

**SESSION 2019**  
**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT**  
**CORRIGÉ E5 : MANAGEMENT ET GESTION D'ACTIVITÉS COMMERCIALES**  
**SUJET « RENZ »**

**DOSSIER 1 : L'analyse du marché des boîtes à colis individuelles**

**1.1 Présenter les opportunités du marché du e-commerce français pour Renz.**

- Fort développement du e-commerce, en nombre de transactions (+ 20,5% entre 2015 et 2016) comme en chiffre d'affaires (+ 14,3 % entre 2015 et 2016)
- Les achats réalisés depuis des appareils mobiles sont en forte augmentation (+ 50% entre 2015 et 2016)
- La PDM du e-commerce représente plus de 20% pour de nombreux secteurs (textiles maison, produits culturels, maison-high tech) relatifs à des produits matériels livrables.
- Les français réalisent en moyenne 33 transactions en ligne par an, soit plus de 2 transactions par mois.
- Le montant moyen d'une transaction diminue et, comme le chiffre d'affaires e-commerce progresse cela signifie que le nombre de commandes, donc de livraisons, augmente.
- 37,5 millions de français achètent en ligne
- Tout cela génère un trafic de 505 millions de colis
- 88% des acheteurs se sont fait livrer directement chez eux (d'où nécessité d'une boîte) ou sur le lieu de travail.
- Les acheteurs en ligne résidant dans une zone éloignée d'un point relais sont les plus susceptibles de s'équiper d'une boîte à colis.
- La Poste développe des solutions techniques parfaitement complémentaires avec la boîte à colis Renz.
- 63 % (= 100% - 37%) des achats sur le web concernent les produits matérialisés susceptibles d'être livrés dans des boîtes à colis.

## 1.2 Estimer les ventes de boîtes à colis individuelles en volume et en valeur réalisables par Renz sur ce marché.

La cible de Renz est constituée des résidences principales individuelles. Les résidences secondaires ou non occupées ne correspondent pas à la cible.

Nombre de résidences principales	33 200 000 x 84 %	27 888 000
Nombre de résidences individuelles	27 888 000 x 56 %	15 617 280
Nombre des occupants de ces résidents qui achètent à distance	15 617 280 x 69 %	10 775 923
Nombre des achats réalisés sur internet nécessitant une livraison	100 % - 37 % = 63 % 10 775 923 x 63 %	6 788 831
Nombre d'acheteurs en ligne (au moins 1 fois par mois)	6 788 831 x 51 %	3 462 304
Nombre d'acheteurs choisissant la livraison à domicile	3 462 304 x (100 % - 75 %)	865 576
Nombre de résidents susceptibles d'acheter une nouvelle BAC (boîte à colis)	865 576 x (100 % - 30 %)	605 903
Nombre d'acheteurs potentiels	605 903 X 25 %	151 476
Marché cible de Renz en volume	151 476 x 30 %	<b>45 443 boîtes à colis</b>
Marché cible en valeur TTC	45 443 x 259 €	11 769 737
Marché cible en valeur HT	11 769 737 / 1,20	9 808 114
Ventes réalisables par RENZ En valeur	9 808 114 x (1 - 0,26) = 9 808 114 x 0.74	<b>7 258 004 € HT</b>

## 1.3 Conclure sur l'intérêt pour Renz d'investir ce marché.

- Les tendances générales du marché de la boîte à colis semblent particulièrement intéressantes, du fait du développement du e-commerce, qui engendre une explosion des livraisons.
- Le potentiel du marché des boîtes à colis est très important : 45 443 exemplaires, ce qui représente un CA potentiel fort.
- Ce nouveau marché pourrait représenter une augmentation de 48 % du CA de Renz :  $7\,258\,004 \text{ €} / 15\,000\,000 \text{ €} = 0.4839$  soit 48 % environ

## DOSSIER 2 : Le choix d'une nouvelle force de vente et l'organisation de la formation

2.1 Présenter, pour la division « Négoce » de Renz, les avantages et inconvénients des deux types de force de vente : vendeurs salariés ou recours à des agents commerciaux.

