

DOSSIER

SECTORISATION

Dessiner efficacement ses zones commerciales

sommaire

Exploitez au mieux
votre territoire commercial P. 22

Cas 1 : Symantec redessine
à la main ses zones
commerciales P. 30

Cas 2 : Grünenthal utilise
en interne un logiciel pour
créer de nouveaux secteurs P. 32

Cas 3 : DNL recourt à un
spécialiste de la sectorisation P. 34

Malgré la complexité du projet, l'actualisation de vos secteurs commerciaux est inéluctable. Afin de tirer le meilleur parti de vos ressources commerciales en fonction du nombre de clients ou prospects, vous allez devoir faire appel à vos qualités d'analyste, de stratège, de cartographe... et même de DRH !

Dossier réalisé par Laure Tréhorel

Exploitez au mieux votre territoire commercial

Sachant que je dispose de X commerciaux pour un volume de clients généralement en constante évolution, répartis sur un nombre défini de territoires, quelle est la situation optimale pour mon entreprise? Impossible d'y échapper... Cette équation, vous l'avez forcément posée un jour et, immanquablement, les multiples réponses qui s'offraient à vous ne vous ont guère incité à aller plus loin. Or, pour accroître vos performances, vous n'avez pas le choix: il faut redéfinir vos zones commerciales. Le jeu en vaut la chandelle, car réaffecter vos ressources humaines en fonction de l'évolution de votre clientèle est la clé de vos différents problèmes. Rien n'est immuable et surtout pas vos secteurs commerciaux.

1 Faire le bilan de l'existant et définir une stratégie

La sectorisation repose sur trois éléments-clés: une cible à atteindre, des ressources à disposition et une stratégie à mettre en œuvre. Avant d'effectuer tout changement, certaines données de base doivent être clairement identifiées. « *Toute bonne sectorisation commence par un bilan de l'existant* », expose Olivier Lamy, directeur de Geocible, société de conseil spécialisée dans le géomarketing. Si la taille de la force de vente est une donnée facile à déterminer, il est plus complexe de définir son coût. Mais vous devez aussi faire le point sur votre clientèle et analyser ce qu'elle rapporte. « *L'importance de votre force de vente est un indicateur-clé. En la confrontant avec la taille de votre clientèle et de vos prospects, vous avez d'ores et déjà un premier aperçu de ce que vous pouvez faire* », estime Joëlle Roubache, directrice d'Ellipsa, cabinet de conseil en stratégie et management spécialisé dans l'optimisation des réseaux de distribution. La taille de votre force de vente est un critère important, mais il ne saurait suffire. Vous pouvez ajouter d'autres paramètres comme la performance. À vous d'évaluer les qualités de chacun de vos commerciaux. Ces derniers ont peut-être développé de nouvelles compétences spécifiques depuis votre dernière sectorisation, rendant celle-ci caduque? Cela vous permettra de prendre conscience de la répartition des

savoir-faire de vos équipes sur l'ensemble de votre territoire. Côté clientèle, il vous faut établir un classement suivant le critère que vous souhaitez prendre en compte: chiffres d'affaires, ventes en volume, fréquence de passage, etc. Fort de ces résultats, vous devez vous interroger sur la stratégie que vous voulez mettre en place. Avez-vous besoin de prospecter? De fidéliser vos clients existants? Envisagez-vous d'attaquer un nouveau segment de marché? « *Trop de directeurs commerciaux bâclent cette étape. Or, sans une bonne*



« **Toute bonne sectorisation commence par un bilan de l'existant.** »

Olivier Lamy, directeur de Geocible

MINOLA VEUCHKO



«Déterminer le coût de sa force de vente permet de réduire ses frais de fonctionnement, au moment de définir une nouvelle sectorisation.»

Éric Mimoz, coprésident de BcomBest

connaissance de son marché, il est impossible de dessiner des zones commerciales performantes», constate Éric Mimoz, coprésident de BcomBest, spécialiste de l'accompagnement stratégique des entreprises.

Voilà pourquoi il est nécessaire de demander à chaque direction locale de remonter les informations qui vous aideront dans votre prise de décision. Ainsi, vous pourrez d'ores et déjà mettre le doigt sur certains déséquilibres. «*En balisant l'ensemble de votre territoire, ce bilan vous fera prendre conscience de certaines inégalités*», explique Olivier Lamy (Geocible). Peut-être avez-vous trop de commerciaux concentrés sur une région dans laquelle, depuis votre dernière sectorisation, des clients ont migré ou disparu.

Les proportions ne sont donc plus adaptées. Servez-vous aussi des derniers bilans de compétences de vos vendeurs, de leurs ressentis, de l'avis des chefs des ventes... «*Attention, les retours terrain sont souvent exagérés: concurrence trop rude, contexte particulièrement néfaste aux ventes... Il faut tout de même tenir compte de ces informations subjectives qui, une fois recoupées avec d'autres, vous donneront une vision assez précise de la réalité*», recommande Éric Mimoz (BcomBest). Des informations plus objectives peuvent être, par exemple, recueillies par le biais de questionnaires en ligne ou non, portant sur la maîtrise des techniques de vente, sur la connaissance des offres commercialisées et l'expertise du marché de vos équipes.

