires : souvent le lundi, pour faire le point sur la semaine écoulée (résultats, actions) et établir les objectifs de la semaine à venir.

- Annuellement

L'entreprise réunit l'ensemble du réseau pour présenter les résultats de l'année et mobiliser les vendeurs sur les objectifs de l'année suivante.

- Occasionnellement

Pour marquer un événement exceptionnel (lancement d'un produit, d'un réseau, anniversaire, etc.), les vendeurs sont réunis, le plus souvent dans un cadre stimulant.

Au cours de ces conventions (annuelles ou occasionnelles), la créativité est indispensable pour surprendre les commerciaux et obtenir leur adhésion. Des agences

spécialisées proposent des soirées à thèmes (casino, bourse...), des mises en scène parfois grandioses qui restent longtemps dans l'esprit des vendeurs.

Ces manifestations exceptionnelles, de prestige, renforcent la confiance et l'adhésion à la culture de l'entreprise qui montre son rayonnement. Ces conventions développent l'esprit d'appartenance au groupe.

Cependant, les réunions ne constituent un outil d'animation efficace que si elles- sont bien préparées, bien menées, apportent des informations, des solutions.

c) La communication interne

Au sein de l'équipe de vente, la communication doit être à double sens. Le vendeur remonte les informations du terrain (bons de commande, fiches clients, rapports de visite, d'activité), mais le manager diffuse aussi des messages vers ses collaborateurs:

- lettres de félicitations, d'encouragements ... ou de rappel à l'ordre;
- notes d'information sur les nouveaux produits, documentations techniques et commerciales;

- lettre d'information des forces de vente, La communication interne est favorisée par la mise en place d'un réseau intranet. La messagerie facilite la diffusion des informations. Ainsi le manager peut envoyer des messages simultanément à l'ensemble de l'équipe et bénéficier instantanément de remontées d'informations. Ceci revêt une importance particulière lorsque les équipes sont dispersées géographiquement.

Conclusion :

Un manager de force de vente doit être capable d'animer son réseau de vente et de distribuer en faisant usage aux techniques employé dans ce sens : rémunérations, formation...

Chapitre VIII

Les tableaux de bord commerciaux

Définition:

D'un point de vue général, un tableau de bord est constitué d'indicateurs (KPI : Key Performance Indicators) qui permettent de quantifier a posteriori, en temps réel ou en prévisionnel la réalisation d'une action. D'un point de vue plus gestionnaire, ils s'inscrivent dans la démarche générale de planification, exécution et contrôle ; leur mise en rapport avec les objectifs de l'organisation permet de mesurer la performance.

Les tableaux de bord permettent:

Piloter (déterminer les mesures à prendre en fonction des résultats obtenus)

Motiver (ils permettent de donner des repères et de fixer des objectifs quantifiés)

Communiquer (ils servent de support à la communication)

Intégrer (ils permettent d'homogénéiser les pratiques entre les différents pays)

Questions générales soulevées par les tableaux de bord:

La mise en place des indicateurs clefs peut naître de besoins extrêmement variés selon la filière à laquelle appartient l'entreprise, sa taille, ses contraintes logistiques amont et aval, son degré d'implication en mode collaboratif...etc.

Réflexions à mener en amont avant de structurer judicieusement la mise en place d'un tableau de bord (intégration des données critiques, délais de mise à jour...etc.)

Le niveau d'accessibilité à ces indicateurs aux différents services de l'entreprise

L'éventuelle réorganisation des systèmes d'information

Le coût global

Le type de retour sur investissement à attendre et dans quels délais

Difficultés posées par les tableaux de bord

Une recherche du juste milieu : un trop grand niveau de finesse noie l'utilisateur sous l'information ; des indicateurs trop agrégés ne permettent pas toujours des actions ciblées

La pratique recommande du tableau de bord à minima, si possible à chaque étape clef du processus

Une autre problématique réside dans l'acquisition et la précision des données :

Entreprises multi sites avec plusieurs systèmes (codification différente des informations)

Les données changent entre deux mises à jour

L'acquisition des données est source d'erreurs (intervention du facteur humain)

Les tableaux de bord offrent d'ordinaire une vision rétrospective, quid de la vision prédictive ?

Un grand nombre d'indicateurs possibles

Indicateurs économiques:

Produits expédiés (tonnes, unités et/ou valeur)

Valeur totale des stocks

Analyse ABC des stocks

Taux de rotation des stocks

Écarts sur inventaire

Indicateurs physiques

Tonnes expédiées, reçues

% de stocks morts

Surface de stockage utilisé (unités de stocks/m²)

Nombre de transporteurs

Nombre de références gérées en stocks

Qualité

Délai moyen de livraison aux clients

Délai moyen d'approvisionnement/fournisseur

Temps moyen de chargement des véhicules

Retards de livraisons (en jours, en valeur monétaire)

Nombre de ruptures de stocks (matières premières, produits semi-finis, produits finis)

Nombre de litiges transport, de litiges livraison

Nombre d'avoirs

Taux de remplissage

Indicateurs commerciaux:

CA/ Clients

CA/ Représentants

Réclamations/Représentants

Nouveaux clients/Représentants

Objectifs de vente

Ecart de réalisation.

Les tableaux de bord les plus utilisés

Les indicateurs clefs utilisés en entreprise sont par ordre décroissant :

Le taux de service

Le taux de rupture

Le respect des délais

La productivité machine

La productivité du personnel

Les coûts logistiques et les coûts de transport

Le stock financier/couverture (objectifs)

Le niveau des coûts logistiques d'entreprises analogues et des

Principaux concurrents sont d'ordinaire connus.

Exercice: (énoncé)

L'historique des ventes de 2004 du produit P1 (en milliers d'unités) est reproduit ci-dessous :

2004	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
P1	130	150	250	230	250	350	480	520	350	200	200	150						

Ce produit a été lancé en 2004 et l'historique ne remonte qu'au mois de janvier. Une campagne de promotions est prévue pour les mois d'avril, mai et juin pour contrer le lancement d'un produit concurrent prévu en avril. Afin de mesurer son impact sur les ventes, l'on ne peut que se référer au produit P2 qui a servi à établir les prévisions de ventes de P1 pour 2004. P2 n'est plus en vente à l'heure actuelle. L'historique des ventes du produit P2, qui a fait l'objet de promotions en août, septembre et octobre 2003 est le suivant :

2003	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
P2	110	150	230	250	280	350	430	470	450	260	230	160						

Questions:

1/Planifiez les ventes du produit P1 pour 2005

2/Calculez les écarts entre prévisions et ventes réelles (on se projette alors fin 2005)

3a/Sachant que le stock de sécurité est égal à 40 et qu'il faut 2 mois pour le reconstituer, avez vous eu des ruptures de stock ? Notons que les stocks physiques se reportent d'un mois sur l'autre, mais pas la demande (ventes).

3b/Sachant que l'on se considère en sur-stockage à partir de 10 % de méventes (compte tenu de l'exiguïté de l'entrepôt), avez vous été en sur-stock ?

4a/Calculer le taux de sur-stock pour le mois de mars

4b/Calculer le taux de rupture pour le mois de septembre

5/Sachant que chaque unité coûte 1 €, donnez le montant des pertes de CA du mois de septembre et la valeur de l'immobilisation financière (sans considérer les coûts de stockage et les pertes équivalentes aux taux d'intérêts) pour le mois de mars

Proposition de prévisions de ventes du P1 pour 2005

Les prévisions ci-dessous ne sont qu'une proposition. En effet, l'exercice de la prévision n'est pas binaire : chaque prévision est plus ou moins bonne et parfois seulement tout à fait exacte. D'autre part, le but de l'exercice est de comprendre le cheminement de la prévision afin d'établir deux tableaux de bord (rupture et sur-stock) ; il ne s'agit pas d'apprendre les techniques de prévision, d'autant que les ventes effectives ont été conçues de telle manière à créer de toute façon des ruptures et des sur-stocks. Les prévisions de ventes ci-dessous ont globalement été obtenues par la moyenne de l'historique P1 2004 et P2 2003 mois par mois. D'autres méthodes, souvent plus compliquées, peuvent être employées (analyse de tendance, adjonction d'un coefficient d'incertitude...etc. qui dépassent souvent le cadre de cet exercice) mais convergent en principe vers un faisceau de résultats commun.

Les ventes de P1 sont en forme de cloche, plus fortes en été, plus faibles en début et en fin d'année. Les promotions augmentent les ventes d'environ 10 % le premier mois et d'environ 30 % les mois suivants.