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Force de vente salariée</b>	<p>Lien de subordination juridique.</p> <p>Possibilité d'organiser et de contrôler la prospection de la clientèle en gérant la tournée des commerciaux.</p> <p>Vente exclusive des produits de l'entreprise.</p> <p>Remontée par le commercial à l'entrepreneur des informations terrain sur le marché et la concurrence.</p> <p>Facilité de suivi des objectifs assignés aux commerciaux.</p>	<p>Coût important car l'entreprise doit lui garantir un salaire minimum fixé par la convention collective.</p> <p>Paiement des charges, des frais de déplacement, etc.</p> <p>Nécessité d'une formation importante de ces nouveaux salariés.</p> <p>Absence d'incitation à l'atteinte des objectifs dans les conditions présentées.</p>
<b>Agents commerciaux</b>	<p>Accès plus rapide à la clientèle visée lorsque le commercial est déjà introduit grâce à ses cartes.</p> <p>Rémunération par un système de commission, si pas de ventes, pas de frais.</p> <p>Professionnel responsable, obligé de travailler car commissionné.</p> <p>Paiement des commissions postérieur à la vente.</p> <p>Vente de produits complémentaires.</p> <p>Possibilité de construire un véritable partenariat avec Renz.</p> <p>Visite régulière de tous les points de vente, peu importe le CA.</p> <p>Pas de frais (voiture, frais de vie, etc.)</p>	<p>En cas de rupture : indemnité de rupture ou de clientèle proportionnelle au CA.</p> <p>Pas d'obligation de résultats comme pour une force de vente exclusive.</p> <p>Absence d'incitation à l'atteinte des objectifs dans les conditions présentées.</p> <p>Contrôle plus difficile des activités des agents commerciaux.</p>

2.2 Calculer le coût de la rémunération définie dans le contrat d'agent commercial dans l'hypothèse où les agents commerciaux réaliseraient 70 % du chiffre d'affaires annuel potentiel auprès de chaque catégorie de distributeurs.

		En milliers d'euros				
	ENSEIGNES	CA potentiel de Renz En K €	CA visé En K €	Catégories	Taux de com	Com en euros
<b>GSB</b>	Leroy Merlin	5 000	3 500	A	3	105 000
	Castorama	4 500	3 150	A	3	94 500
	Mr Bricolage, Catena, Les Briconautes	2 500	1 750	A	3	52 500
	<b>CATEGORIE A</b>	<b>12 000</b>	<b>8 400</b>		3	<b>252 000</b>
<b>MSB</b>	Bricomarché	0		B	3,5	
	Autres : Bricorama, Weldom, Cofaq, Brico, Leclerc, etc.	925	647,5	B	3,5	22 662,50
	<b>CATEGORIE B</b>	<b>925</b>	<b>647,5</b>		3,5	<b>22 662,50</b>
<b>Négoce matériaux</b>	Point P	220	154	C	4	6 160
	La plateforme du bâtiment	260	182	C	4	7 280
	Cmem	350	245	C	4	9 800
	Big Mat	400	280	C	4	11 200
	Autres : Ciffréo Bona, Réseau Pro	700	490	C	4	19 600
<b>Jardineries</b>	Jardiland, Gamm Vert, Truffaut, etc.	285	199,5	C	4	7 980
	<b>CATEGORIE C</b>	<b>2 215</b>	<b>1 550,5</b>		4	<b>62 020</b>
<b>TOTAUX A + B + C</b>		<b>15 140</b>	<b>10 598</b>			<b>336 682,5</b>

### 2.3 Déterminer le nombre de commerciaux salariés que Renz pourrait embaucher pour le même coût et pour la même hypothèse de chiffre d'affaires.

Le coût maximal acceptable est de 336 682,50 euros

Le chiffre d'affaires visé est de 10 598 000 euros

Fixe	1 200 x 12 mois	14 400
Charges sociales sur Fixe	14 400 x 40%	5 760
Frais de déplacement	630 € x 11 mois	6 930
<b>COUT FIXE REMUNERATION D'UN COMMERCIAL</b>		<b>27 090</b>

Commissions	10 598 000 x 1,5 %	158 970
Charges sociales commissions	158 970 x 40 %	63 588
<b>COUT VARIABLE REMUNERATION</b>		<b>222 558</b>

Soit X le nombre de commerciaux

$$336\,682,50 = (27\,090 \cdot X) + 222\,558$$

$$336\,682,50 - 222\,558 = 27\,090 \cdot X$$

$$114\,124,50 = 27\,090 \cdot X \quad \text{Donc} \quad X = 4,2$$

Le coût des agents commerciaux équivaut à l'emploi de 4 commerciaux salariés.

### 2.4 Conclure en justifiant le choix du type de la future force de vente.

Il paraît plus judicieux d'employer des agents commerciaux :

- Renz pourra ainsi disposer de 7 commerciaux au lieu de 4.
- Les frais fixes, donc le risque, sont beaucoup plus faibles, voire inexistants.
- Les agents disposent de cartes qui leur permettent d'accéder aux distributeurs que l'on vise.
- En cas d'échec sur le marché, il est plus facile de mettre fin au contrat d'un agent que de licencier un salarié

(Accepter toute solution argumentée)

Exemple d'arguments pour la solution commerciaux salariés (véhiculent une meilleure image de la société, meilleure connaissance des produits, lien plus fort avec l'entreprise, synergie avec les autres produits de Renz, meilleur suivi, actions de fidélisation...)

### 2.5 Proposer, en fonction de votre choix, des modalités de formation de cette force de vente (formateur, lieu, contenu).