2 Recueillir des informations sectorielles pour identifier ses cibles

Une fois les ressources humaines dont vous disposez identifiées, il faut vous interroger sur votre cible. Essayez d'être le plus précis possible. Secteur d'activité, taille d'entreprise, importance du chiffre d'affaires, localisation, profil juridique des sociétés... Autant d'éléments qui vous permettront de localiser le plus précisément vos zones à conquérir. Afin d'obtenir les informations nécessaires sur vos clients et prospects, vous pouvez faire appel à un prestataire qui vous aidera

dans cette phase amont, en se chargeant de réaliser une étude détaillée et pertinente selon vos besoins. Vous pouvez aussi vous débrouiller seul en vous appuyant sur des indicateurs faciles d'accès pour situer vos cibles géographiquement. Cela peut-être tout simplement le nombre d'habitants ou d'entreprises dans telle ou telle zone géographique. «*Vous pouvez accéder gratuitement à ces indicateurs sur le site de l'Insee, qui fournit, par exemple,*

des informations via les recensements qu'elle effectue auprès des particuliers et des entreprises (répertoire Sirene)», préconise Didier Robert, directeur général adjoint de GeoConcept, spécialisé dans la conception et l'édition de technologies d'optimisation géographique pour les professionnels. Ce travail de recueil et de classement de données peut durer plusieurs semaines. Mais attention, trop d'information tue l'information! «*Recueillir et recouper tous ces renseignements, qui proviennent à la fois du terrain, des historiques des ventes, des études ou d'ailleurs, est un travail fastidieux. Évitez de tomber dans l'excès, car vous prenez le risque de vous noyer dans un trop plein d'informations*», prévient Roselyne Devieilletoile, responsable du service clients de Cartegie.

«Comparer l'importance de votre force de vente avec la taille de votre clientèle et de vos prospects donne un premier aperçu de ce que vous pouvez faire.»

Joëlle Roubache, directrice d'Ellipsa



«Une bonne sectorisation va dans le sens de l'entreprise et du commercial.»

Hélène Junin, directrice générale d'Articque

3 Réduire le coût de votre force de vente

« Déterminer le coût de sa force de vente permet de réduire ses frais de fonctionnement, au moment de définir une nouvelle sectorisation », assure Éric Mimos (BcomBest). Démarcher commercialement certaines zones n'est peut-être plus rentable. Attention par exemple aux habitudes commerciales : tel commercial a instauré une relation de confiance avec des clients sur cette zone... C'est devenu un réflexe, une situation historique, mais qui, au fil du temps, n'a peut-être plus lieu d'être.

Pour Hélène Junin, directrice générale adjointe d'Articque, spécialisé dans la cartographie décisionnelle et le géomarketing, ce mode de pensée est révolu : « Le sentiment d'appartenance vis-à-vis de sa clientèle, la relation client en tant que patrimoine et unique valeur ajoutée du commercial, c'est terminé. La révolution du CRM et des outils embarqués a amené la communication au centre des forces de vente. On est passé du commercial préféré pour le client au commercial interchangeable! », tranche-t-elle.



La boîte à outils d'une bonne sectorisation

- **CRM.** Bien renseigné, il va vous servir lors de la phase amont de votre projet. Valeur de vos clients (en termes de CA, de volume de ventes...), objectifs commerciaux, temps par visite, historique de relation client, etc., vous y retrouvez de quoi effectuer un classement efficace de vos clients et prospects.
- **Agendas.** Cet outil très simple peut vous permettre de définir facilement les pratiques commerciales en termes de nombre et de fréquence de visites par vendeur.
- **Outils de géo-optimisation.** Pour optimiser les tournées des commerciaux, cet outil, interfaçable avec un agenda électronique ou un CRM, va calculer les tournées les plus efficaces possibles, autrement dit celles qui limiteront les temps de trajet. Le logiciel de géo-optimisation prend en compte les données routières, ainsi que les données entrées par l'utilisateur.
- **GPS.** À ne pas confondre avec les outils de géo-optimisation de tournée. Le GPS donne simplement le chemin le plus rapide ou le plus court d'un point A à un point B.

>>> **4 Visualiser ses zones sur une carte**

En croisant toutes les données recueillies, vous obtenez une première ébauche de sectorisation. Il s'agit d'un travail de mapping, où se rejoignent marché et ressources. « Rien qu'en cartographiant l'activité réalisée et l'activité potentielle, vous y verrez déjà assez clair dans la stratégie à adopter », assure Lionel Arnaud, responsable marketing de Cartegie. Vous allez déterminer les ressources que vous souhaitez attribuer à chaque zone ou client, dans la limite des équipes dont vous disposez. Bien sûr, rien n'est définitif et il est possible d'affiner cette première

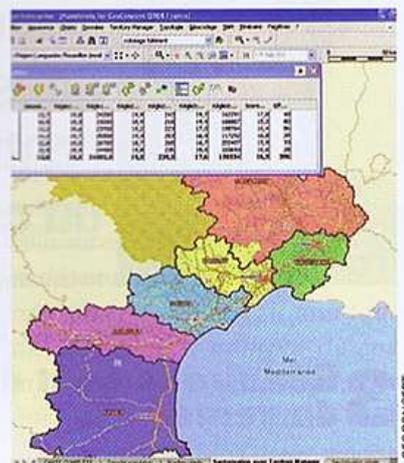


« Un découpage à la va-vite d'une carte de France, établi en deux semaines, ne peut pas donner de bons résultats... »

Didier Robert, directeur général adjoint de GeoConcept

image suivant une certaine logique, qui répond en fait à une multitude de critères à respecter. Certains tiennent tout simplement du bon sens : « Ne demandez pas à un commercial de gérer la Corse et la Haute-Normandie... », ironise Didier Robert (GeoConcept). Les commerciaux nomades dépensent en moyenne un tiers de leur temps en déplacement. Au-delà, il paraît difficile pour le commercial de remplir ses objectifs.

Certes les affectations de zones géographiques ou de portefeuilles doivent répondre à des objectifs commerciaux, mais ceux-ci doivent rester réalisables. Cette étape peut vous amener à revoir la taille de votre force de vente ou du moins à revoir sa composition. « Vos calculs peuvent vous indiquer que le démarchage de tel client serait tout aussi rentable, voire plus, s'il était effectué par un télévendeur plutôt que par un commercial terrain », souligne Olivier Lamy (Geocible). « Certaines opérations de marketing direct peuvent également constituer un bon palliatif à une force de vente insuffisante par rapport à un marché donné », renchérit Joëlle Roubahe (Ellipsa).



