Session 2013
BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT
Corrigé E5 : Management et gestion d'activités commerciales

VERSION 23 MAI 2013

MICHEL ET AUGUSTIN

DOSSIER 1 : Conquérir un nouveau secteur géographique

Partie 1 : Développer l'activité en région PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur)

1.1.1 Analyser l'attractivité de la région PACA.

Contexte de la société Michel et Augustin
- Entreprise en croissance
- Région PACA non couverte par un commercial
- Existence d'enseignes référencées mais peu actives

Potentiel de la région
- Densité de la population : parmi les régions non encore couvertes par des commerciaux, il s'agit de la région à la plus forte densité, surtout pour les départements côtiers (les 6 départements de la région représentent 8 % de la population française)
- Grandes villes sur le secteur, en cohérence avec la cible de l'entreprise
- Croissance de la population régionale > moyenne nationale : 2 fois plus rapide
- Potentiel de GMS sur le secteur
- Attractivité du territoire :
    - perspectives de développement démographique : + 200 000 habitants d'ici 2015
    - 1ère région touristique : augmentation de la population saisonnière et donc des consommateurs potentiels

1.1.2 Conclure de façon argumentée sur la capacité ou non de l'entreprise à s'implanter sur cette région

Capacité de l'entreprise à réaliser cette implantation
- Capacité financière :
    - Ressources financières favorables => croissance constante et régulière du chiffre d'affaires (à l'exception de 2010), et augmentation de 50 % du CA en 2011
    - Augmentation du capital avec l'ouverture du capital au fond d'investissement Serendipity
- Capacité commerciale :
    - Expérience acquise dans les différentes régions couvertes par des commerciaux
    - Adaptation et évolution de la gamme aux besoins de la clientèle
    - Positionnement spécifique et original
- Capacité organisationnelle :
    - Équipe de commerciaux répartie sur une partie du territoire
    - Aucun commercial en PACA

Difficultés

- Coût financier (recrutement, gestion de l'équipe, coûts de fonctionnement….)
- Implantation de la concurrence dans les GMS
- Capacité de production est-elle suffisante?
- Difficulté de suivi, charge de management supplémentaire

Prise de position ou conclusion

L'implantation d'une force de vente est justifiée dans la région PACA : ce nouveau marché représente une opportunité de croissance de l'entreprise au vu du potentiel de la région et de la capacité de l'entreprise.

Partie 2 : Choisir un type de force de vente

1.2.1 Comparer les deux types de force de vente possibles en termes de coûts, d'efficacité commerciale et de management.

Comparaison en termes de coûts

Coût mensuel d'un salarié		Coût mensuel d'une agence commerciale	
Salaire brut	1 800	3 % x CA potentiel	3 % x 140 000
Prime	450		
Charges sociales patronales	900		
Véhicule	330		
Remboursement de frais	1 000		
Amortissement ordinateur : 600 / 2 / 12	25		
Total	**4 505**		**4 200**

L'agence commerciale coûte moins cher à l'entreprise, étant donné le potentiel de la région. Donc il serait préférable, en termes de coût de faire appel à une agence commerciale.

- Comparaison en termes d'efficacité commerciale

	Avantages	Inconvénients
Agence commerciale	Agent immédiatement opérationnel Compétence et expérience	Risque d'inadéquation avec l'image de l'entreprise Pas d'assurance sur l'image véhiculée pour nos produits
Commercial Salarié	Meilleure connaissance des produits Meilleure mise en avant des produits et de l'entreprise	Aucun inconvénient

En termes d'efficacité commerciale, le choix du salarié semble être le meilleur.

- Comparaison en termes de management

	Avantages	Inconvénients
Agence commerciale	Agent déjà formé, pas de temps ou de coût supplémentaire à consacrer à sa formation. Compétence et expérience : agent immédiatement opérationnel	Moins impliqué dans l'entreprise car travaille souvent pour plusieurs donneurs d'ordre Pas de management d'équipe envers les agents Stimulation uniquement sur le chiffre d'affaires Contrôle difficile
Commercial Salarié	Meilleure implication : personnel intégré dans la structure Lien de subordination facilitant le contrôle Possibilité de fixer des objectifs qualitatifs	Nécessité de manager les salariés (temps consacré au management, coût de formation + obligations légales)

En termes de management, le commercial salarié est plus intégré dans la culture de l'entreprise.

1.2.2 Proposer, en le justifiant, le type de force de vente le plus adapté à la région PACA.

Les avantages, en termes de coût et de compétences, du recours à une agence commerciale, sont nuancés par l'absence d'emprise et de contrôle sur le travail des agents commerciaux et sur l'image qu'ils présentent de l'entreprise.

A long terme, si l'assise financière et le potentiel du marché sont suffisants, il paraît plus intéressant d'employer un salarié, du fait de sa plus grande implication et de la capacité à le manager.

Concernant la région PACA, l'agent commercial coûte moins cher à l'entreprise mais la différence de coût est faible avec le coût d'un salarié. Compte tenu du gain supplémentaire potentiel obtenu par l'implication d'un commercial salarié, recourir à un salarié est plus intéressant.