Exemple de résolution**Reprise de données, calcul des écarts**

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
P1 2004	130	150	250	230	250	350	480	520	350	200	200	150
P2 2003	110	150	230	250	280	350	430	570	450	260	230	160
P1 : prévisions 2005 (= Production)	120	150	240	260	350	450	450	510	350	200	190	150
P1 : ventes réalisées 2005	120	130	220	250	360	470	470	530	380	210	200	160
Ecart	0	20	20	10	-10	-20	-20	-20	-30	-10	-10	-10
Stock	40	60	80	90	80	60	40	20	0	0	0	0
Sur-stock		5	16	24								
Sous stock									10	10	10	10

Les ventes effectives correspondent à la ligne bleutée. On constate que des écarts existent entre les prévisions émises et la réalité des ventes : les écarts positifs sont du stock, les chiffres négatifs sont de la demande qui vient entamer les stocks s'ils existent (sinon il y a rupture). Sur l'exemple donné, la prévision de janvier est exacte, tandis que les prévisions de février à avril sont sur-évaluées. Nous obtenons donc un stock de sécurité inchangé en janvier puis un stock augmenté des méventes jusqu'en avril (le concurrent a lancé son produit plus tôt que prévu, dès le mois de février). La décrue des stocks s'amorce en mai jusqu'à créer une rupture du mois de septembre à la fin de l'année. Dans la première version du tableau corrigé de l'exercice (présentée en cours le 04/01/2004), une commande était reçue en octobre (et donc passée en Juillet). Dans la correction présente (mise en ligne), il est plus simple d'exclure la notion de commande (qui n'est qu'un moyen parmi d'autres pour faire face à des ruptures) ; si la mention d'un stock de sécurité de 40.000 unités à la question 3a garde toute son importance, celle d'un temps de recouvrement de 2 mois devient quant à elle inutile.

3a/Oui, de septembre à décembre, de 10.000 unités pour chaque mois.

3b/Oui, durant les mois de février, mars et avril, respectivement de 5.000, 16.000 et 24.000 unités.

4a/La mention du mois de mars est indicative. L'exercice est conçu pour faire apparaître un surstock à cette période. Si aucun sur-stock n'est constaté, tant mieux !! Il y a sur-stock quand le stock restant pour le mois est supérieur à 10 % de mévente : 10 % de 150.000 unités font 15.000 unités. 20.000 unités n'ont pas été vendues, il y a donc sur-stock de 20.000 (60.000 - 40.000 de stock de sécurité) moins 15.000 = 5.000 unités. Le même calcul est effectué en mars :

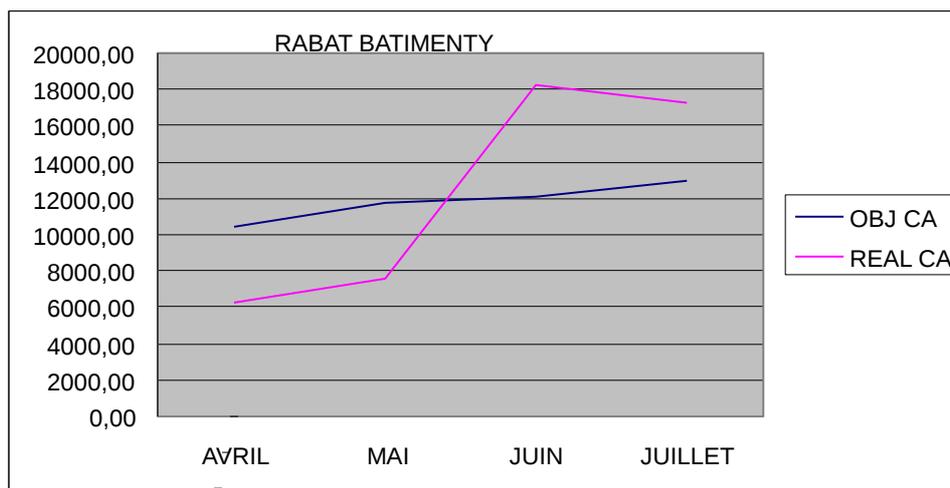
10 % de 240.000 unités font 24.000 unités. Nous avons 80.000 unités en stock (il y a report des stocks d'un mois sur l'autre), ce qui donne un sur-stock de 40.000 (80.000 - 40.000 de stock de sécurité) moins 24.000 = 16.000 unités de sur-stock. Le taux de rupture correspondant est de $[(16/240)*100] = 6.67 \%$ (sur stock divisé par la production totale du mois).

4b/ La mention du mois de septembre est indicative. L'exercice est conçu pour faire apparaître une rupture à cette période. Si aucune rupture n'est constatée, tant mieux !! Le taux de rupture est donc de $[(10/350)*100] = 2.85 \%$ (10.000 unités en rupture sur le total de la production du mois), il n'y a pas de report de la demande.

5/Le montant des pertes de CA est égal aux ruptures du mois considéré (pour septembre, il est égal à 10.000 €), celui de la valeur de l'immobilisation financière est égal au sur-stock du mois considéré (pour mars, elle est de 16.000 €). Le but de cette question est de visualiser la signification et l'impact des ruptures et du sur-stockage via leur valorisation monétaire.

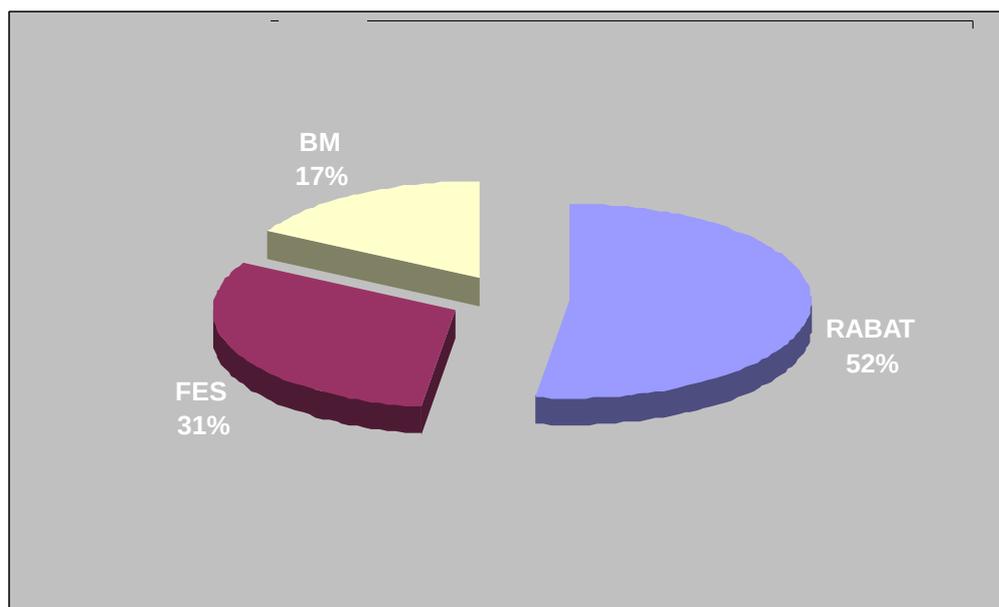
ANNEXE:

AVRIL		MAI	JUIN	JUILLET
OBJ CA	10405,71	11811,89	12093,13	12936,83
REAL CA	6259,43	7548,80	18192,15	17302,63



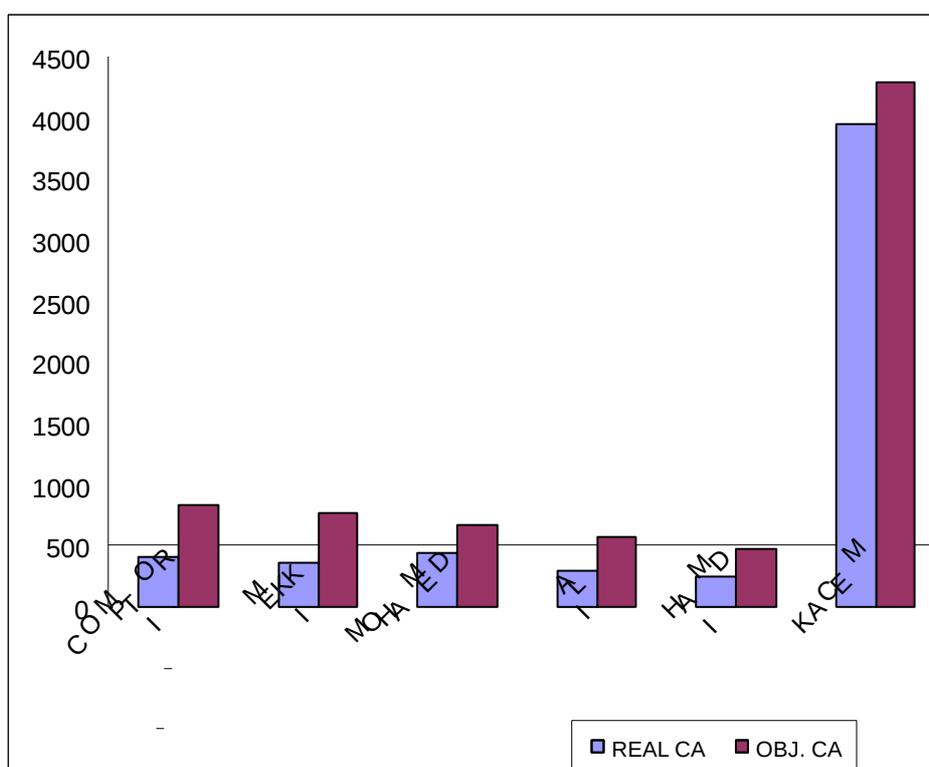
C'est une représentation graphique qui représente l'écart entre l'évolution du Chiffre d'affaires et les objectifs qui ont été fixés.