Par ailleurs, chaque commercial de votre force de vente doit disposer des mêmes chances d'atteindre ses objectifs. Il ne s'agit pas d'attribuer à chaque commercial un portefeuille de 10 clients chacun ou de découper un territoire en zones géographiques de mêmes tailles, mais de déterminer un nombre de clients et prospects afin que chaque vendeur ait un chiffre d'affaires potentiel comparable. D'autres critères relèvent quant à eux de la politique interne de votre entreprise. Peuvent-ils dormir en dehors de chez eux ? Quelle est la politique budgétaire allouée aux déplacements ?



Votre commercial a-t-il son mot à dire ?

Afin que votre projet de mise à jour de votre sectorisation réussisse pleinement, vous devez prendre en compte les problématiques humaines des uns et des autres : temps de travail de chaque commercial, lieu d'habitation, contraintes particulières... « Mais il ne s'agit pas de sonder chaque élément de votre force de vente et de leur demander quels clients et quelles zones géographiques ils préfèrent ! », prévient Didier Robert (GeoConcept). Cependant « les forces de vente peuvent donner leur avis en cours de processus », concède Hélène Junin (Articque). Les commerciaux ont une bonne connaissance terrain et dispose à ce titre d'une somme d'informations pertinentes pouvant déterminer la faisabilité de tel ou tel scénario de sectorisation. Elle préconise, par exemple, la mise en place d'une interface web, sur laquelle les vendeurs

concernés peuvent réagir, laisser leurs arguments favorables ou non aux différentes propositions de découpage.

Les préférences des uns et des autres peuvent être intégrées dans le calcul de ce dernier. Si elles ne posent pas de problème à la solution préétablie, elles seront automatiquement validées. Bien sûr, cette étape peut être faite sans outil informatique, au moyen de réunions entre forces de vente et managers intermédiaires, qui remonteront les informations à la direction commerciale. Quoi qu'il en soit, en cas de litige – deux commerciaux qui se "disputent" une région ou un client par exemple –, il revient au manager d'arbitrer. « Attention, si vous pouvez prendre en compte certaines requêtes de vos commerciaux, ces changements doivent être minimales par rapport à la stratégie de base », fait observer Christophe Lebas directeur de la recherche et du développement chez Articque.



5 Sectoriser seul ou avec un prestataire ?

Pour définir vos zones commerciales, deux outils de base sont nécessaires: la carte géographique, où vous allez représenter la présence des clients et prospects, et un tableau de type Excel qui vous permettra par exemple de classer chaque client par ordre croissant souhaité (CA, volume des ventes des produits et par catégorie toute marque confondue...). En faisant appel à votre bon sens, aux pratiques antérieures et à votre connaissance du marché, vous allez, suivant les objectifs que vous souhaitez atteindre, décider d'allouer telle zone géographique ou tel portefeuille de clients à tel commercial. Rien ne vous empêche de concrétiser ces résultats en les matérialisant sur une carte, au moyen de gommettes, de punaises et autres systèmes de marquage.



«N'attendez pas d'un intervenant extérieur qu'il fasse tout le travail à votre place!»

Roselyne Devieilletoile, responsable du service clients de Cartegie

À force de tâtonnements, vous finirez par trouver la meilleure adéquation. Pour autant, la démarche n'est pas aisée et le recours à un prestataire peut être la solution, si vous manquez de temps ou de savoir-faire. Les prestataires utilisent des algorithmes, des processus calculatoires qui, une fois tous les paramètres souhaités intégrés, permettent de dessiner les sectorisations optimales. Ces paramètres sont bien entendus ceux que vous avez définis au préalable: vos exigences en matière de nombre de commerciaux, de nombre de clients, de temps de transport maximal effectué par commercial, de nombre de visites minimum effectuées, de temps de visite... Les résultats seront cartographiés, vous donnant un maximum de lisibilité et de clarté quant à la sectorisation. «*Ces méthodes sont efficaces et surtout rapides. Car, bien entendu, même si le directeur commercial peut sortir sa carte de France et se lancer dans des tests à main levée, cela lui prendra beaucoup plus de temps, en particulier si son projet est d'une belle envergure*», souligne Didier Robert (GeoConcept).

Chaque prestataire a sa spécialité. Depuis le simple fournisseur de logiciel de géomarketing à l'accompagnateur de changement, en passant par l'intégrateur d'une solution logicielle, le choix est large. Ainsi, vous pouvez recourir à une société spécialisée sur tout ou partie de votre processus de sectorisation, suivant vos compétences et le temps que vous pouvez allouer à cette tâche. Mais si vous faites appel à un prestataire, retenez que c'est avant tout un partenariat. Ne vous attendez pas à ce qu'il fasse tout le travail à votre place! «*Un intervenant extérieur n'a pas la connaissance de votre marché. Il vous apportera son savoir-faire et son expérience, de votre côté vous apporterez vos informations internes et prendrez la décision finale*», explique Roselyne Devieilletoile (Cartegie).

Quelle que soit l'option retenue, une bonne sectorisation doit être rigoureuse et se soumettre à un certain formalisme. «*Un découpage à la va-vite d'une carte de France, établi en deux semaines, ne peut donner de bons résultats... Il n'est pourtant pas rare de rencontrer ce cas!*», dénonce Didier Robert (GeoConcept).

Jean-Pascal Garcia, directeur associé d'Ellipsa

«Il existe une multitude de combinaisons possibles»



Il existe deux modèles de sectorisation "extrêmes": la spécialisation de la force de vente par type d'offres commercialisées ou par type de clientèle, et le modèle qui ne prend en compte que le critère géogra-

phique. «*Entre ces deux extrêmes, qui sont rarement entièrement satisfaisants, il existe une multitude de combinaisons possibles*», précise Jean-Pascal Garcia. Dans le cas d'une sectorisation par produits vendus, cela signifie que certains de vos clients pourront être démarchés deux fois dans la même journée par vos commerciaux pour deux offres différentes. Mais «*lorsqu'il y a un seul et même interlocuteur pour différentes gammes, le client peut s'interroger sur le degré de spécialité du vendeur*», explique-t-il. Un choix cornélien, sans compter que cela peut entraîner des tensions au sein de la force de vente, où «*les commerciaux seraient amenés à se "disputer" des clients*», avertit l'expert.