On peut déterminer le CA à partir duquel le salarié coûte moins cher :
X = CA ; 0,03 X = 4 505 ; X = 4 505 / 0,03
X = 150 166 € soit 10 166 de plus que le CA prévu (7,2 %)

Compte tenu du taux de croissance de la population de la région (le double du taux national), ce chiffre sera rapidement atteint.

Partie 3 : Délimiter le secteur du commercial

1.3.1 Déterminer si le commercial est en mesure de visiter tous les départements de la région PACA.

Temps disponible

Nombre de semaines par an	52
- semaines de congés	- 5
- semaines au siège	- 2
- semaine absence	- 1
	= 44 semaines disponibles pour les visites

Nombre d'heures à consacrer aux visites :
44 semaines x 5 jours x (8-2,5) heures = **1 210 heures par an**

Temps nécessaire aux visites

Potentiel GMS de la région : 1 000 points de vente
Potentiel à exploiter : 1 000 x 20 % = 200 points de vente
Répartition de ce potentiel : 200 x 10 % = 20 hypermarchés
200 x 50 % = 100 supermarchés
200 x 40 % = 80 commerces de proximité

Temps de visite

Hypermarchés : 20 magasins x 2 heures x 10 visites =	400 heures par an
Supermarchés : 100 magasins x 1,5 heure x 6 visites =	900 heures par an
Commerces de proximité : 80 x 0,5 heure x 4 visites =	160 heures par an
RHF : 25 points de vente x 6 dpts x 0,5 heure x 6 visites=	450 heures par an
	1 910 heures par an

Conclusion : le temps disponible n'est pas suffisant pour visiter l'ensemble de la cible. Déficit de 700 h c'est-à-dire de 36 % du temps nécessaire (700 / 1 910), soit un demi-poste.

1.3.2 Choisir en justifiant, les départements de la région PACA à affecter au commercial.

Accepter toutes solutions pertinentes et argumentées.

Le temps disponible pour couvrir le secteur est de 1 210 heures par an.
Conformément à la politique commerciale de l'entreprise, il faut affecter au commercial des zones urbaines (zones les plus peuplées) en priorité.
Ces zones sont les départements des Alpes Maritimes, des Bouches du Rhône, du Var et du Vaucluse (annexes 3 et 4).
Il convient de vérifier dans quelle mesure ces départements peuvent être visités.

Solutions acceptables et argumentées si

- suppression Alpes Haute Provence et Hautes Alpes
- faisabilité vérifiée

DOSSIER 2 : Optimiser le système d'information

2.1 Lister les actions techniques (investissements et démarches informatiques) et managériales à entreprendre pour permettre au commercial d'utiliser le système d'information.

Investissements	Équipement du commercial : ordinateur portable, clé 3G, smartphone, lecteur de code barre (pour effectuer les relevés en rayon)…
Démarches informatiques	Pour pouvoir utiliser le SI, le commercial doit posséder : – un login avec mot de passe – une adresse mail - un abonnement mobile et Internet pour pouvoir accéder en permanence et en tout lieu au SI de l'entreprise - un fichier de toutes les GMS de la région PACA ainsi que les données concernant les accords nationaux …
Actions managériales	Faire adhérer les commerciaux Mettre en place une formation - démonstration du module Portwin - simulation - accompagnement d'un commercial d'une autre zone utilisant le logiciel

2.2 Préparer les arguments permettant de montrer au chef des ventes en quoi la solution de la société Statigest permet d'effectuer à distance le contrôle de l'activité du commercial et le suivi des performances du secteur.

Contrôle du commercial : ce dernier est possible grâce au module Explore.

- Suivi de son activité à distance grâce à la fonction de suivi des plannings, des visites réalisées (taux de couverture) et à la lecture des comptes rendus. Ces fonctionnalités permettront d'évaluer la quantité et le sérieux du travail effectué par le commercial.
- Évaluation de son efficacité grâce aux tableaux de bord paramétrés permettant le calcul d'indicateurs pertinents : nombre de points de vente conquis, nombres de produits référencés, nombres de facing en magasin, …
- Mise en place d'objectifs, d'incentives sur mesure afin de motiver le nouveau commercial.

Suivi des performances du secteur : grâce au module Portwin du commercial.

- Suivi du chiffre d'affaires réalisé
- Mesure de l'importance de l'implantation des produits dans les linéaires
- Suivi des performances en termes de marchandisage
- Vérification de l'application des référencements et accords nationaux auprès des grandes enseignes dans les points de vente de la région
- Comparaison de l'ensemble des données aux résultats des autres régions

2.3 Présenter les risques inhérents à l'utilisation de Statigest ainsi que les solutions envisageables pour les anticiper.