Formateur : Marie-Hélène Parent assurera la formation des agents commerciaux

Lieu : dans l'agence avec toute l'équipe

Contenu de la formation :

- Présentation des produits, stratégie, politique commerciale et détails des conditions par grand compte (enseigne cible), reporting.
- Tournée accompagnée : tournée avec les agents sur au moins 1 client de chaque catégorie de chaque enseigne pour informer de la collaboration et appliquer la stratégie.

## DOSSIER 3 : L'organisation d'une opération de soutien à la prospection

### Partie 1 : L'organisation de l'opération « Offre de remboursement »

#### 3.1 Proposer le planning de l'opération « Offre de remboursement » (avant, pendant et après).

<b>ACTIONS A REALISER AVANT L'OPERATION</b>	<b>Renz</b>	M - 5	Conception de l'offre
			Établissement du budget prévisionnel
			Fixation des objectifs
		M - 4	Création et impression de la PLV
		M - 3	Information aux agents
	<b>Agents</b>	M - 2	Formation des agents et mise à disposition de la PLV
		M - 3	Information préliminaire aux points de vente
		M - 2	Formation des agents et prise en charge de la PLV
		M - 1	Visite aux points de vente et prises de commandes
<b>ACTIONS A REALISER PENDANT L'OPERATION</b>	<b>Renz</b>	M M + 1	Renseignement de la base de données
			Suivi de l'opération
			Réception des bulletins et opérations de remboursement
	<b>Agents</b>	M M+1	Exploitation dans la GRC
			Suivi de l'opération dans les magasins
<b>ACTION A REALISER APRES L'OPERATION</b>	<b>Renz</b>	M + 2	Analyse des résultats et bilan
			Paiement des commissions aux agents

## Partie 2 : Le suivi de l'opération « Offre de remboursement »

### 3.2.1 Évaluer la rentabilité de l'opération sur ce secteur

L'opération est rentable car les ventes sont au-dessus du seuil de rentabilité dans tous les points de vente (sauf le magasin H). De plus, le nombre de bulletins étant inférieur au nombre de boîtes vendues, la rentabilité est supérieure.

#### Solution 1

Éléments	Q	PU	Montant
Chiffre d'affaires	141	159,72*	22 520,52
Coût de production	141	95	13 395,00
<b>Marge brute</b>			<b>9 125,52</b>
Remboursement	109	20	2 180,00
Com + prime	141	6,80**	958,8
PLV	11	360	3 960,00
Coût adm et ban	11/111	720	71,35
<b>Résultat de l'opération</b>			<b>1 955,37</b>

\*=259 /1.2 x0.74

\*\*= (159.72x0.03) + 2

#### Solution 2

Types de ventes	Prix de vente HT au distributeur	Coût de production	Remboursement	Prime + commission à l'agent commercial	Marge sur coût variable
Avec offre promotionnelle	159,72	95,00	20,00	6,80	37,92 *
Sans offre promotionnelle	159,72	95,00		6,80	57,92

\*= 159.72 – 95 – 20 – (4,80 + 2) = 37,92

Marge totale générée	Nombre	Marge sur coût variable	Marge globale
Ventes avec offre	109	37,92	4 133,28
Ventes sans offre	32	57,92	1 853,44
Marge sur coût variable			5 986,72
Charges fixes :			
$3\,960 + (720 \times 11/111) = 3\,960 + 71,35 =$			- 4 031,35
			<b>1 955,37</b>

Conclusion : l'opération est rentable et permet à Renz de dégager une marge de 1 955,37€ sur le secteur.

### **3.2.2 Proposer le tableau de bord à créer sur « EBP reports on line » nécessaire au suivi efficace d'une prochaine action du même type.**

EBP reports on line permet un transfert, puis un traitement, des données commerciales des VRP vers le PGI de l'entreprise et leur fusion avec les données internes.

Le candidat pourra imaginer tout tableau de bord pertinent de la forme :

Objectif	Réalisation	Écart	Commentaire
----------	-------------	-------	-------------

- Commandes totales
- Commandes par VRP
- Commandes par magasin
- Réception des bulletins de remboursement
- Commissionnements
- Suivi des budgets
- ...

### **3.2.3 Apprécier l'intérêt de l'utilisation de l'outil « EBP reports on line » pour le suivi de l'action des agents commerciaux.**

Cet outil permet :

- D'automatiser l'évaluation de la performance des commerciaux,
- De mettre à jour en temps réel les informations
- De partager le suivi des performances avec les collaborateurs
- D'être réactif en cas d'écart.
- De suivre le planning des agents commerciaux
- D'informer les agents sur l'état des stocks
- D'analyser les performances individuelles et collectives
- D'avoir un outil de gestion commun avec des agents qui sont indépendants

Cet outil permet aussi à l'agent d'évaluer ses performances et d'améliorer sa productivité