Les réalisations en termes de chiffre d'affaires des trois agences



L'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires par représentant

	REAL CA	OBJ. CA
COMPTOIR	406,893	830,844
MEKKI 356,977		761,1492
MOHAMED 447,521 671,4498		
ALI 286,673		567,315
HAMID 247,804		464,8392
KACEM 3953,146		4282,152



Ce graphique représente l'écart entre chiffre d'affaires réalisé par chaque représentant et les objectifs qui ont été fixés pour chacun d'eux.

Volet pratique

L'administration de la vente pour le cas des concessionnaires de voiture

I- Taches accomplies par l'administrateur des ventes Chez un concessionnaire de voiture

- 1- Recevoir les B C du chef de vente
- 2- Voir s'il y a une remise qui dépasse 2%, si oui remettre le dossier au directeur pour visa.
Remettre le dossier à l'assistance commercial pour saisir les commandes sur AS 400.
Si le châssis est disponible, il est réservé automatique
Si non le dossier est classé dans le porte feuille et attends son tours pour lui réserver une véhicule.
- 4- Contrôler les enlèvements et réserver les châssis aux commandes correspondantes, qui sont classés chronologiquement (respectant le type de véhicule et la couleur).
- 5- Une fois le châssis réservé, le dossier commercial est mis dans la chemise des livraisons en cours
En attendant que le client achève la procédure de crédit ou autre.
- 6- Si le client est prêt à être livré, il se présente au bureau de l'administrateur des ventes adjoint qui lui donne la liste des pièces à fournir pour la livraison :
 - WW à certifier conforme (originale remplie soigneusement).
 - Copie de la CIN à certifier conforme
 - Complément règlement et lui délivre le W pour l'assurance et fixe avec lui un rendez vous pour la livraison (par ex : le lendemain à 10H).
- 7- L'administrateur prend le dossier de la chemise livraison en cours et inscrit sur l'angle gauche en haut le RDV de la livraison et le remet dans la chemise « livraison de demain »

8- Le lendemain matin, l'administrateur des ventes adjoint prend tous les dossiers qui sont dans la chemise « livraison de demain » et inscrit sur le plan de livraison.

Les châssis et les rendez vous sont prévus pour la livraison du jour. Et diffuse ce document sur les personnes (gestionnaires du stock, assistant du gestionnaire du stock et le préparateur livreur).

9- Au rendez vous prévu, le client se présente (plus ou moins 30min) l'administrateur l'accueille et prends tous les documents nécessaires en plus de règlement, lui donne les documents à signer (à cacheter si c'est nécessaire) au même temps le préparateur livreur est entrain de préparer la véhicule (contrôle des commandes, mettre les tapis et autocollants du W et remplit la fiche de préparation).

Le préparateur signe la fiche de préparation et inscrit les anomalies et la remet à l'administrateur des ventes adjoint qui la joint au dossier commercial.

10- Une fois le règlement est intégral, tous les documents nécessaires se sont dans le dossier commercial, l'administrateur des ventes donne l'ordre au préparateur livreur de livrer le véhicule au client.

11- Après la livraison l'assistante commerciale procède à la facturation du véhicule.

12- Le lendemain ou plus tard le dossier d'immatriculation est remis à l'agent d'immatriculation.

Par la suite le fond du dossier sera agrafé en classant les documents les plus importants au moins importants.

Puis le dossier commercial sera classé.

II- Cas du concessionnaire de voiture SUPER AUTO

Ce document nous informe des procédures en vigueur à SUPER AUTO
Les différentes tâches accomplies et la personne chargée de cette
tâche il identifie aussi la méthode avec laquelle elle doit être réalisé

Atelier :

Réception de véhicule :

Qui : le réceptionniste

Quand : a la présentation du client

Comment : prise d'information :

Client : nom, prénom, téléphone

Véhicule : marque, type, N° immatriculation, N° du châssis, N° du
moteur, date de la mise en circulation, description de l'état du
véhicule.

Objets présents dans le véhicule.

Commande de travaux :

Support manuel :

Qui : réceptionniste

Quand : au moment de la réception du véhicule

Comment : établissement de la commande de travaux, avec mention :
Des remarques client concernant l'état du véhicule.

Des informations cités sur le point précédent.

Circuit de documents :

Qui : le réceptionniste

Quand : après établissement de la commande de travaux

Comment : remise de la commande de travaux au coordinateur pour

Diagnostic

Diagnostic :

Support manuel :

Qui : le technicien

Quand : a la réception du véhicule avec la commande de travaux

Comment : effectue le diagnostic est mentionne sur la commande de travaux :

les pannes détectées

les pièces à remplacer.

Circuit de documents :

Qui : le technicien

Quand : après diagnostic

Comment : remise de la commande de travaux au magasinier pour sortie des pièces.

Magasin

Ventes atelier :

commande de travaux :

Support manuel :

Qui : les piqueurs

Quand : au moment de la livraison des pièces au technicien

Comment : mention de la liste des pièces livrées sur le verso de la commande de travaux.

Circuit de documents :

Qui : les piqueurs

Quand : au moment de la livraison des pièces au technicien

Comment : la commande de travaux est préalablement émise en quatre exemplaires :

trois exemplaires sont archivés au magasin.

Un exemplaire est retourné au technicien qu'il garde dans le véhicule

Le technicien signe sur le verso de la commande de travaux.

Devis :

Support informatique :

Qui : le magasinier

Quand : a la demande du responsable atelier

Comment : saisie du devis au niveau de logiciel sur la base d'une commande de travaux

Circuit de documents :

Qui : le magasinier

Quand : après établissement du devis

Comment : remise de devis aux
responsable du magasin pour validation
responsable d'atelier pour validation
client pour acceptation.

demande de garantie :

Support manuel :

Qui : le responsable magasin

Quand : a la demande du responsable atelier

Comment : établissement d'une demande de garantie sur la base de la commande de travaux et la carte grise de client en indiquant les informations suivantes :

les informations client

les informations véhicules

les pièces à demander

Circuit de documents :

Qui : responsable de magasin

Quand : après établissement de la demande de garantie

Comment : envoie de la direction générale par fax au fournisseur après visa des responsables magasin et atelier.

Bon de commande

Circuit de documents

Qui : le caissier

Quand : avant le commencement des travaux pour les clients en compte

Comment : il procède à :

envoyer une copie de bon de commande client jointe à la facture vente au service comptabilité.

Archiver une copie au sein du magasin pour le suivi.

bon de livraison :

Support manuel

Qui : le piqueur

Quand : au moment de la livraison des pièces au technicien

Comment : établissement du bon de livraison manuel moyennant le carnet des bon de livraison, avec mention de la liste des pièces livrées.

Support informatique :

Qui : l'agent de facturation

Quand : après établissement de bon de livraison manuel

Comment : saisie du bon de livraison au niveau du logiciel.

Circuit des documents :

Qui : le piqueur

Quand : après établissement du bon de livraison manuel

Comment : remise du bon de livraison manuel aux :

technicien pour signature

responsable magasin pour validation.

Agent de facturation pour saisir le bon de livraison sur le logiciel

Une copie du bon de livraison manuel est archivée au niveau du magasin.

Une autre copie est envoyée avec la facture au service comptabilité.

facture :

Support informatique :

Qui : l'agent de facturation

Quand : l'achèvement des travaux

Comment : transformation du bon de livraison en facture au niveau du logiciel

Circuit des documents :

Qui : l'agent de facturation

Quand : après édition de la facture en deux copies (trois copies pour les clients en compte)

Comment : remise de la facture aux :
client

service comptabilité

caissier (pour les clients en compte).

payement facture :

Support manuel :

Etape 1 :

Qui : le caissier

Quand : avant la sortie du véhicule

Comment : porte la mention du règlement sur la facture

Etape 2

Qui : le caissier

Quand : chaque fin de journée

Comment : établissement d'un bordereau de caisse.

Ventes au comptoir :

devis :

Support informatique :

Qui : l'agent

Quand : a la demande du client

Comment : saisie du devis au niveau du logiciel

Circuit de documents :

Qui : l'agent

Quand : après établissement du devis

Comment : remise du devis aux :
responsable du magasin pour validation.