6 Jusqu'où modifier ses secteurs commerciaux ?

Les spécialistes de la sectorisation s'accordent à dire qu'il est sain et souvent bénéfique de casser le schéma de sectorisation commerciale tous les cinq à 10 ans. Sans jouer au jeu des chaises musicales,

essayez de faire varier 10 % du portefeuille clients de vos commerciaux. «*Implicitement, il existe une règle de maintien de 90 à 95 % du portefeuille des commerciaux à chaque révision de sectorisation*

pour capitaliser sur la relation établie entre le commercial et son client», souligne Joëlle Roubache (Ellipsa). Cela bousculera les habitudes de chacun et forcera vos

commerciaux à se battre pour garder le même niveau de rémunération qu'auparavant, sans pour autant les déstabiliser avec de trop grands changements.

7 Comment faire accepter le redécoupage

Les Français, faut-il le répéter, sont hermétiques au changement. Il en va de même pour vos commerciaux! «Il faut s'attendre à un refus, à d'âpres négociations», annonce Didier Robert (GeoConcept). En modifiant les secteurs commerciaux et leurs portefeuilles, les commerciaux voient que vous avez touché à leurs objectifs et donc aux déclencheurs de la rémunération. Il va falloir que vous vous expliquiez. «D'autant que le changement d'attribution des zones commerciales nécessite une modification des contrats de travail de vos commerciaux», avertit Jean-Pascal Garcia, directeur associé d'Ellipsa, ce qui a tendance à provoquer de fortes réticences de leur part. En modifiant leur territoire commercial, vous touchez du même coup à leur système de primes et de rémunération, sujet hautement sensible... Vous allez donc devoir marcher sur des œufs. Dans un premier temps, exposez les raisons de ce changement: «Une nouvelle sectorisation a pour but la hausse, sinon le maintien de votre activité commerciale pour faire face à un changement ou

suite à une réflexion», rappelle Didier Robert (GeoConcept). Malgré les bouleversements que cela peut engendrer, «une bonne sectorisation va dans le sens de l'entreprise et du commercial», souligne Hélène Junin (Articque). Le philosophe et économiste Adam Smith ne disait-il pas: «L'intérêt collectif est la somme des intérêts particuliers»? Bien entendu, vous ne pouvez pas vous contenter de cette référence! Certains commerciaux peuvent être déstabilisés: «Je ne vais pas y parvenir», «Je n'ai pas le potentiel pour y arriver», «Ces nouvelles règles du jeu me sont défavorables et pénalisent mes chances»... Plus qu'expliquer, il va falloir démontrer dans le détail les incidences des modifications à venir. Les outils constituent en cela un bon moyen de démonstration et de simulation des résultats avec des cas réels. «Les commerciaux verront ainsi qu'il ne s'agit pas de déshabiller Paul pour habiller Pierre», souligne Didier Robert (GeoConcept). Exposez dans un premier temps la situation initiale, en montrant quelles étaient les inégalités et les problèmes ren-

Sondage ACTIONCO.fr

Utilisez-vous des logiciels pour dessiner vos zones commerciales?



Sondage effectué du 22/11/2010 au 18/01/2011 sur le site www.actionco.fr auprès de 36 personnes.

contrés avec cette sectorisation. Puis, montrez en quoi le nouveau système est plus égalitaire et efficace. Soyez le plus factuel possible: évoquez les temps de transport, les chiffres réalisés... Hélène Junin (Articque) recommande de «dédramatiser»; Olivier Lamy (Geocible) de «dépasionner le débat». Lors de cette étape finale, vous pouvez compter sur votre middle management pour décliner la nouvelle sectorisation dans votre organisation commerciale et faire passer le message. À condition qu'eux-mêmes soient convaincus du bien fondé du changement... Une fois votre nouvelle sectorisation mise en place, dès les premières semaines de fonctionnement, vous allez vous rendre compte qu'il faut opérer quelques ajustements: des détails auxquels vous n'aviez pas pensé. «Il faut éprouver deux ou trois versions d'une sectorisation avant d'adopter la définitive, prévient Olivier Lamy (Geocible). C'est naturel, puisque l'aspect humain entre en ligne de compte et laisse donc la place à de l'imprévisible.» Toutefois, le cadre de sectorisation doit être arrêté afin de ne pas laisser les commerciaux dans le flou. Attention, il n'en est pas pour autant figé et doit évoluer au fil du temps pour coller à la réalité du terrain. ■

Quels acteurs peuvent vous aider?

- **Les éditeurs de logiciels et de services d'information géographique:** AgiSoft, Articque, Cartegie, Esri France, GeoConcept, Geomap Services, PTV Loxane...
- **Les sociétés de conseil en géomarketing (qui intègrent dans leurs solutions des logiciels dont ils sont éditeurs ou non):** Ellipsa, Experian, Geocible, Mercuriale Data, Parrabellum Geographic Insight, Territoires & Marketing...

Symantec redessine à la main ses zones commerciale

Afin de jouer sur la qualité et non sur la quantité, la division grand public de Symantec décide de réduire le nombre de points de vente à visiter. Une démarche qui nécessite de redessiner totalement les zones commerciales.

En septembre 2010, Symantec France comptait 1 100 magasins répartis sur toute la France pour... six commerciaux! Telle était la situation de la force de vente externalisée de la division grand public de l'entreprise, au moment où Vonny Allaman prend ses fonctions. La directrice commerciale dresse alors le constat suivant: chaque commer-

cial effectuée en moyenne cinq visites par jour, soit 900 visites annuelles chacun. Certains magasins ne sont donc visités qu'une ou deux fois par an. «*Compte tenu de la taille de l'équipe commerciale, certains magasins ne profitaient que de visites-éclair, ne permettant pas d'instaurer une véritable relation commerciale*», explique la directrice commerciale. Une situa-

tion que Vonny Allaman ne souhaitait pas voir perdurer. Elle décide donc de prendre le parti de la qualité plutôt que celui de la quantité et envisage de réduire le nombre de points de vente à visiter. Un choix hautement stratégique qui nécessite d'avoir de solides éléments pour l'aider dans ses décisions.

