

Deuxième année « DUT »

Cours :

Gestion de la force de vente

CHAPITRE 6. *Former sa force de vente*

CHAPITRE 6.

Former sa force de vente

Les stages de formation sont d'une durée variable selon les entreprises, de quelques jours à plusieurs mois. Le contenu et la durée, nécessaires pour remplir les missions efficacement, dépendent de l'écart entre les connaissances et compétences initiales et celles requises.

1/ Organiser sa force de vente

A/ Répartition de la force de vente

Une force de vente devra se répartir pour couvrir l'ensemble du secteur de vente attribué afin de rencontrer le maximum de clients et de prospects.

Ex. : produits de grande consommation

GEOGRAPHIQUE	PRODUIT	CLIENTELE
Le secteur d'activité d'un vendeur est défini par une zone géographique. Les secteurs des différents vendeurs devront être homogènes tant dans leur taille que dans l'espérance de clientèle.	Si la gamme de produits proposée par l'entreprise est ample. On pourra répartir sa force de vente par produits. Les vendeurs auront une bonne connaissance de leur produit mais le coût pourra être élevé en fonction des déplacements. Ex. : produits techniques, clients dispersés.	La clientèle d'une entreprise est souvent diversifiée quant à sa dimension et ses spécificités. On différencie fréquemment la clientèle détaillants et grossistes. On peut, par cette répartition, adapter la force de vente aux besoins des entreprises, aux caractéristiques des clients. Mais cette répartition implique des coûts élevés de déplacement lorsque le territoire d'activité de l'entreprise est vaste. Ex: grands comptes, centrales d'achat.

Quelle que soit la répartition de la force de vente, l'entreprise devra fixer le nombre de ses représentants. Le responsable commercial déterminera un nombre de visites à effectuer et en fonction du temps nécessaire à chaque visite, il pourra déterminer la taille de sa force de vente.

$$\text{RATIO NOMBRE DE VENDEURS} = \frac{\text{Nombre de clients} \times \text{Nombre de Visites /an/client}}{\text{Nombre de visites par représentant}}$$

Le nombre de visites par représentant est défini en fonction de la durée d'une visite, du temps réservé à la prospection, aux travaux administratifs, séminaires de formation, foires, vacances... et autres contraintes (temps de déplacement, réunion par exemple).

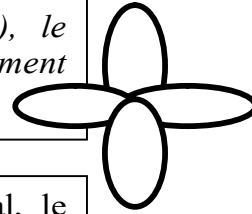
A noter, qu'un nombre trop élevé de vendeurs : 1) engendre d'importantes charges de personnel pour l'entreprise ; 2) le chiffre d'affaires potentiel est insuffisant pour motiver tous les vendeurs (commissions faibles) DONC rotation importante du personnel.

Par ailleurs, un nombre trop réduit de vendeurs équivaut à un risque de perte de parts de marché pour l'entreprise et à une charge de travail trop importante pour les vendeurs. Aussi, ces derniers risquent-ils de ne pas faire assez de visites ou pas de suivi de clientèle, ce qui est néfaste pour la fidélisation des clients.

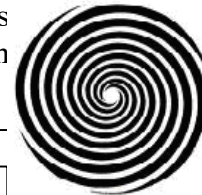
B/ Organisation du travail

a) Les tournées

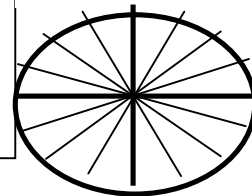
Le trèfle : à partir d'un point central (bureau par exemple), le vendeur parcourt respectivement chacun des 4 secteurs.



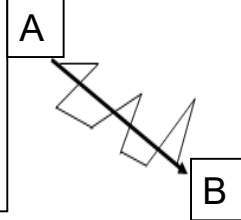
La spirale: D'un point central, le vendeur parcourt le secteur par des cercles concentriques de plus en plus éloignés du centre.



La marguerite : Le territoire du vendeur est divisé en 4 ou 5 parties, chaque sous-partie est divisée selon le nombre de jours de travail de la semaine.



Zig-zag : Organisation de la tournée autour d'un axe central de déplacement : visites sur le retour (trajet A vers B), visites sur le (trajet de B vers A).



le zonage : sur son secteur, le vendeur se déplace vers une zone et prospecte celle-ci (par exemple en trèfle).

La tournée ou itinéraire des vendeurs correspond aux déplacements du vendeur sur son secteur avec comme objectifs d'en assurer une couverture totale au coût le plus faible possible (Coût de transport). Il s'agit pour construire une tournée de mettre en cohérence plusieurs critères :

- nombre de visites pour chaque client
- répartition des clients sur le secteur
- difficultés de déplacement (barrières naturelles...)
- lieu d'habitation du vendeur
- Contraintes diverses (entrepôts...)