Client

bon de commande :

Circuit de documents :

Qui : l'agent

Quand : a la livraison d'une pièce en cas de client en compte

Comment : il procède à :
envoyer une copie jointe à la facture vente au service comptabilité
archiver une copie au sein du magasin pour le suivi.

bon de livraison :

Support manuel :

Qui : l'agent

Quand : au moment de la livraison

Comment : établissement du bon de livraison manuel moyennant de
carnet des bon de livraisons avec mention de la liste des pièces
livrées.

Support informatique :

Qui : l'agent de facturation

Quand : après établissement du bon de livraison manuel

Comment : saisie du bon de livraison au niveau du logiciel.

Circuit des documents :

Qui : l'agent

Quand : après l'établissement du bon de livraison manuel

Comment : remise du bon de livraison manuel aux :

agent de facturation pour saisir le bon de livraison sur le logiciel
une copie du bon de livraison manuel est archivée au niveau du
magasin

une autre copie est envoyée avec la facture au service comptabilité.

facture :

Support informatique :

Qui : l'agent de facturation

Quand : après la saisie du bon de livraison

Comment : transformation du bon de livraison en facture au niveau du
logiciel.

Circuit des documents :

Qui : l'agent de facturation

Quand : après édition de la facture en deux copies (3copies pour les
clients en compte)

Comment : remise de la facture aux
client

service comptabilité

caissier (pour les clients en compte).

Support manuel :

Qui : le caissier

Quand : après établissement de la facture

Comment : porte la mention du règlement sur la facture.

Vente :

devis :

Support informatique :

Qui : le magasinier

Quand : a la réception de la demande de prix client.

Comment : saisie du devis au niveau du logiciel, pour les devis ayant plus de 20 désignations.

Circuit de documents

Qui : le magasinier

Quand : après établissement du devis

Comment : remise de devis aux :
responsable du magasin pour validation
client par fax.

bon de commande :

Circuit de documents :

Etape1 :

Qui : le magasinier

Quand : à la réception du bon de commande

Comment : remise du bon de commande au piqueur pour la réception
des pièces

Etape2 :

Qui : le magasinier

Quand : après la réception des pièces à livrer

Comment : document archiver au sein du magasin

Bon de livraison :

Support manuel :

Qui : le magasinier

Quand : au moment de la livraison

Comment : établissement du bon de livraison manuel moyennant le carnet des bon de livraison avec mention de liste des pièces livrées.

Support informatique :

Qui : le magasinier

Quand : après établissement du bon de livraison manuel

Comment : saisie du bon de livraison au niveau du logiciel

Circuit des documents :

Qui : le magasinier

Quand : après établissement du bon de livraison manuel

Comment : remise du bon de livraison manuel aux :

agent de facturation pour saisir le bon de livraison sur le logiciel
client pour signature

une copie du bon de livraison manuel est archivée au niveau du
magasin

une autre copie est envoyée avec la facture au service comptabilité.

facture :

Support informatique :

Qui : agent de facturation

Quand : après la saisie du bon de livraison

Comment : transformation du bon de livraison en facture au niveau du
logiciel

Circuits des documents :

Qui : l'agent de facturation

Quand : après édition de la facture en trois copies

Comment : remise de la facture :

une copie pour le client

une copie accusée de réception du service comptabilité

une copie pour le caissier.

payement facture :

Support manuel :

Qui : la caissier

Quand : a la réception du règlement

Comment : porte la mention du règlement sur la facture.

Guide des travaux pratiques

Application1

Un représentant commercialise des lettres décoratives auprès d'une clientèle professionnelle. Afin d'accroître son efficacité, il procède à l'analyse de ses 100 dernières ventes ;

Il constate du résultat des 100 dernières négociations :

80% des contrats sont conclu au cours d'une seule visite,

20 % le sont avec plus de deux, trois ou quatre visites.

Analyse son emploi du temps :

60% de son temps a été destiné à faire des premières visites,

40% de son temps a été consacré à revisiter les clients qui n'ont pas signé à la première visite

Comment lui conseiller-vous d'organiser son emploi du temps, afin d'augmenter son efficacité ?

CORRIGE

Ne consacrer son temps qu'à des premières visites et abandonner les visites de relance

Ainsi il perdra 20% de son chiffre d'affaires, mais gagnera en contre partie 40% de temps ce qui lui permettra d'augmenter le nombre de premières visites, et par conséquent le nombre de contrats conclus.

Le nombre de contrats conclu devant augmenter de $80\% \times 40\% / 60\%$
=54

Au total le nombre de contrats conclu s'établira à : $80+54=134$ au lieu de 100, soit une augmentation de 34%

APPLICATIONS

CONTROLE DES CONNAISSANCES

Vous fabriquez et distribuez de la peinture pour bâtiments, le marché est ainsi constitué :

GBS		Grossistes	Détaillants
Nombre de points de vente	50 400 2200		
Nombre de visites par an	8 18		

Un représentant fait en moyenne six visites par jour et il est en clientèle 180 jours par an.

La taille optimale de la force de vente doit être de :

34 représentants

42 représentants

48 représentants

Une marque de café a une distribution numérique de 95% en GSM. Le rôle de prospection des représentants est :

A. Faible

B. Important

C. Très important

Les affirmations suivantes sont-elles vraies (V) ou fausses (F) ?

		V	F
a	Plus de publicité et de promotion des ventes permettent de réduire la taille de la force de vente.		
b	Le budget alloué à la force de vente (salaires, frais de déplacement...) est en générale très inférieur au budget publicitaire		
c	Le recours à des gents commerciaux permet à l'entreprise de mieux maîtriser sa politique commerciale.		
d	Les critères qualitatifs d'évaluation des résultats du vendeur sont plus pris en compte dans le choix des promotions que dans le calcul de la rémunération.		
e	On dit souvent que dans le domaine industriel, le service après-vente est aussi « service avant-vente », marquant ainsi son rôle pour fidéliser la clientèle.		
f	Chez les détaillants, le représentant est plus souvent un simple preneur d'ordre.		
g	Le VRP est salarié des entreprises dont il représente les cartes.		

APPLICATIONS

Exercice 1 :

Découpage en secteurs de la force de vente

Une entreprise de peinture fabrique et distribue quatre gammes de produits :

Gamme 1 : des peintures de décoration pour intérieur distribuées auprès de détaillant, de GSB et de grossistes.

Gamme 2 : des peintures et des revêtements pour le bâtiment distribués auprès de grossistes, de GSB et d'artisans.

Gamme 3 : des peintures pour automobile distribuées auprès des constructeurs européens.

Gamme 4 : des peintures pour l'industrie navale distribuées au niveau mondial auprès des chantiers navals.

Quel découpage (s) en secteur (s) de la force de vente préconisez-vous ? Justifiez votre choix.

Exercice 2 : Estimer la taille d'une force de vente

Vos nouvelles responsabilités de cadre commercial vous conduisent à bâtir une équipe de vente. L'entreprise pour laquelle vous travaillez souhaite commercialiser un nouveau produit auprès d'une nouvelle clientèle. Vous avez ainsi la charge d'évaluer le nombre de vendeurs à recruter afin d'assurer les objectifs commerciaux.

Vous disposez des informations suivantes :

Le marché potentiel : 10540 clients.

Objectifs de pénétration la première année : 15%

La conclusion du contrat nécessite en moyenne trois visites.

Emploi du temps des vendeurs :

Les vendeurs consacrent en moyenne 20% de leur temps de travail au traitement des documents administratifs et aux réunions, 10% est consacrée à la formation ;
il convient de tenir compte d'une semaine de présence à un salon professionnel ;
les déplacements professionnels de l'ensemble de l'équipe (quel que soit le nombre de vendeurs) ont été estimés à 50 000 Km par an, avec une moyenne de 70 Km/h ;
la durée moyenne de visite est estimée à une heure ;
la durée annuelle de travail est de 1600heures.

Votre direction commerciale vous demande d'évaluer la taille de la force de vente nécessaire.

Exercice 3 :

Force de vente de la société Biscuits de France : taille ; fonction et évaluation

La société Biscuits de France fabrique et distribue des biscuits sucrés et salés. Elle est présente dans 70% des hypermarchés et supermarchés français.

Sa force de vente est composée de 44 représentants (un représentant pour deux départements environ) répartis en quatre régions sous l'autorité de quatre chefs de vente régionaux, rendant compte à un directeur national des ventes.

Quels sont les avantages et les inconvénients de cette organisation en secteurs géographiques de la force de vente ?

Lister les tâches que le représentant doit assurer au point de vente (en GMS).

Pour évaluer ses représentants, le chef des ventes régionales les accompagne sur le terrain trois fois par an. Jusqu'à présent ces visites d'accompagnement étaient suivies d'un entretien et de la rédaction d'un compte rendu par le chef des ventes.