En premier lieu, les commerciaux ont dû classer l'ensemble des magasins visités par ordre de chiffre d'affaires potentiellement réalisable. Pour cela, Vonny Allaman a recueilli toutes les données possibles. «*Il s'agissait de hiérarchiser ces magasins. Le critère de classement n'a pas été le volume des ventes de produits Symantec, mais le chiffre d'affaires que pouvaient réaliser ces magasins sur ce type de gamme, toutes marques confondues*», souligne-t-elle. Des informations qui ne sont pas publiques, mais qu'elle a su glaner à droite et à gauche, notamment grâce à sa grande connaissance du secteur. «*Venant du milieu informatique (Vonny Allaman est l'ex-directrice des ventes grand public de Lexmark, NDLR) je connaissais le potentiel de certains grands points de vente sur ce secteur. J'ai donc recoupé ces informations avec celles du terrain, rapportées par les commerciaux via leur chef des ventes, ainsi que celles que nous disposions en interne*», explique-t-elle. Un travail qui a demandé du temps et de la rigueur. «*Même si la marge*



d'erreur existe toujours, on s'efforce de la minimiser en multipliant le nombre de critères et d'informations pris en compte», précise la directrice commerciale.

Un découpage sans l'aide de logiciels de géomarketing

Pour mener son projet à bien, Vonny Allaman, épaulée d'un responsable compte-clé Symantec et du chef des ventes d'Impact Sales et Marketing (le prestataire de force de vente externalisée), ne s'est servi d'aucun outil de type géomarketing ou de système d'information géographique (SIG), mais simplement d'une carte géographique et d'un tableau Excel. Après avoir entré toutes ses données informatiquement, elle a pu établir un classement de tous les points de vente, de 1 à 1100. « C'est à la fois très artisanal et très scientifique », analyse-t-elle. Un choix délibéré de la nouvelle directrice commerciale : « Je trouve les logiciels parfois compliqués pour ce type de démarches... Et puis je n'en suis pas à mon coup d'essai », rappelle Vonny Allaman, qui a déjà effectué avec succès un projet similaire chez Lexmark.

Épinglée sur un des murs de son bureau, une carte de France présente l'ensemble du réseau de magasins revendant l'offre Symantec. Darty, Boulanger, Planète Saturn et d'autres magasins de la grande distribution sont localisés avec précision. À partir du listing qu'elle a établi, Vonny Allaman a tout simplement collé

des gommettes, plus ou moins importantes selon qu'elles représentaient un ou plusieurs points de vente. De quoi visualiser la situation et de constater certaines "hérésies". Notamment le cas du Carrefour de Châlons-en-Champagne, dont le potentiel était trop faible pour nécessiter une visite, ou encore d'autres magasins situés dans une "zone désertique", nécessitant des temps de trajets trop importants et qui n'étaient donc plus économiquement viables à visiter.

Alors que généralement toute modification des zones commerciales est toujours un sujet délicat à mener, le projet a été reçu avec soulagement par la force de vente. « Les commerciaux sont plutôt favorables à faire moins de route et passer plus de temps avec leurs clients », souligne la directrice commerciale. En réduisant le temps de transport et le nombre de visites par commercial, Vonny Allaman veut remettre la force de vente au cœur de son métier. « Les commerciaux pourront plus se tourner vers le montage d'opérations d'animations commerciales, de démonstrations produits auprès des vendeurs rayon... », assure-t-elle avec énergie. Pour autant, la directrice commerciale avoue que « psychologiquement, ce n'est pas évident "d'abandonner" 310 magasins, alors que certains commerciaux ont noué d'excellentes relations avec les chefs de rayons ». Toutefois, le fait d'ap-

« Il s'agissait de hiérarchiser les magasins en fonction des CA potentiels. »

Vonny Allaman, directrice commerciale de Symantec France

pliquer une nouvelle sectorisation commerciale auprès d'une force de vente externalisée offre une plus grande flexibilité quant à l'acceptation du nouveau découpage. « Passer par un prestataire nous donne davantage de liberté lorsque nous décidons d'étendre notre présence à tel ou tel endroit, dans la limite du respect du contrat », précise Vonny Allaman. Toujours est-il que la composition de cette équipe de six commerciaux, en place depuis plus de deux ans, n'est pas remise en cause.

Après environ deux mois de travail, les nouveaux secteurs sont prêts à être attribués aux commerciaux. De 1100 magasins à visiter, la liste est passée à 790. Jusqu'alors, les points de vente étaient répartis en quatre groupes : ceux visités au minimum 4, 6, 8 et 10 fois par an, suivant leur potentiel. Aujourd'hui, il n'existe plus que trois groupes avec des fréquences de 2, 4 et 6 (ou plus) visites annuelles. Mais le projet est loin d'être terminé. Les premières semaines sont cruciales. Et la directrice commerciale entend bien suivre de près l'évolution des résultats des commerciaux. L'atteinte des objectifs fixés sera le véritable arbitre de son projet. « Je surveille les résultats hebdomadaires, ainsi que le suivi d'une tendance fixée sur le plus long terme, mais je reste confiante à l'égard de cette nouvelle sectorisation. » ■



Repères

Syantec

Activité Solutions de gestion de la sécurité, du stockage et des systèmes informatiques
CA 2010 4,55 milliards d'euros (monde)
Effectif France 250 salariés
Effectif commercial France 76 commerciaux

Points forts

- Un redécoupage effectué manuellement, mais avec rigueur et précision grâce à une prise en compte de nombreux paramètres.
- Accepter de revoir le nombre de visites à la baisse au risque de déplaire à certains clients.
- Un projet mené conjointement avec d'autres afin de partager connaissances et savoir-faire.

