

L'ORGANISATION DU TRAVAIL DU COMMERCIAL

Le plan d'actions commerciales est la traduction opérationnelle des objectifs stratégiques et mercatiques de l'entreprise. Il se décline par niveau hiérarchique. Le travail du commercial s'inscrit dans ce cadre qui doit être connu et respecté.

I. Le cadre de travail

A. Comprendre et connaître son environnement de travail

Le manager intermédiaire fixe des objectifs à son équipe dans le respect de la politique commerciale de l'entreprise, met en place le plan d'actions commerciales à son niveau et pilote la force de vente qu'il encadre, pour atteindre les objectifs établis.

Chaque commercial de l'équipe participe et contribue à la réalisation de ces objectifs en respectant le cadre de travail défini.

Le commercial peut être ainsi amené à concevoir lui-même un plan d'actions sur son secteur, sur son portefeuille clients, en tenant compte des moyens qui lui sont alloués.

Pour un vendeur, le plan d'actions commerciales consiste donc à transformer des objectifs de résultat déterminés par la direction, en un ensemble cohérent d'actions à conduire auprès de ses clients quand il s'agit d'actions de fidélisation et/ou auprès de prospects ciblés lors d'opérations de conquête.

B. Connaître les procédures et utiliser les outils mis à sa disposition

Dans chaque entreprise, des procédures sont mises en place pour répondre aux questions incontournables d'organisation du travail.

La procédure définit le :

- Qui fait Quoi ?
- Où ?
- Quand ?
- Comment ?
- Combien ?
- Pourquoi ?

Ces procédures doivent être connues des commerciaux et appliquées pour optimiser leur travail individuel et rendre le travail d'équipe cohérent.

Le vendeur dispose de nombreux outils qui lui permettent d'améliorer sans cesse la gestion de la relation client (GRC). Afin d'être efficace dans l'exploitation et le partage de l'information commerciale, il doit s'approprier le processus qu'est la GRC et les outils qui le soutiennent.

II. L'organisation de l'activité du commercial

A. La gestion du portefeuille clients

Un portefeuille clients rassemble l'ensemble des clients dont un commercial a la charge. Dans le domaine bancaire par exemple, le terme désigne les clients gérés par un conseiller clientèle.

Le commercial en charge du portefeuille doit le fidéliser, le valoriser et le développer.

Pour réaliser ces missions, le commercial doit prendre en compte certaines contraintes liées aux moyens alloués, au temps disponible et au potentiel de son portefeuille.

Pour être efficace, il procède à un ciblage des clients de son portefeuille.

Plusieurs méthodes sont proposées, les plus fréquemment employées étant le ciblage en fonction de :

– la rentabilité : méthode des « 20/80 » ou méthode ABC qui analyse la répartition des clients selon le volume du CA (cf. ouvrage de Gestion de Clientèles) ;

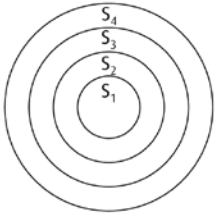
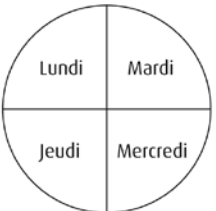
– la valeur client qui prend en compte le rapport entre les coûts et les gains générés par le client.

Suivant les résultats issus de ces analyses, il choisit ses stratégies d'approche client et détermine l'intensité de sa relation.

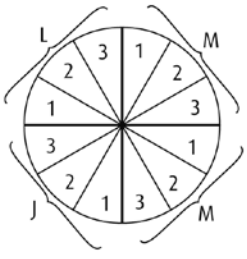

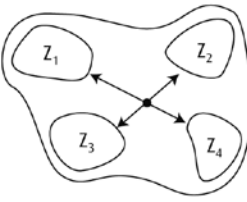
Il doit également anticiper les évolutions de son portefeuille et consacrer du temps à des actions de prospection. Celles-ci étant coûteuses, il lui faut également cibler ses prospects.