Ces comptes rendus sont souvent incomplets et surtout peu homogènes dans leur structure d'un chef des ventes à l'autre. Pour disposer d'un outil plus performant, le directeur des ventes fait appel à votre cabinet-conseil spécialisé dans le management des forces de vente. Selon le cahier des charges qui vous est remis, il s'agit d'élaborer une grille d'évaluation permettant de pratiquer une évaluation plus homogène et plus objective et d'identifier les domaines où le vendeur doit s'améliorer.

Il s'agit : de déterminer les critères d'évaluation (qui peuvent se décliner en sous critères) ; de pondérer ces critères selon leur importance.

Exercice 4 : L'augmentation de la force de vente : exemple de la société Le Porc gourmand

La société Le Porc gourmand lance une gamme de produit en charcuterie biologique en GMS. L'objectif de vente est de 2,3 millions d'euros. Pour accompagner l'accroissement de ses ventes, l'entreprise doit développer sa force de vente. Son objectif est de ne pas dépasser un coût commercial de 4% de son chiffre d'affaires en produits biologiques.

Le coût d'un représentant est estimé à 50 000 DH/an (salaires, charges, déplacement).

Combien l'entreprise peut-elle embaucher de commerciaux ?
Cela est-il réaliste compte tenu du fait que les GMS représentent environ 9000 points de vente, avec une DN en produits de charcuterie biologique de 45% ?

CAS PRATIQUES

CAS 1. Recrutement des vendeurs : la société Lancelot

La société Lancelot est spécialisée dans la fabrication et la distribution d'accessoires de salles de bains (porte-serviettes ; patères ; porte-gobelets...). C'est une PME de 90 salariés, implantée en région parisienne.

Elle commercialise trois gammes de produits :

Grand siècle : produit haut de gamme, style classique.

Prestige : produit haut de gamme, design moderne.

Elégance : produits milieu de gamme, style classique.

Les produits sont commercialisés auprès des magasins spécialisés, des grands magasins, des ensembliers de salles de bains.

L'ensemble du territoire français est couvert. Cependant pour raison historique, le grand Ouest n'as jamais été réellement prospecté.

Depuis trois ans, le chiffre d'affaire stagne. Pour relancer l'activité la direction marketing de l'entreprise a pour mission :

D'assurer le lancement d'une nouvelle gamme de produits en direction des grandes surfaces spécialisées de bricolage (GSB). Des contacts favorables ont été pris avec Castorma et Leroy Merlin, qui représentent 55% de la part de marché de GSB. Dans un premier temps, l'objectif est d'être référencé dans 250 points de vente (DN de 10%).

D'accroître la clientèle traditionnelle, en particulier en prospectant systématiquement le grand Ouest. L'entreprise a actuellement 1280 clients. On peut estimer pouvoir augmenter le portefeuille client de 25%.

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, la force de vente doit être réorganisée et étoffée.

Actuellement, tous les clients sont en principe visités tous les quatre mois. Compte tenu de l'importance des clients, le chef des ventes pense que l'on peut moduler le nombre de visites :

Les clients les moins importants (420) peuvent être visités tous les semestres ;

Les clients les plus importants (360) doivent être visités tous les trimestres, ainsi que les nouveaux clients ;

Le rythme d'une visite tous les quatre mois reste la norme pour les autres clients ;

Un commercial fait en moyenne huit visites client par jour (six en GSB) ;

En GSB, chaque point de vente sera visité tous les trimestres.

La force de vente de l'entreprise Lancelot est composée de deux commerciaux et d'un chef de vente qui a aussi un secteur de prospection, qui occupe la moitié de son temps.

Compte tenu de la RTT, le nombre de jours de travail est évalué à 200 par an. Dix jours sont consacrés à des salons et des foires et environ une journée par semaine à des tâches administratives (sauf pour le chef de vente : 2.5journs).

Vous estimerez la taille de la force de vente nécessaire pour atteindre les objectifs de l'entreprise, sachant que le chef des ventes devrait réduire son activité terrain.

Vous participerez au recrutement des nouveaux commerciaux par voie de presse :

Vous rédigerez l'annonce presse et préciserez les supports choisis.

Suite a cette annonce vous avez reçu 80 candidatures.

Douze ont été retenus par le DRH pour un entretien.

A l'issue de cette procédure, il reste cinq candidats qui auront chacun un entretien individuel avec le directeur marketing et avec le chef des ventes.

C1		C2 C3		C4	C5
Age	25 ans	32 ans	43 ans	35 ans	27 ans
Formation IUP	ventes	DUT techniques de commercialisation	BEP plomberie	Niveau BTS	BTS force de vente
Expérience professionnelle dans la vente	1 ans	10 ans	5 ans	12 ans	5 ans

En collaboration avec le DRH, il ont établi une grille de compétence (dix-sept critères ont été retenus).

Critères	
Niveau de formation	Qualité de l'expression orale
Connaissance des produits	Qualité de l'expression écrite
Connaissance du secteur (clients)	Présentation
Expérience de la vente en GSB	Discrétion
Capacité d'écoute	Rigueur
Capacité à s'adapter au client	Capacité de synthèse
Facilité du contrat	Ambition
dynamisme	Autonomie
	Travail en équipe

Pour chaque critère, une note de 1 à 5 sera attribuée à chaque candidat :

(5 : Très bien) ; (4 : Bien) ; (3 : Passable) ; (2 : Insuffisant) ; (1 : Très insuffisant)

Après confrontation des évaluations du directeur marketing et du chef des ventes, on obtient la grille suivante :

Candidats	C1	C2	C3	C4	C5			
Critères								
1	5	3	1	2	3			
2	1	4	2	4	2			
3	2	4	3	4	2			
4	1	1	2	5	3			
5	3	3	1	3	2			
6	2	4	2	3	1			
7	4	3	2	3	3			
8	4	3	2	4	2			
9	4	4	2	3	3			
10	4	2	2	3	3			
11	3	4	3	4	3			
12	4	4	2	4	2			
13	4	3	2	3	3			
14	4	2	2	3	1			
15	3	3	3	4	3			
16	3	4	3	4	3			
17	4	3	2	3	3			

Suite aux entretiens, quels candidats envisagez-vous d'embaucher ?
votre choix devra être motivé.

ELEMENT DE CORRIGE

Contrôle de connaissances

1. B
2. A
3. a. Vrai ; b. Faux ; c. Faux ; d. Vrai ; e. Vrai ; f. Faux ; g. Vrai.

Applications

Exercice 1.

Gamme 1 et 2 : la même force de vente avec découpage géographique. Eventuellement une spécialisation par clients (GBS) peut être envisagées selon poids.

Gamme 3 : un seul vendeur pour le produit (produit spécifique, peu de client).

Gamme 4 : par zone géographique avec éventuellement pour les zones éloignées ou à plus faible potentiel, recours à des agents commerciaux locaux.

Exercice 2.

Heure de visite en clientèle : $10540 \times 15\% \times 3 \times 1 = 4743$

Heures de déplacement : $50000/70 = 715$

Soit un total de 5458 heures.

Temps de travail disponible sur le terrain :

$1600h \times 70\% = 1120$ heures

$1120 - 35 = 1085$ heures (salon professionnel)

Nombre de représentants nécessaires :

$5458 / 1085 = 5,03$

On embauchera 5 commerciaux.

Exercice 3.

L'organisation de la force de vente en secteurs géographiques est la plus simple et donc la plus généralement rencontrée.

Elle évite tout problème de frontière de compétence entre les commerciaux : sur une zone géographique donnée, le vendeur est le représentant exclusif de l'entreprise. Il peut personnaliser sa fonction (dans les limites compatibles avec la politique de l'entreprise). Cette organisation réduit les frais de déplacement et le temps perdu sur la route.

Il faut cependant éviter que le commercial développe trop de sentiments d'appropriation de ses clients et se laisse aller à des pratiques routinières :

Il connaît ses clients et il ne les écoute plus réellement.

Il néglige la prospection

Par ailleurs, si le catalogue produit est très diversifié et très technique ou si les clients sont très hétérogènes (clients directs, GSM...), un même vendeur peut difficilement avoir toutes les compétences requises.

2. Outre l'activité de vente dans le cadre du référencement, le représentant doit :

Vérifier la présence de ses produits en linéaire, leur présentation, leur étiquetage

S'assurer qu'il n'y a pas de rupture de stock, que les promotions sont visibles

Pratiquer à une veille concurrentielle : prix, promotions, nombre de facings, tête de gondole, nouveaux produits ou packaging.

3.