Risques	Solutions
Accès par un individu non autorisé Usurpation d'identité	Authentification : - Identifiant (login) et mot de passe difficilement indentifiable - Non diffusion et confidentialité des mots de passe - Modification régulière des mots de passe - Protocole d'accès sécurisé par cryptage (HTTPS) : le mot de passe ne circule pas en clair sur le réseau. Droits d'accès différents selon les utilisateurs
Perte d'information o défaillance du support de stockage, erreur de manipulation o destruction du support de stockage	**Sauvegardes régulières** (automatiques) à plusieurs endroits différents **Sauvegardes externalisées** (clouding)
Interception des messages **Falsification des messages**	**Cryptage** des communications basé sur le codage et le décodage de chaque message émis ou reçu grâce à un protocole sécurisé Indispensable pour les opérations de paiement en ligne.
Mauvaise exploitation du logiciel : pas de mise à jour, saisie erronée…	Formation, adhésion, accompagnement
Attaques extérieures Virus, vers, intrusions…	**Logiciels de protection :** antivirus, pare-feu

DOSSIER 3 : Organiser les animations en GMS

3.1 Comparer les candidatures reçues et arbitrer sur le CV retenu.

Critère	Candidat 1		Candidat 2		Candidat 3	
Formation						
Formation Commerciale	BTS CI	+	Bac pro sanitaire et social	- -	Bac Pro Vente	++
Culture générale	BTS et Deug	++	Études courtes	- -	Études courtes	- -
Expérience professionnelle						
De l'animation	Oui (2 ans)	++	Oui (15 ans)	+++	Oui (stage)	+
Des GMS	Oui (2 ans)	++	Oui (15 ans)	+++	Oui (stage)	+
Du produit	Non	- -	Oui (alimentaire)	++	Oui (smoothies et étude de produit M&A)	+++
Profil						
Cohérence image/tendance du produit	Non	- -	Néant	=	Oui (Zadig et Voltaire, intérêt pour la marque)	+++
Implication		=		=	Candidature spontanée	++
Disponibilité	CDI (?)	-	Immédiate	+++	Mobile	++
Permis	Oui	+	Oui	+	Oui	+
Synthèse		8+ 5-		12+ 4 -		15+ 2-

Accepter tout autre outil de comparaison pertinent et synthétique : tableaux, profils, scoring…

Conclusion :

- Le **candidat 3** semble le plus adapté au poste si les critères ont le même poids. Cependant, il est indispensable d'évaluer les compétences de communication et la correspondance au profil demandé (dynamisme, implication, débrouillardise…) lors d'un entretien et/ou d'une simulation.
- Le **candidat 2** bénéficie d'une solide expérience et serait donc classé en deuxième position en raison d'un profil moins adapté.
- En revanche le **candidat 1** sera classé en dernière position des trois parce qu'il manque d'expérience sur ce type de produit et possède un profil peu adapté.

Remarque : on n'attend pas forcément un classement, mais un choix justifié.

Accepter tout autre arbitrage justifié et cohérent avec la comparaison des CV.

3.2 Évaluer le chiffre d'affaires supplémentaire à réaliser chez le distributeur pour rentabiliser l'animation organisée par Michel et Augustin.

- Calcul du coût de l'opération :

Salaire animateur	7 x 9,43	66,01	
Salaire commercial	2 x 12	24,00	
Charges sociales	(66,01 + 24) x 40%	36,00	
Arche	220 / 5	44	
Kit premium	200 / 5	40	
Produits de dégustation		70	
		280,01	à couvrir par les ventes

- **Calcul de la rentabilité de l'opération :**
-

Plusieurs raisonnements sont acceptables, en fonction de l'interprétation faite par le candidat :

- **Soit l'on considère que M&A supporte le coût de l'opération :**

Si l'on considère 0,4 comme un taux de marge sur coût variable
Le coût de 280 correspond au supplément de marge à réaliser par M&A
280=0,4*CAHT de M&A
CAHT de M&A = 280/0,4 = **700**
CAHT de Carrefour = 700/(1-0,25) = **933,33 euros**

Si l'on considère 0,4 comme un taux de marge net
Le coût de 280 correspond au supplément de marge à réaliser par M&A
280=0,4*Coût de revient de M&A
CR de M&A = 280/0,4 = **700**
CAHT de M&A = 700+280 = **980**
CAHT de Carrefour = 980/(1-0,25) = **1 307 euros**

- **Soit l'on considère que M&A facture le coût de l'opération :**
  - **Sans appliquer de marge**

    Coût de l'animation pour Carrefour = 280 = marge supplémentaire à dégager par Carrefour
    Avec un taux de marque de Carrefour de 25 %
    280 = 25% du CAHT de Carrefour
    CAHT de Carrefour = 280/0,25 = **1 120 euros**

  - **En appliquant sa marge de 40 %**

    Il faut donc que l'opération dégage une marge supplémentaire de 280,01 euros chez M&A
    Le chiffre d'affaires supplémentaire doit être de 280 x 1.4 / (1 - 0.25) = **522,67 euros**

<u>REMARQUE</u> : On peut aussi accepter la réponse de 700 euros ou 980 de CAHT réalisé par M&A, si le candidat a compris la question comme « le chiffre d'affaires supplémentaire à réaliser chez le distributeur » par Michel & Augustin.