L'idéal est de toucher, dans un secteur de vente ou secteur commercial, un maximum de clients en un minimum de temps et un minimum de kilomètres.

Le secteur de vente correspond, donc, au territoire octroyé à un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits. Il doit être clairement défini géographiquement, en termes de potentiel de vente, de types et nombre de clients à visiter, de produits à commercialiser. La région de vente représente, quant à elle, le territoire sur lequel opèrent plusieurs vendeurs sous la tutelle d'un chef des ventes, chef de district. Elle regroupe plusieurs secteurs. Elle est gérée par un directeur régional, directeur de succursale.

Il convient de noter que les secteurs de vente doivent justifier d'un certain nombre de conditions. Ces derniers doivent être :

- bien délimités : pas plus d'un vendeur chez le même client, sauf quand on a un découpage par produit, c'est à dire qu'on se spécialise par produit et non par client ;
- égaux en potentiel : les vendeurs doivent avoir accès au même potentiel commercial ;
- de taille raisonnable : pour permettre aux vendeurs d'assurer des visites régulières des clients et limiter les frais de déplacement ;
- de taille suffisante : pour assurer des revenus motivants pour les vendeurs.

b) L'organisation des visites

Cette organisation doit tenir compte de trois critères : les types de visites, les types de vente et la fréquence des visites :

Types de visites	Types de ventes	Fréquence des visites
Visite de prospection : contact des prospects (publipostage, téléphone, télécopie, courrier, visite...) ; obtention d'un rendez-vous ; négociation et proposition.	Vente de biens d'équipement : préparation importante, démonstration, négociation longue ; installation ; formation ; service après vente services fondamentaux.	Elle tient compte du nombre de visites que peut réaliser le vendeur pendant l'année et du nombre souhaitable de visites à faire aux clients (nombre de visites par an et par client). Attention à l'harcèlement et à la négligence !
Prise de commande : la commande peut être prise, pour un gain de temps, par téléphone, fax, Internet...	Vente de biens de consommation : présentation des nouveaux produits et des promotions, aide à la revente et au merchandisage.	
Interventions de service après vente (S.A.V.)		

N. B. : l'autre élément à prendre en considération dans l'organisation des visites est l'importance (en volume du CA) du client à visiter. Un classement des clients selon les méthodes « 20/80 », « ABC » ou « 40/60 » (voir cours de logistique) permet d'y voir plus clair.

c) organisation logistique des visites

Plusieurs outils sont d'excellents alliés organisationnels et logistiques du vendeur, tels que : le plan des tournées, l'échéancier des visites, les outils de prospection, la dynamisation du secteur de vente.

c.1. Le plan des tournées

Le vendeur doit planifier ses déplacements de façon hebdomadaire ou bi-mensuelle. Après la visualisation géographique des clients sur une carte, il doit déterminer le temps de ses visites selon l'échéancier des visites (voir annexe 1) et prendre, ainsi, ses rendez-vous.

Le meilleur moyen de prendre rendez-vous avec le client demeure le téléphone. Mieux que le courrier ou l'e-mail il permet de se constituer, via la voix et les propos de son interlocuteur, une première idée sur ce dernier. Mieux encore que le face-face (trop contraignant et trop coûteux pour une simple prise de rendez-vous) il permet au vendeur de gagner du temps, d'être mieux accueilli et d'obtenir des renseignements afin de préparer la visite. Le vendeur ne doit pas perdre de vue, à ce sujet, le coût de cette dernière qui prend en considération le coût de fonctionnement annuel du vendeur (voir exemple en annexe 2) ainsi que le nombre de visites effectuées dans l'année :

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

c.2. Les outils de prospection

Pour être à jour par rapport aux besoins des clients, le vendeur doit préparer, soigneusement, la visite :

- **identification du client** : elle se fait par le biais de trois documents :
 - o **la fiche client** : il doit comporter les numéros de téléphone, de fax, e-mail(s), noms des responsables, personnes à contacter, adresses de facturations et de livraison, horaires de livraison, modes de paiement (traite, chèque, espèces...), délai de paiement, remises, ristournes... ainsi que l'historique de la relation avec le

client (commandes passées, dates des visites précédentes, incidents éventuels...);

- **le compte client** : n° de compte du client, montant de sa créance et situation de ses règlements ;
 - **le dossier client** : correspondances échangées, devis, récapitulatif des commandes, chiffre d'affaires réalisé avec lui, documents comptables (bilan, compte de résultat...)... Il convient de penser dans ce dossier toutes les informations personnelles qui montrent l'intérêt porté au client : loisirs du client, sa date d'anniversaire, , prénoms des enfants,
- **optimisation du planning des tournées** : tout en se souciant de l'efficacité de ces dernières, ce planning n'est pas toujours respecté de façon rigide par le vendeur (voir tableau ci-dessous) :