B. La gestion du secteur géographique

Les commerciaux itinérants, ayant en charge un portefeuille clients déterminé par un secteur géographique, doivent optimiser leur gestion de tournées. Ils peuvent s'appuyer sur des typologies de tournées et ont à leur disposition aujourd'hui des outils tels que des logiciels spécialisés et les GPS.

Circuits courants	Description	Avantages	Inconvénients
<p>Cercles concentriques</p> 	<p>Découpage du secteur en plusieurs cercles concentriques qui seront visités successivement en plusieurs semaines (S1, S2, S3...).</p>	<ul style="list-style-type: none">• Régularité des visites dans chaque secteur.• Retour rapide à l'entreprise.• Circuit adapté aux secteurs homogènes.	<ul style="list-style-type: none">• Kilométrage élevé.• Les différences de topographie ne sont pas prises en compte mais cela peut être atténué par un tracé de courbes isochrones et non des cercles isométriques ⁽¹⁾.
<p>Trèfle</p> 	<p>Découpage du secteur en 4 sous-secteurs auxquels le commercial consacre 1 jour de la semaine.</p>	<ul style="list-style-type: none">• La possibilité de passage au bureau tous les jours permet de régler les problèmes urgents.• Pas de frais de séjour.	<ul style="list-style-type: none">• Longueur des trajets.• Secteurs limités en raison du temps réduit consacré à chaque sous-secteur.

(1) Les courbes isochrones sont des courbes correspondant aux secteurs à visiter et tracées suivant le temps de parcours nécessaire autour du point de départ du vendeur. Elles tiennent compte des difficultés de parcours. Les courbes isométriques sont tracées à égale distance du point de départ et occultent les difficultés de parcours.

Circuits courants	Description	Avantages	Inconvénients
<p>Marguerite</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • L, M, M, J : jours de la semaine. • 1, 2, 3 ou plus : semaines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Régularité des visites dans chaque secteur. • Retour rapide à l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'habiter au centre. • Secteurs limités.
<p>Zigzag</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Aller jusqu'à l'extrémité le matin ou en début de semaine. • Visites clients en zigzag au retour. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapté lorsque les clients sont répartis le long d'un axe (route, rue). • Gain de temps lorsque l'aller est effectué en dehors du temps des visites. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcours long, coûteux et fatigant.
<p>Zones de prospection</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Découpage en zones de concentration de clients (Z1, Z2, Z3...). • Visites à fond de chaque zone. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation approfondie de chaque zone. • Moins de déplacements (A/R). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tracé des zones parfois difficile. • Éloignement de certaines zones et frais de séjour.

C. La gestion du temps

Le commercial doit respecter son agenda et veiller à être en adéquation avec les plannings collectifs établis dans le cadre du travail collaboratif.

L'activité du commercial se scinde en plusieurs périodes :

- temps de préparation des ventes : rédaction de courriers, téléphone, consultation des fiches clients, préparation du matériel d'aide à la vente, etc. ;
- temps de déplacements ;
- temps de visite aux clients ;
- temps consacré au SAV (service après-vente) et à l'IAV (information après-vente) ;
- temps de réunion dans l'entreprise ;

- temps d'administration des ventes : rédaction de comptes-rendus d'activité, gestion des fiches de frais, mise à jour des dossiers clients, etc. ;
- temps de formation : sessions de formation du commercial et accompagnement terrain des nouveaux commerciaux ;
- temps consacré à des missions diverses, par exemple la présence sur un stand lors de Salons et foires-expositions.

Pour optimiser cette répartition, le commercial peut s'aider d'outils de gestion du temps (présentés dans le chapitre 9).

D. La gestion des coûts

Le commercial n'a pas de pouvoir décisionnel en matière budgétaire, mais il doit être sensibilisé aux coûts engendrés par son activité.

Ces coûts générés par ses déplacements, les outils d'aide à la vente mis à sa disposition, doivent être mis en parallèle à la valeur client de son portefeuille. Cette comparaison peut avoir des répercussions sur ses choix de visite et son organisation de travail.