Critères pondération		Evaluation
Connaissance de l'entreprise Biscuit de France	1	
Connaissance des produits	5	
Connaissance du marché	3	
Connaissance de la concurrence	4	
Connaissance des clients	6	
Analyse du linéaire	3	
Préparation de l'entretien	5	
Maîtrise de l'entretien avec un seul interlocuteur	2	
Maîtrise de l'entretien avec plusieurs interlocuteurs	4	
Analyse de l'entretien	3	
Application des accords	2	
Efficacité de l'action de merchandising	3	
Efficacité de la prospection	2	
Organisation générale de son travail et respect des consignes et procédures internes.	4	
Contact et intégration dans l'équipe de vente	3	

Evaluation : 1 : insuffisant ; 2 : correct ; 3 : bien ; 4 : très bien

Justification des coefficients de pondération :

6 : maîtrise indispensable

5 : maîtrise essentielle

4 et 3 : maîtrise importante

2 et 1 : maîtrise utile.

Chaque critère peut se décomposer en plusieurs sous critères.

Exemple : connaissance du marché

Poids des rayons biscuits secs et biscuits salés dans l'épicerie

Evolution des volumes

Evolution et poids des différents segments
Comportement du consommateur en termes d'achat, de consommation.

Exercice 4.

$(2300000 \times 4\%) / 50\ 000 = 1.84$ soit 2 représentants

Nombre de points de vente à visiter : $9000 \times 45\% = 4050$
En prenant l'hypothèse de 220 jours par an en clientèle, cela représente environ neuf visites par jour et par représentant. C'est réalisable, mais laisse peu de marge pour la prospection. Toutefois, si l'on considère qu'un même représentant vendra la gamme normale et la gamme bio, ces deux vendeurs

viennent s'ajouter à la force de vente existante, ce qui permet de faire des économies d'échelle et de dégager du temps pour la prospection.

Correction du cas pratique

Cas1.

200 jours travaillées - 10 jours pour les foires et salons = 190 jours.

Compte tenu des tâches administratives, le nombre de jours disponibles sur terrain est de :*

$190 \times 0,5 = 95$ jours pour le chef des ventes

Et $190 \times 4/5 = 152$ jours pour chacun des commerciaux

Nombre de visites en clientèles possibles :

$(152 \times 2 + 95) \times 8 = 3192$ visites

Nombre de visites nécessaires :

$1280 \text{ clients} \times 3 = 3840$ visites

Donc, aujourd'hui il est impossible de visiter trois fois par an tous les clients.

Incidence de la réorganisation :

500 clients x 3 visites = 1500 visites

420 clients x 2 visites = 840 visites

360 clients x 4 visites = 1440 visites

320 clients nouveaux (1) x 4 visites = 1280 visites

(1) (1820 x 25%)

Le total des visites est : 5060 visites

Si un commercial à plein temps fait 152 jours x 8 visites = 1236 visites

Il faut $5060 / 1236 = 4,16$ représentants

Pour la GSB

(250 points de vente x 4 visites/an) / 152 x 6 = 1,1 représentant.

Il convient donc d'embaucher deux représentants :

Un pour la clientèle traditionnelle

Un spécialisé en GSB

2. a. L'annonce presse :

Commercial GSB :

PME spécialiste renommée dans les accessoires de salles de bains.

Recrute : COMMERCIAL GSB

Votre mission : développer notre activité en GSB avec une nouvelle gamme de produits.

Profil : BTS ou DUT commercial ayant une expérience confirmée en GSB.

Dynamique et ambitieux, vous cherchez des challenges à la mesure de vos compétences.

Support : le Figaro, LSA

Commercial clientèle traditionnelle

PME spécialiste renommée dans les accessoires de salles de bains.

Recrute : COMMERCIAL SENIOR.

Votre mission : développer nos vente dans le grand Ouest auprès de spécialistes.

Profil : de formation commerciale, vous avez une forte expérience de la vente de produits sanitaires à une clientèle exigeante.

Autonome, aimant travailler en équipe, vous avez un tempérament de développeur.

Support : Ouest France, édition grand Ouest

b. les totaux obtenus par chaque candidat :

C1 : 55 ; C2 : 54 ; C3 : 36 ; C4 : 59 ; C5 : 42.

Les candidats C3 et C5 ne sont pas retenus, leurs performances sont beaucoup trop moyennes.

Le candidat C4 est plutôt un autodidacte, dynamique, ambitieux, ayant une forte expérience terrain.

Compte tenu de son expérience du secteur des GSB et de sa bonne connaissance des produits donc il sera retenu pour le secteur GSB.

Le candidat C1, compte tenu de son niveau de formation et de ses qualités personnelles. Présente un bon potentiel, mais son expérience est trop réduite. Il connaît mal les produits et les clients. Son expérience de la vente est insuffisante. Ce candidat devrait intégrer une force de vente d'une entreprise importante, où bien encadré il pourrait progresser rapidement.

Le candidat C2 a un score légèrement inférieur à C1, mais il a une bonne expérience des produits et des clients. Il fait preuve de discrétion, de rigueur, il a une bonne présentation et sait s'adapter au client.

Il sera retenu pour la clientèle traditionnelle de l'entreprise.

Proposition d'examen de fin de module

L'entreprise Reynett : organisation des visites.

Depuis 1975, **Reynett**, filiale d'un grand groupe textile commercialise des accessoires de couture, fils, ruban, boutons, aiguilles, ciseaux... dans les grandes surfaces et merceries.

La région composée de 6 départements (Charente, Charente-Maritime, Creuse, Deux-sèvres, Vienne et Haute-Vienne) est visitée par 3 représentants.

La clientèle peut être regroupée en 3 grandes catégories.

Catégories	Nombre de clients	Chiffre d'affaire moyen HT	Nombre optimal de visite/an
A	100	15500000	12
B	300	5750000	6
C	800	3750000	4

Catégorie A: hypermarchés- supermarchés- grands magasins ;

Catégorie B : supérette- magasins populaires ;

Catégorie C : autres.

Les vendeurs de cette région ont à 5 semaines de congés payés par an. Ils bénéficient en outre d'une semaine de formation et participent à divers salons (1 semaine par an)

Ils consacrent 1 journée par semaine aux réunions, à l'organisation des tournées, au suivi des ventes (le lundi). ils ne travaillent pas le samedi.

Compte tenu de la description de la clientèle, on peut estimer à 10 le nombre qu'effectue un vendeur en moyenne par jour.

Travail à faire

1- Représenter graphiquement la répartition du chiffre d'affaire de la région par type de client. Commenter.

2- Compte tenu du nombre de vendeurs de la région, que peut-on suggérer quant à l'organisation des visites ?

L'entreprise Text'imprim : fixation d'objectifs

Les cinq vendeurs de l'entreprise **Text'imprim** la région ouest distribuent un produit auprès d'une clientèle composée de PME, grandes entreprises, collectivités, administrations...

Les vendeurs perçoivent un salaire fixe brut de 5000 F par mois et une commission de 10% par produit vendu (charges sociales :50%)

Leurs frais sont remboursée sur la base d'un forfait de 80 F par jour. Les prévisions sont établies sur la base de 4 jours de travail par semaine pour 45 semaines : soit 180 jours par an

Le produit, dont le cout d'achat est de 1650 F est vendu 2500 F.

Le chef des ventes a étudié les potentiels de chiffre d'affaires par secteur

II- Vendeur	Clientèle	Potentiel de CA
Dormoy	Grands comptes	995000
Faivre	Grands comptes	850000
Fabiani	PME / Grands comptes	770000
Harvieu	PME	700000
Demichel	PME	685000
		4000000

Travail à faire

- 1- Quelle quantité de produits doit distribuer l'équipe pour réaliser un bénéfice ?
- 2- Quelle sont les objectifs minimum que le chef de ventes fixera à chaque vendeur en tenant compte seulement des potentiels ?
- 3- Quels sont les objectifs qu'il fixera dans les hypothèses suivantes :
 - H1 : couverture de 100% du marché,
 - H2 :couverture de 80% du marché.

Correction du cas de : L'entreprise Text'imprim

1- Quantité minimale de produits à distribuer pour réaliser un bénéfice
Afin de déterminer le seuil de rentabilité, nous calculons les charges fixes et les charges variables prévisionnelles

les charges fixes pour les cinq vendeurs

Eléments	Calculs intermédiaires	Montants
Salaires fixes	$5000 \times 12 \times 5$	300000
Charges sociales	$300000 \times 50\%$	150000
Remboursements frais	$80 \text{ F} \times 180 \text{ J} \times 5$	72000
Charges fixes	Total 522000	

les charges variables pour les cinq vendeurs

Eléments	Calculs intermédiaires	Montants
Coût de revient		1650
Commission(charges sociales comprises)	$2500 \times 0,10 \times 1,5$	375
Coût variable	Total 2025	

Marge sur coût variable = prix de vente - coût variable
= $2500 - 2025 = 475$

Soit 19% du prix de vente $[(475/2500) \times 100]$

Seuil de rentabilité => Marge sur coût variable = charges fixes

$$0,19x = 522000$$

$$x = 2747368$$

Soit $2747368/2500 = 1099$ produits (environ 1100 produits).