Comment augmenter l'efficacité d'un plan de tournées ?	Quand faut-il un plan de tournées rigide ?	Quand faut-il un plan de tournées peu rigide ?
Commercer la journée par une visite qui a de bonnes chances d'aboutir sur une vente : c'est motivant !	Clientèle est bien identifiée et homogène	Clientèle est hétérogène
Alterner les visites de clients et de prospects.	Prospection demandant peu d'effort	Effort de prospection soutenu
Respecter ses rythmes biologiques.	Taux de renouvellement des produits est rapide et le courant d'affaires continu.	Secteur géographique vaste
Boucher les « trous » dans l'emploi du temps par la prospection sauvage.	Clients recevant à jour et à heure fixes	Processus d'achat est long (nécessité de nombreuses visites, des devis, des démonstrations),
	Processus d'achat court.	Commercial amené à réaliser des interventions de service après vente (S.A.V).

N. B. : la mission de la force de vente ne consiste pas uniquement à vendre, mais à assurer, également, un suivi des ventes, en veillant : au financement (en proposant une solution de financement à son client), à la livraison (en s'assurant qu'elle s'effectue sans retard et dans les

conditions prévues), au règlement (en assurant le suivi du règlement de la facture par son client) et à la mise à jour du fichier clients.

c.3. La dynamisation du secteur de vente

Pour soutenir l'action de prospection ou de vente, le commercial doit penser à des opérations d'animation, du secteur de vente, et ce via : des campagnes de téléprospection, des campagnes de publipostage, des insertions d'annonces dans les journaux régionaux ou locaux, les invitations de clients à des salons, les relances téléphoniques, la prospection-vente en face à face...

D) Le contrôle des vendeurs

Afin de suivre le travail du vendeur, l'entreprise va mettre en place un système de contrôle. Celui-ci va se traduire par la fixation d'objectifs de travail et des évaluations périodiques.

Les objectifs de travail renvoient aux : objectifs de visites, aux objectifs de marge et aux objectifs de chiffre d'affaires. Ces objectifs quantitatifs que le vendeur doit atteindre au cours d'une période déterminée (semaine, mois, année) sont appelés quotas. Ils sont déterminés en fonction des objectifs généraux de l'entreprise et des performances de chaque vendeur.

Les évaluations périodiques, quant à elles, permettent de mesurer l'adéquation entre les objectifs fixés au vendeur et la réalité traduite par ses rapports de visite et son carnet de commandes. Les évaluations doivent avoir lieu le plus fréquemment possible. Elles peuvent donner lieu à un entretien d'évaluation qui porte sur les performances, le savoir-faire et l'activité du vendeur.

LES PRINCIPAUX INDICATEURS ET RATIOS DE CONTROLE DE L'ACTIVITE DU VENDEUR

Chiffre d'affaires			
Chiffre d'affaires moyen par client, par commande, par visite			
Marge brute ou nette			
Nombre de clients anciens, nouveaux, perdus			
Nombre potentiel de visites par vendeurs et par an			
Nombre potentiel de visites par vendeur et par an	=	Nombre de visites par jour	X Nombre de jours de visites par an
Nombre de jours de visites par an	=	Nombre de semaines de travail par an	X nombre de jours de visites par semaine
Nombre potentiel de visites par vendeur et par an	=	Nombre de jours de visites	X <u>Nombre d'heures de visites par jour</u>
		Durée moyenne d'une visite	
Perte de clientèle = <u>Nombre (ou CA) de clients perdus</u>			
Nombre de visites			
Nombre de commandes total, par client			
Nombre de visites total, par client			
Taux de prospection = <u>Nombre de prospects</u>			
		Nombre de clients	
Ou		<u>Nombre de visites de prospection</u>	
		Nombre de visites total	

Annexe 1
Echéancier des visites

Clients	Fréquence annuelle	Semaines											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Client 1	18		X				X				X		
Client 2	3				X								
Client 3	6					X							
Client 4	30		X		X		X		X		X		X
Client 5	13	X		X		X		X		X		X	
Client 6	4	X											
Etc.													

Annexe 2
Coût de fonctionnement annuel de la force de vente

Charges et frais	Coût
Charges de personnel administratif et de direction	% du coût d'encadrement de la FDV (salaire + charges + frais)
	% du coût du secrétariat commercial à la FDV (salaire + charges + frais)
Charges du personnel de vente	Salaires bruts
	Charges sociales patronales
Frais de déplacement (de vie)	Frais d'hébergement (hôtel, restaurant)
	Frais de déplacement (essence, amortissement du véhicule, frais d'autoroute, de parking...)
	Frais de téléphone...
Frais de gestion commerciale	Coût des échantillons, des démonstrations...
	Coût des documentations commerciales
	Coût des opérations de promotion..