Grünenthal utilise en interne un logiciel pour créer de nouveaux secteurs

La commercialisation d'un nouveau médicament en janvier 2011 oblige le laboratoire Grünenthal à revoir ses secteurs commerciaux. Par souci d'économie et par manque de temps, la direction commerciale opte pour un redécoupage de ses secteurs en interne, avec l'aide d'un logiciel.

Ludique. C'est le mot choisi par le directeur du département commercial des laboratoires Grünenthal pour qualifier le logiciel utilisé pour bâtir sa nouvelle sectorisation. Surprenant, quand on connaît la complexité d'un tel projet ! Mais l'automatisation, l'intégration de multiples critères, l'utilisation de cartes... font que le logiciel de mapping ressemblerait presque à un jeu de simulation ! La comparaison s'arrête là, car le projet de Grünenthal est sérieux et marque même un tournant dans la vie du laboratoire. Jusqu'à présent, les 78 commerciaux de Grünenthal commercialisaient uniquement des médicaments à destination des médecins généralistes. Or, depuis janvier dernier, le laboratoire a élaboré de nouveaux produits, exclusivement prescrits par des spécialistes.

Avec cette cible supplémentaire, le laboratoire doit revoir sa sectorisation. « *Il n'était pas question de tout raser pour reconstruire* », souligne Thierry Legrier, directeur du département Commercial excellence (ComEx) de Grünenthal. Pour mener à bien ce projet, le laboratoire n'a pas souhaité faire appel à un prestataire. « *Nous ne désirions pas consacrer de budget à l'externalisation de ce travail de sectorisation, comme nous avons pu le faire auparavant* », se souvient Thierry Legrier. Mais disposant de peu de temps, Jean-Luc Lebaron et Thierry Legrier, les deux managers en charge du projet, se sont toutefois aidés d'un logiciel de cartographie. C'est l'éditeur Articque, auprès de qui ils ont acheté l'application, qui s'est chargé de leur formation pendant une journée. Dans l'optique de mener à bien ce projet le plus rapidement possible, les deux

managers ont suivi en six heures un stage qui nécessite habituellement deux jours minimum.

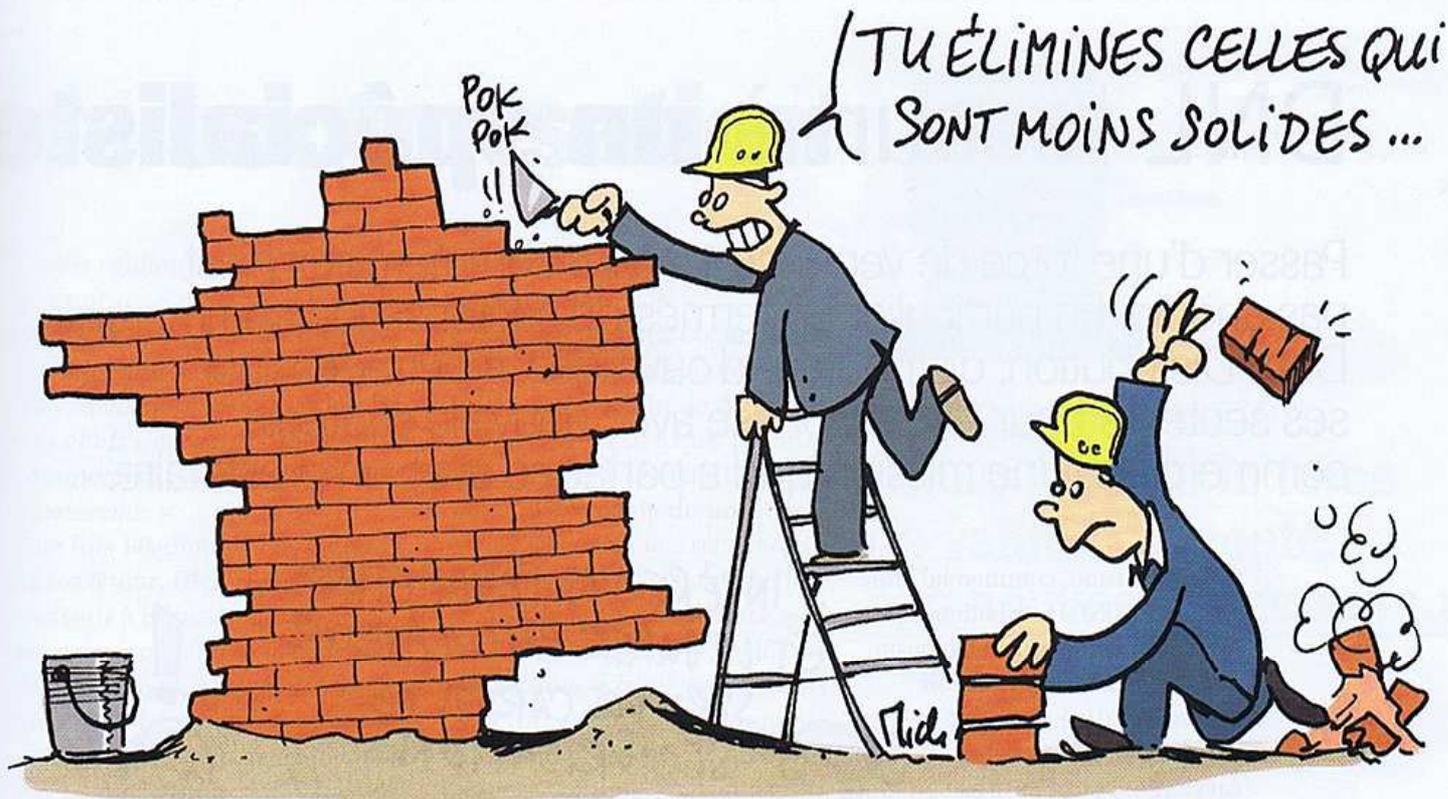
Investissement financier minimum, implication maximale