2- Objectif minimum à fixer aux vendeurs

Vendeurs	Potentiel de CA	Potentiel en %	Objectifs (Quantités)
Dormoy	995000	24,87%(1)	273(2)
Faivre	850000	21,25%	234
Fabiani	770000	19,25%	212
Harvieu	700000	17,50%	193
Demichel	685000	17,13%	188
Total	4000000	100%	1100

(1) $995000 * 100 = 24,87 \%$.
4000000

(2) $1100 * 24,87 \% = 273$.

3- Objectifs maximum à fixer aux vendeurs

a) Hypothèse 1

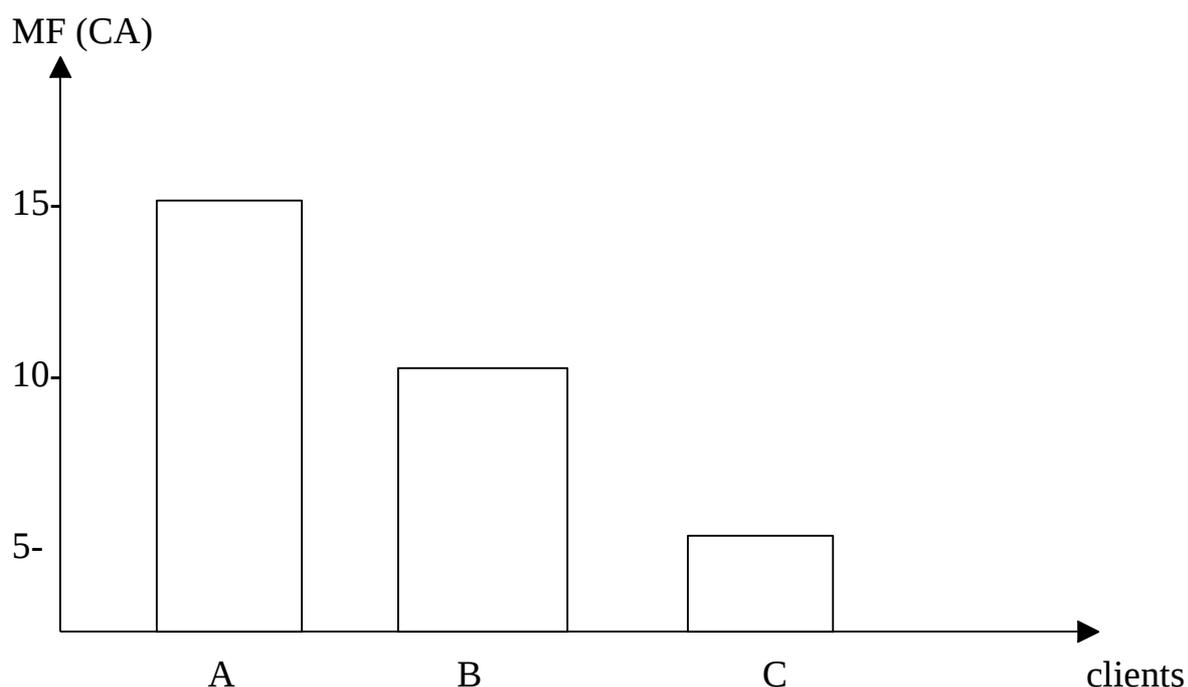
$(4000000 / 2500) * 100 \% = 1600$ unités.

b) Hypothèse 2

$(4000000 / 2500) * 80 \% = 1280$ unités.

c) objectif pour chaque vendeur selon les 2 hypothèses

Vendeurs	Hypothèse 1 (100%) (1600)		Hypothèse 2 (80%) (1280)	
	Calculs	Objectif	Calculs	Objectif
Dormoy	$1600 * 24,87\%$	398	$1280 * 24,87\%$	319
Faivre	$1600 * 21,25\%$	340	$1280 * 21,25\%$	272
Fabiani	$1600 * 19,25\%$	308	$1280 * 19,25\%$	246
Harvieu	$1600 * 17,50\%$	280	$1280 * 17,50\%$	224
Demichel	$1600 * 17,13\%$	274	$1280 * 17,13\%$	219
Total		1600		1280



La représentation graphique précédente montre l'importance de chaque catégorie de clientèle dans le chiffre d'affaire total.

Elle peut être par une analyse visant à rapprocher la part de chaque cible dans la clientèle total, et la part respective de chiffre d'affaire de chaque cible dans le chiffre d'affaire total. Pour cela représenter la série statistique suivante

catégorie	Nombre de client			Chiffre d'affaire		
	X	i	cumulé	%	Yi	cumulé
A	100	100	8,33	15500000	15500000	62
B	300	400	3,33	5750000	21250000	85
C	800	1200	100	3750000	25000000	100
Total	1200			25000000		

Catégorie A: 8,33% des clients représentent 62% du chiffre d'affaire total.

Catégorie B :25% (33,33- 8,33) des client-s représentent 23% (85-62) du chiffre d'affaire total.

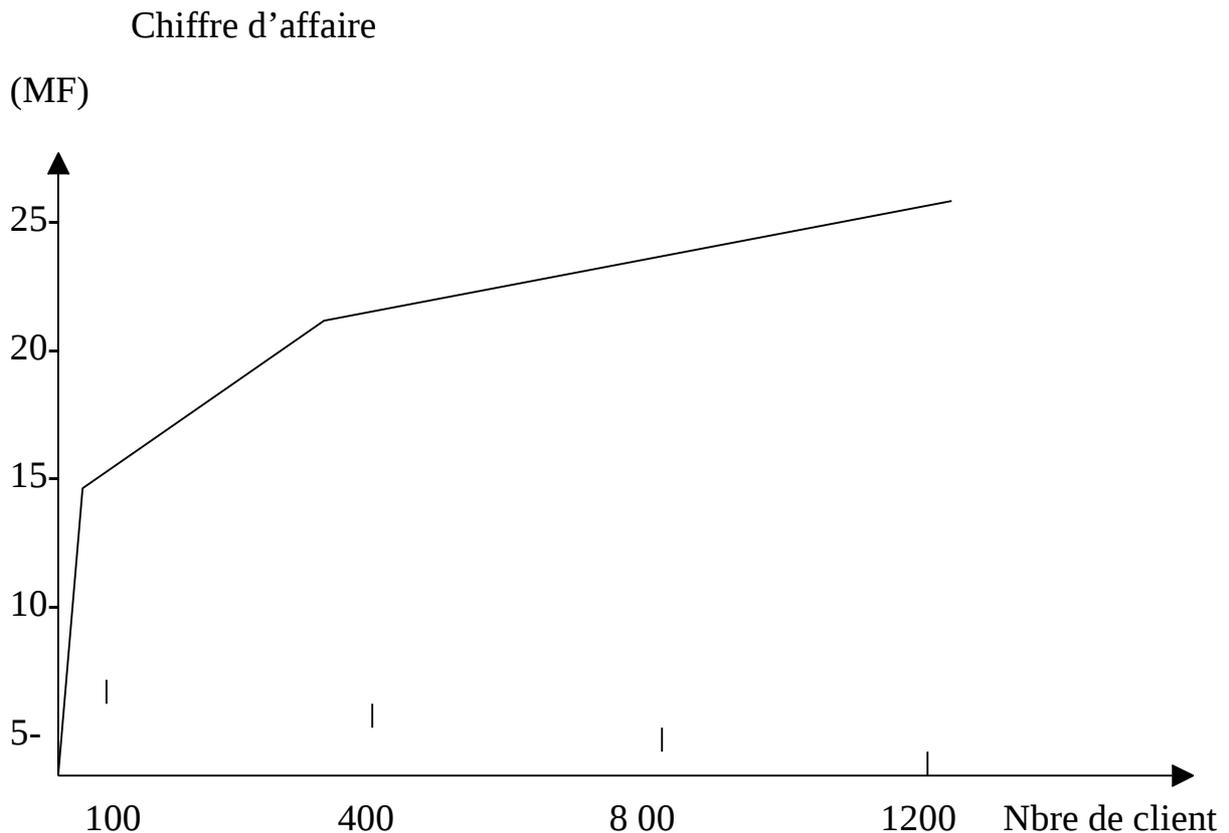
Catégorie C : 66,67% des clients représentent une part très faible du chiffre d'affaire total :15%

On peut représenter graphiquement cumulé par catégorie de client :

Correction du cas de : L'entreprise REYNETT

1- Représentation graphique du chiffre d'affaire par type de clients commentaire

a) Représentation graphique



b) Commentaire

les catégories A et B représentent 1/3 de la clientèle et 85% du chiffre d'affaire, et nécessitent 3000 visites (100 clients à voir 12 fois par an, soit 1800 visites ; donc 3000 visites au total).

La catégorie C (2/3 de la clientèle et 15% du chiffre d'affaires) nécessite 3200 visites par an (800 clients à voir 4 fois par an).

