

Thème : S425-1 Gérer et analyser la force de vente

Mini cas – Olivier Nallis 2005/2006

*Les exercices sont basés sur des extraits d'études de cas (sujets d'examen **GRATIEN & MEYER**)*

*« stratégie action commerciale » correspondants au programme des BTS MUC.
Les sujets ont été complétés ou adaptés en essayant de respecter le prorata-temporis des barèmes officiels.*

1) Vous expliquerez les objectifs et le contenu d'un tableau de bord des performances commerciales en citant au moins cinq indicateurs.

2) Exercice : sortir de l'UC et préparer le référencement

Avant de lancer le nouveau conditionnement sur un marché test, votre entreprise souhaite effectuer un diagnostic sur la force de vente de cette zone et préparer la négociation du référencement du nouveau conditionnement en grandes surfaces. Trois représentants seront chargés de promouvoir le nouveau conditionnement au niveau des CHR (cafés, hôtels, restaurants). Vous trouverez en annexe un état récapitulatif de leur activité pour le mois d'avril.

- a) Évaluez les performances de ces trois vendeurs. Pour cela, vous effectuerez les calculs que vous jugerez utiles et vous les présenterez sous forme d'un tableau comparatif. Justifiez vos conclusions sur l'efficacité de chaque vendeur.
- b) Que pourriez-vous conseiller au chef des ventes pour améliorer l'efficacité de chacun des trois vendeurs ?

3) En vous appuyant sur votre expérience en entreprise vous montrerez comment le tableau de bord est un outil de pilotage nécessaire au fonctionnement d'une UC.

ANNEXE 1

LES PERFORMANCES DES VENDEURS

Période d'analyse : mois d'avril 2005

Produit : Saumur Brut

	VENDEURS		
	M. DURAND	M. BORNIER	M. SAUVY
<u>Caractéristiques</u>			
Expérience dans la société	3 ans	10 ans	6 mois
Expérience antérieure dans la vente	4 ans	5 ans	1 an
<u>Éléments d'activités</u>			
Nombre de visites	180	190	215
Nombre de commandes	65	100	60
Chiffre d'affaires	9540 €	19 000 €	9400 €
Temps par visite	20 minutes	30 minutes	45 minutes
Nombre de kilomètres parcourus	1 600	1 000	1320
% visites de prospection sur total des visites	10 %	5 %	35 %
Total des remises accordées	950 €	990 €	435 €

Question 1 :

Le tableau de bord est un document synthétique à usage interne rassemblant les données clés de l'activité d'un centre de responsabilité : l'UC .

Le tableau de bord est un instrument d'action à court terme. Il doit permettre :

- Le suivi des performances de l'UC
- La bonne affectation des moyens de l'UC
- Un diagnostic sur les points faibles de l'activité pour programmer des actions correctrices
- Le reporting vers la tête de réseau (le tableau est donc aussi un outil de communication, de dialogue)

Les acteurs concernés sont :

- Le manager, dont l'objectif est de faire concorder les résultats de son centre de responsabilité avec les objectifs communiqués par la hiérarchie. Le tableau de bord lui permet de décider des mesures opérationnelles.
- La tête de réseau qui à partir des tableaux de bord des différentes UC évalue la performance du réseau d'UC , lui permettant de décider de mesures stratégiques.
- Les collaborateurs de l'UC qui a travers le document mesurent leur degré de performance, le tableau de bord devenant outil de motivation

Un indicateur est une représentation chiffrée d'un phénomène qu'on veut mettre sous contrôle.

En matière de performance commerciale les indicateurs généralement retenus pour une UC sont les suivants :

Le chiffres d'affaires (toujours en HT)	Quantité x Prix unitaire HT
Résultat	Produits – Charges de l'UC (cf cours sur le résultat d'exploitation)
La marge commerciale	C'est la différence obtenue entre le prix de vente et le coût d'achat des marchandises vendues. Marge commerciale = Prix de vente (PV) – Prix d'achat (PA) Exprimée généralement en H.T., elle est donc la résultante de deux montants H.T.
Le taux de marque	Il représente la marge commerciale exprimée en pourcentage du prix de vente Taux de marque = Marge commerciale / Prix de vente = (Prix de vente - Prix d'achat) / Prix de vente

D'autres indicateurs peuvent être retenus :

- CA / m²
- Nombre de clients par jour (comptés par une cellule photoélectrique à l'entrée)
- Panier moyen des clients...

Question 2 :

A. Evaluation des performance des vendeurs

Mr Durand a les plus mauvaises performances : le chiffre d'affaires par commande est le plus faible (146 €), il accorde le plus fort pourcentage de remise (10% de son CA) fait peu de prospection (10% du temps de visites) et effectue beaucoup de déplacements (8,9 km par visites).

Mr Bornier est le plus ancien des vendeurs. Il est également le plus productif avec un CA par commande de 190 €, un pourcentage de remise faible (5,2%). Il connaît bien sa clientèle (1,9 visites / commande), se déplace peu (5,2 km par visite) mais ne prospecte pas assez les nouveaux clients potentiels (5% de temps de prospection).

Mr Sauvy est le plus jeune vendeur. Il prospecte beaucoup sa clientèle (35 % de temps de prospection), doit faire beaucoup de visites pour obtenir une commande (3,6) mais réalise un bon chiffre d'affaires par commande (156 €) sans accorder trop de remises (4,6%).

Ratios	Mr Durand	Mr Bornier	Mr Sauvy
Nombre de visites pour une commande	2,7	1,9	3,6
CA par commande	146 €	190 €	156 €
Nombre de km par visites	8,9 km	5,2 km	6,1 km
% visites de prospection	10%	5%	35%
% de remise sur CA	10%	5,2%	4,6%

B. Conseils au chef des ventes pour améliorer l'efficacité des vendeurs

Mr Durand : la distance parcourue indique un secteur géographique trop étendu. Il faut réviser le découpage sectoriel pour un rééquilibrage. De plus, il use trop des remises pour obtenir une commande, peut être convient-il d'analyser avec ce dernier sa façon d'argumenter ?

Mr Bornier : est un excellent vendeur. Il doit pouvoir encore mieux exploiter son secteur en prospectant davantage de nouveaux clients.

Mr Sauvy : est aussi un excellent vendeur qui obtient de bon résultats après seulement 6 mois d'activité. Il convient de l'encourager.

Question 3 :

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, réalisé et complété périodiquement, par ou à l'intention du(des) responsables de l'UC, afin de guider les décisions et les actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.

L'objectif du tableau de bord diffère selon les responsabilités du manager :

- Mesurer les performances commerciales de l' UC ou d'un rayon, ou d'un service
- Evaluer qualitativement l'équipe commerciale par des indicateurs sociaux
- Analyser le service achat & approvisionnement
- Mesurer la satisfaction client à travers le SAV
- Evaluer la performance du système d'information informatisé
- Mesurer le degré d'avancement d'un projet
- Etc...

Quel que soit le champ d'investigation du manager, le tableau de bord doit permettre de:

- mesurer les performances par rapport aux objectifs fixés
- porter un diagnostic pour identifier les points faibles afin de prendre les mesures correctives nécessaires
- communiquer les performances;
- motiver les services et assurer un suivi du changement ;
- constituer un outil pédagogique permettant de sensibiliser en permanence les responsables aux facteurs clés de succès de l'organisation ou du service.

Ainsi, les tableaux de bord doivent permettre de concilier les différents enjeux de la gestion du management : analyser, agir, anticiper, et être à la fois synthétique pour traiter l'ensemble des points clés de gestion.