Avant tout, quelques principes ont été fixés, notamment celui de modifier le moins possible les territoires des commerciaux. « *Nous voulions maintenir les contacts établis entre nos visiteurs commerciaux et les médecins généralistes* », insiste le directeur du département Commercial excellence. Thierry Legrier estime qu'il faut « *entre trois et six mois pour qu'un visiteur commercial devienne véritablement efficace sur un nouveau secteur.* » De plus, la législation de l'industrie pharmaceutique est claire : si le portefeuille d'un visiteur médical varie de plus d'un tiers, le contrat de ce dernier doit être modifié par un avenant. Ce que ne voulait pas le directeur ComEx, afin d'éviter de perdre du temps en négociation avec ses commerciaux. Le projet s'est donc mis en place dans la plus grande discrétion, afin d'éviter toute levée de boucliers de la part des syndicats, avant même qu'une sectorisation ne soit finalisée.

Une fois le logiciel installé par les équipes d'Articque, il a pu engranger une multitude de données.

Points forts

- Une solution économique et efficace, grâce à l'implication totale de la direction commerciale.
- La possibilité d'ajuster et de tester des sectorisations quasi à l'infini, avec un côté ludique une fois le logiciel bien maîtrisé.
- A su gérer en interne le projet tout en s'aidant d'une solution informatique.



MICHEL SZLAZAK

Notamment une base d'informations communes à tous les laboratoires, fournie par les grands prestataires de données statistiques et qui vise à découper la France en 746 briques – ou unités comptables administratives (UCA) –, homogènes en termes de potentiel d'activité. À cela, Thierry Legrier et Jean-Luc Lebaron ont ajouté d'autres critères: nombre de médecins généralistes ou spécialistes, fréquence et durée des visites, nombre de commerciaux... Ils ont même entré dans le logiciel les horaires d'ouverture et de fermeture des cabinets médicaux et des hôpitaux! Autant de données que les managers détenaient sous forme de tableaux Excel et qu'ils ont importé dans le logiciel. « Ensuite, il a fallu faire un véritable travail de simulation. Nous avons joué sur tous les paramètres possibles, jusqu'à définir la carte qui convenait le mieux à nos attentes », explique Thierry Legrier. Mais le logiciel ne peut en aucun cas remplacer la connaissance du terrain et des ajustements manuels sont nécessaires. « Si, pour le logiciel, il est optimal d'attribuer Lille et Rouen au même commercial, nous savons par expérience qu'il vaut



« Il n'était pas question de tout raser pour reconstruire. »

Thierry Legrier, directeur du département Commercial excellence de Grünenthal

mieux regrouper Lille et Amiens dans le même secteur, car les centres hospitaliers de ces deux villes fonctionnent de pair », explique Thierry Legrier. Un vrai travail d'artisan, pour lequel la collaboration de la direction des ventes constitue une aide précieuse. De 90 secteurs pour 78 commerciaux, la nouvelle organisation ne retient désormais que 65 zones géographiques. Les portefeuilles clients des commerciaux ont en moyenne varié de 15 à 20 % et seulement cinq commerciaux ont vu leur secteur afficher un changement supérieur à 33 %. Après deux mois de travail, les deux managers ont communiqué ce projet aux huit directeurs régionaux, après validation de la direction et présentation au CE. Ces derniers l'ont transmis à leurs équipes.

« Nous n'avons globalement pas eu de retours négatifs », se félicite Thierry Legrier. Les commerciaux bénéficient bien entendu d'un mois pour se rétracter, toutefois, le directeur ComEx est confiant concernant la pertinence du projet et son acceptation par les forces de vente. Thierry Legrier s'estime satisfait de ce résultat, obtenu « sans compétences informatiques particulières et à moindre coût ». Selon lui, Grünenthal aurait dû déboursier entre 30 et 60 000 euros en cas d'externalisation. Et Grünenthal entend rentabiliser l'achat de la licence du logiciel. « Nous envisageons de continuer à l'utiliser, pour coller au mieux aux spécificités du terrain et voir comment la modification d'un paramètre influe sur notre modèle », conclut Thierry Legrier. ■

Repères Laboratoires Grünenthal

Activité
Production et
commercialisation
de médicaments
CA 2009
68 millions d'euros
Effectif
160 salariés
Force de vente
78 commerciaux

Retrouvez toutes
nos rubriques sur
www.actionco.fr

DNL recourt à un spécialiste

Passer d'une force de vente de 15 à 55 commerciaux n'est pas anodin. En particulier en termes de sectorisation commerciale. DNL Distribution, distributeur d'ouvrages, a dû redessiner ses secteurs pour être en phase avec nouvelle stratégie commerciale. Une mission qu'il a partagée avec un prestataire.

Bruno, commercial chez DNL Distribution, a pu retrouver son Limousin natal. Après avoir commercialisé pendant plusieurs années des ouvrages auprès des grandes surfaces, il profite d'un redécoupage de secteur pour quitter l'univers des montagnes alpines et rejoindre Limoges, sa ville d'origine. Fin 2006, sa société, Interforum, filiale du groupe Editis, rachète son concurrent: le groupe DNL. Ces deux acteurs de la diffusion comptaient respectivement 15 et 40 commerciaux. La force de vente de la nouvelle entité, DNL Distribution, a été soumise à une nouvelle organisation.