2) Etude des potentiels de visites des vendeurs

les vendeurs travaillent 52 semaines- 5(congés payés)-1(formation)-1(salon), soit 45 semaines par an et 4 jours par semaines =>180 jours de visites en moyenne, ils réalisent 120visites par jour, soit 1800 visites par an.

L'entreprise emploie trois vendeurs actuellement ; potentiel de visite réalisable par cette force de vente : $1800 \times 3 = 5400$ visites.

catégorie	Nombre de client	Nombre de visite/a	Total de visites
A	100	12	1200
B	300	6	1800
C	800	4	3200
Total	1200	6200	

- la force de vente actuelle composée de trois vendeurs ne peut effectuer que 5400 visites, il manque donc 800 visites. La meilleure solution consisterait à embaucher un nouveau vendeur et créer un quatrième secteur. si le budget de l'entreprise ne le permet pas, il faut envisager de réduire le nombre de visites réalisées auprès de la catégorie C et de n'en faire que 2400(3200-800) par an. Les vendeurs visiteront donc trois fois tous les clients de cette catégories.

- l'entreprise peut aussi trouver un autre moyen de prospection pour ces clients. elle peut chercher un autre circuit de distribution (circuit direct : grossiste) et encourager les commandes effectuées directement par les clients auprès l'entreprise en distribuant des catalogues, des guides d'achats qui permettraient aux clients de commander plus facilement sans la visite d'un représentant.

L'entreprise peut également songer à un show-room , local où ses produits sont exposés. les clients viennent faire leur choix et peuvent ensuite passer leurs commandes.

En suivant ces recommandations, l'entreprise peut espérer économiser des visites à ses représentants tout en conservant sa clientèle actuelle. pour renforcer sa présence commerciale, il sera prudent de stimuler les commandes auprès des clients les moins visités par de opérations de marketing direct.

I- La société distriplus : planning hebdomadaire

Vous êtes Stéphane Brahim, nouveau vendeur de la société Distriplus qui commercialise des produits informatiques auprès d'une cible de professionnels. Après quelques semaines de travail dans votre nouvelle entreprise, vous vous apercevez que le métier de vendeur est passionnant, mais que le temps commence à manquer. Tout le monde compte sur vous, vous ne voulez décevoir personne, résultat : les journées sont trop courtes, les attentes chez les clients sont insupportables. Vous souvenant des cours de management suivis en BTS force de vente, vous décidez donc de mettre en pratique la théorie. Dans un premier temps, vous listez toutes les tâches que vous avez du accomplir au cours de ces semaines :

- Prendre rendez-vous avec les clients par téléphone.
- Faire une proposition commerciale à un client :
 - préparer la proposition,
 - taper la proposition,
 - envoyer la proposition,
- Visiter les clients de sa commande,
 - visites de prise de commande,
 - évaluation des besoins des clients,
 - livraison des clients, installation du matériel,
 - obtention du règlement.
- Etablir le rapport d'activité hebdomadaire.
- Remplir les bons de commande.
- Remonter les informations du secteur au chef des ventes.
- Prendre des rendez-vous par téléphone avec des prospects.
- Qualifier un fichier prospect.
- Etablir des outils d'aide à la vente :
 - documentations produits,
 - argumentaire.
- Mettre à jour le fichier clients.
- Taper sur ordinateur le rapport d'activité.
- Réserver une salle pour la démonstration d'un nouveau produit.
- Envoyer les invitations aux clientes et prospects.
- Choisir les clients et prospects à inviter à cette démonstration.
- Organiser le buffet et la réception pour cette démonstration

Actuellement, vous avez pour objectifs :

- D'augmenter votre chiffre d'affaire de 100% pour atteindre vos quotas,
- De réaliser 5 visites par jour,
- D'apporter au moins 6 nouveaux clients par mois à votre société.

La démonstration doit avoir lieu dans 2 mois.

Travail à faire :

1. établir l'ordre des priorités de ces différentes tâches (classification selon l'urgence et l'importance).
2. présenter votre planning hebdomadaire pour une semaine type.

II- votre propre gestion du temps : autodiagnostic

Pendant votre prochaine période de stage, vous réaliserez l'autodiagnostic de votre temps.

Travail à faire :

1. pendant deux semaine, vous notez chaque fois qu vous réaliser une activité :
L'heure de début, la nature de l'activité, l'heure de fin.
2. dans un tableau, vous regroupez les différents activités, le temps passé, la répartition du temps passé dans chaque activité.
Analysez où passe votre temps.
3. prenez des décisions pour améliorer l'utilisation de votre temps. Notez ces décisions. Appliquez-les
4. deux semaines après cet autodiagnostic, vous recommencez les questions 1 et 2.
Analysez les changements obtenus et les résultats. Quelle est l'augmentation de votre productivité (nombre de clients visités, chiffre d'affaires/nombre de visites)

Application 1 : cas de la société DISTRIPLUS

I l'ordre de priorité des différentes tâches

A .nous choisissons d'étudier quatre catégorie de taches :

1. à faire en premier (urgent/ important)
2. a faire ou faire faire (moins urgentes) (éventuellement à déléguer) (urgent/ non importante) ;
3. à faire en les planifiant dans la semaine (non urgent/ important) ;
4. à déléguer (non urgent/non important).

Remarque : la classification des taches selon l'une de ces quatre catégories est réalisée en comparant le degré d'urgence et d'importance des taches les unes par rapport aux autres. On peut concevoir que chaque tache est importante en soi. Cependant, il s'agit de trouver un ordre en priorité en fonction des objectifs fixés.

B. classification proposée

La classification proposée ci- dessous peut être aménagée et revue en fonction des objectifs assignés au vendeur et des moyens dont il dispose.

Taches	1	2	3	4		
• prendre rendez-vous avec les clients par téléphone	*					
• faire une proposition commerciale à un client	*					
- préparer la proposition			*			
- taper la proposition			*			
- envoyer la proposition						
• visiter les clients de son secteur			*			
- visites de prises de commandes						
- évaluation des besoins des clients	*		*			
- livraison des clients, installation du matériel			*			
- obtention du règlement					*	
• établir le rapport d'activité hebdomadaire	*					
• remplir les bons de commande					*	
• remonter les informations du secteur au chef des ventes			*			
• prendre des rendez-vous par téléphone avec des prospects						*
• qualifier un fichier prospect						
• établir des outils d'aide à la vente						
- documentations produits						*
- argumentaire						*
• mettre à jour le fichier clients					*	
• taper sur ordinateur le rapport d'activité						*
• réserver une salle pour la démonstration d'un nouveau produit			*			*
• envoyer les invitations aux clients et prospects						
• choisir les clients et prospects à inviter à cette démonstration	*					
• organiser le buffet et la réception pour cette démonstration						*

Le vendeur réalisera lui-même les taches 1 et 3, et déléguera les autres tout en contrôlant leur avancement.

II- proposition de planning hebdomadaire

lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi
Rapport d'activité+information du chef de secteur.	Prise de rendez-vous par téléphone.	Prise e rendez-vous avec clients prospects.	Préparation des propositions aux clients.	Rendez-vous avec clients et prospects.
Prise de rendez-vous avec les clients. Mise a jour du fichier clients.	Rendez-vous avec clients (évaluation de leurs besoins).	Rendez-vous avec clients et prospects.	Rendez-vous avec clients et prospects.	Préparation des propositions. Qualification de fichier

Application 2 :L'autodiagnostic de votre temps

Pas de corrigé type.

Liste des références bibliographiques

Ouvrage	Auteur	Edition
Gestion Commerciale et management de la force de vente	C. HAMON P. LEZIN A.TOULLEC	DUNOD
Marketing management	P. kotler B. DUBOIS	7eme édition
Exercice de marketing	Annie et Loïc Troadec	Les éditions d'organisation
Application marketing		
Documentations Internes d'entreprise	SCANIA(manuel de formation pour commerciaux) SUPER AUTO; SGA (gestion administrative des ventes) DISTRAL MAROC (tableau de bord commerciaux)	

ANNEXE:1

Rapport de visite:

Rapport de visite

0 Client

Vendeur.....

Date:..... 0 Prospect

Heure	Nature de l'action	Entreprise Adresse téléphone	Personne Contactée (Nom-Fonction)	Objection	Résultat

ANNEXE: 3

Exemple de présentation:

Fiche prospect/Client

Société:

Téléphone:

Adresse:

FAX:

Email:

Code postal:

Ville:

Activité:

Code APE:

Effectifs:

Interlocuteurs:

Nom Prénom		Fonction	Téléphone

Historique:

Type d'action	Date	Résultat (D.C.L.R)	Type d'action	Date	Résultat (D.C.L.R)	Type D'action	Date	Résultats (D.C.LR)

T: téléphone, C: Courrier V: Visite.

D: Devis, C: Commande, L: Livraison, R: à Rencontrer