Trois critères principaux ont été pris en compte pour sectoriser cette nouvelle équipe commerciale. En premier lieu, il fallait limiter les déménagements. « Cela n'a pas été évident, car dans certaines grandes villes comme Bordeaux, un commercial de DNL cohabitait avec un commercial d'Interforum, et les deux pouvaient avoir des clients communs », explique Alain Danjou, directeur général de DNL Distribution. À l'inverse, d'autres secteurs étaient désertés... C'était par exemple le cas du Limousin. Voilà pourquoi Bruno a pu rejoindre sa région. Le deuxième critère visait à optimiser le maillage du territoire,

J'INSÈRE VOS PARAMÈTRES
ET LE SUPER-CALCULATEUR
SORT VOS CARTES DE
SECTORISATION



et enfin le troisième à préserver au maximum la relation établie entre les clients et les commerciaux. Sur ce dernier point, Alain Danjou insiste: « Il était fondamental pour nous de ne pas casser les liens de proximité établis entre les commerciaux et leurs clients, en particulier ceux de DNL, qui, en tant que force de vente d'une petite PME, étaient très proches de leurs clients. »

Le recours à un prestataire

Alain Danjou a fait appel à Ellipsa, un cabinet de conseil en stratégie et management, spécialisé dans l'optimisation des réseaux de distribution, pour la mise en forme du projet. « Face à la complexité du

process ainsi qu'au manque de temps, nous ne pouvions faire ce travail en interne, d'autant que nous ne disposions pas d'outil capable de nous présenter des schémas cartographiques », explique-t-il. La première mission d'Ellipsa a été de croiser les deux fichiers clients, afin d'éliminer les doublons. « Là encore, nous avons préféré confier cette tâche à un spécialiste du fait qu'un même client pouvait être référencé avec deux adresses différentes, ou encore qu'à une seule et même adresse pouvaient figurer deux noms de magasins », se souvient Guillaume Poulain, directeur commercial de DNL Distribution. Et de poursuivre:

Repères

Groupe Editis

Activités
Édition, diffusion
d'ouvrages
d'éditeurs
CA 2009
751,1 millions
d'euros
Effectif France
2500 salariés
Force de vente
300 commerciaux,
dont 55 pour la
filiale DNL

de la **sectorisation**

« Nous voulions classer les clients suivant les CA réalisés et leurs nombres de mètres de linéaires. Ensuite, nous avons comparé ce classement avec les visions terrain des chefs des ventes et de leurs commerciaux, afin d'éviter toute incohérence. »

Une fois les données des clients mises à jour, DNL Distribution a transmis à Ellipsa l'ensemble des paramètres pour le calcul de sa nouvelle sectorisation: nombre de commerciaux, fréquence et durée des visites... Le prestataire les a traités via un algorithme. Le travail de mapping a duré un mois, au bout duquel Ellipsa a proposé à DNL une carte représentant de nouvelles zones géographiques. « La taille des secteurs par commercial s'est réduite, avec en revanche une densité de clientèle plus importante », souligne Alain Danjou. Il ne restait ensuite à DNL Distribution qu'à attribuer les nouvelles zones à chaque membre de la force de vente, en fonction des mobilités souhaitées ainsi que des compétences spécifiques des commerciaux.

Puis cette délimitation des frontières s'est affinée au fur et à mesure, « souvent au magasin près », explique Guillaume Poulain. Un vrai travail d'orfèvre, qui demeure d'actualité, même s'il s'agit d'ajustements à la marge. « Ces modifications minimales s'effectuent le plus souvent à l'amiable, au quotidien, entre commerciaux et chefs des ventes. Je n'interviens

qu'en cas d'arbitrage », remarque le directeur commercial.

Le projet a d'abord été annoncé aux managers intermédiaires. Guillaume Poulain, le directeur commercial, a dans un premier temps, rencontré les cinq chefs des ventes (deux ex-Interforum et trois ex-DNL). Pendant une semaine, il a sillonné la France et a passé une journée avec chacun d'entre eux, afin de leur présenter le modèle de sectorisation, d'expliquer les choix de la direction, et également de recueillir leur ressenti.

Ensuite, Guillaume Poulain, accompagné du directeur des ressources humaines, a mené des entretiens individuels avec chaque commercial. Pour chacun, une présentation individuelle comparative entre ancien et nouveau modèle a été livrée. Carte du secteur personnalisée, détails des portefeuilles clients, valorisation de chaque compte et mécanique du nouveau système de rémunération à l'appui, une proposition personnalisée leur a été soumise. « Ces rendez-vous, de deux heures environ, ont été très éprouvants », se souvient Guillaume Poulain. « En effet, le changement n'est jamais facile à faire passer... Tout commercial éprouve des difficultés à se projeter dans un nouveau modèle », renchérit Alain Danjou. Ce travail de communication, d'explication, voire de négociation, a été d'autant plus fastidieux que les commerciaux de DNL, avant le rachat par Interforum,



« Après discussion, l'ensemble de la force de vente a accepté ces nouveaux secteurs. »

Alain Danjou, DNL Distribution

avaient tous le statut de VRP... Le changement a donc été radical ! Dans certains cas, il a fallu un second entretien avec le directeur général de DNL Distribution. « Malgré tout, 100 % des commerciaux ont accepté de signer avec nous », se félicite Alain Danjou.

Les clients au cœur de la nouvelle sectorisation

La force de vente originelle de DNL a récupéré un tiers de nouveaux clients, tandis que les anciens commerciaux d'Interforum en ont récupéré les deux tiers. De quoi inciter DNL Distribution à expliquer aussi le redécoupage des zones commerciales à ses 5 000 clients. « Certains comptes ne comprenaient pas pourquoi ils perdaient leurs interlocuteurs privilégiés », explique Alain Danjou. Les rassurer a donc été nécessaire. Une mission accomplie par les commerciaux, désormais convaincus par le nouveau redécoupage, mais aussi par le directeur commercial chargé d'expliquer cette nouvelle stratégie de la société.

Les résultats après un an d'application de ce nouveau modèle sont concluants. Les objectifs en termes de chiffres d'affaires ont été atteints, et les commerciaux, en plus d'avoir tous souscrit au projet, se réjouissent des possibilités de mobilité, difficiles jusqu'alors. ■

Points forts

- A procédé à une profonde réflexion avant de mener la nouvelle sectorisation.
- N'a pas hésité à faire appel à un prestataire pour dessiner ses nouveaux secteurs commerciaux.
- A pris le temps d'expliquer à ses commerciaux et clients les avantages de cette nouvelle sectorisation.

