

CANON

Cette étude part de données réelles qui ont été modifiées pour des raisons de simplification et de confidentialité.

COMPOSITION DU CAS

- Présentation de l'entreprise
- Dossier 1 : Analyse du secteur
- Dossier 2 : Recherche d'un nouveau distributeur
- Dossier 3 : Formation et animation des ventes

Ce cas comporte trois annexes dont deux à rendre avec la copie

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Chaque dossier peut être traité de manière indépendante. Cependant, le candidat ne doit pas négliger l'ordre dans lequel les dossiers sont présentés. Le respect de cet ordre permet de mieux s'imprégner du sujet. Le candidat devra en outre faire preuve de discernement afin de repérer dans les documents annexés l'indispensable de l'accessoire.

L'étude de cas constitue un tout, et à ce titre, elle devra comporter **une introduction et une conclusion**.

Enfin, il est rappelé au candidat qu'il ne doit **en aucun cas faire figurer ou apparaître son nom** dans la copie. En l'absence de précision du sujet, le commercial sera madame, mademoiselle ou monsieur X.

Le candidat doit s'assurer que l'annexe 1 (page 10/14) et l'annexe 3 (page 14/14), indépendantes du livret, sont bien en sa possession.

MATÉRIEL AUTORISÉ

Calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans dispositif de communication externe (circulaire n° 99-186 du 16/11/99).

Les différentes tâches qui sont confiées au candidat ou à la candidate apparaissent en caractère gras et en italique dans chaque dossier, dans la forme retenue pour ce paragraphe.

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE CANON

Canon Inc., entreprise japonaise créée en 1947, a pour métier le traitement de l'image. Elle est présente sur les segments bureautique, informatique et photographique du marché du traitement et de la circulation de l'information.

Canon Inc. est aujourd'hui classée 66^{ème} entreprise mondiale et fait partie des dix premières entreprises les plus innovatrices du XX^e siècle en nombre de brevets déposés.

Sa filiale CANON France a été créée en 1975. Elle emploie deux mille quatre cent cinquante six personnes et a réalisé en 2001 un chiffre d'affaires de 5770 milliards de francs (soit 880 milliards d'euros). Progressivement, toutes les activités du groupe se sont implantées sur le territoire français (Recherche et Développement, Production, Mercatique, Distribution) représentant ainsi la plus forte implantation du groupe en Europe.

Le marché très segmenté de la Bureautique – Informatique, sur lequel Canon occupe une position de leader, implique aujourd'hui une approche mercatique différenciée. Pour répondre à l'ensemble des besoins des utilisateurs, la distribution des produits de Canon France est structurée autour de deux grands pôles :

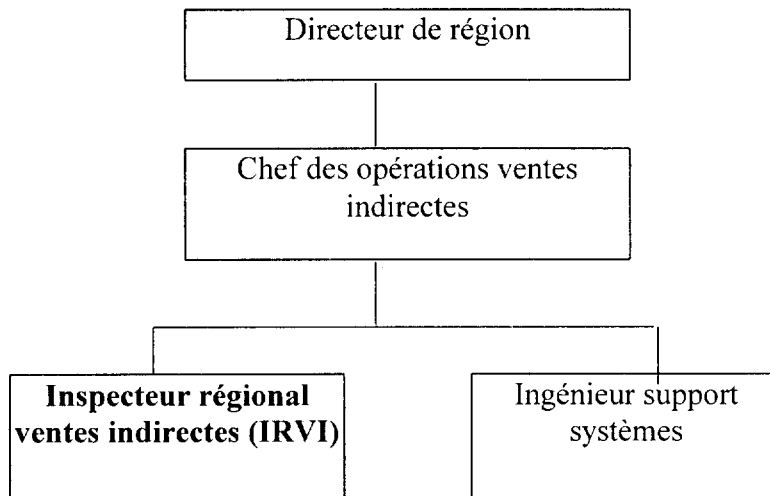
- Un pôle Bureautique, avec une organisation centralisée en région pour les produits photocopie, télécopie et systèmes de gestion du document et de l'image ;
- Un pôle Informatique / Bureautique personnelle centralisé au siège.

Au sein du pôle Bureautique, on trouve principalement deux types de produits : les copieurs analogiques et les copieurs numériques. La technologie des copieurs numériques est plus performante que celle de l'analogique et est appelée à la remplacer. Elle offre une meilleure qualité d'image ainsi que la possibilité pour l'entreprise de connecter ses copieurs avec l'ensemble des postes informatiques et d'assurer ainsi une meilleure circulation des données.

Ces deux types de copieurs sont distribués aujourd'hui par deux réseaux de distribution :

- **le réseau direct** : il est composé de neuf cents personnes, techniciens, commerciaux et administratifs. Les commerciaux sont rattachés à l'une des directions régionales suivantes : Paris et région parisienne, Nord-Est, Sud-Est, Ouest, dépendantes du directeur commercial France. Le réseau direct a en charge les clients grands comptes (grandes entreprises et administrations).
- **le réseau indirect** : Il est représenté par six cents distributeurs indépendants, répartis sur toute la France. La cible de ce réseau est composée des P.M.I. et P.M.I. Ces distributeurs sont revendeurs des produits Canon principalement, mais peuvent également commercialiser d'autres marques. Ils sont engagés dans une démarche de partenariat avec Canon, afin de fournir des prestations de qualité aux clients et de jouer un rôle de conseil dans une optique de fidélisation.

La gestion de ce réseau est structurée en quatre régions (décrites dans le réseau direct), chacune organisée de la manière suivante :



L'Inspecteur Régional des Ventes Indirectes occupe dans ce réseau une position cruciale. En effet, il veille à l'application sur le terrain des orientations stratégiques de Canon.

Dans le cadre de sa fonction, il est amené à :

- Sélectionner les distributeurs,
- Les assister dans leur stratégie commerciale et dans la présentation de l'offre Canon,
- Mettre en place des outils nécessaires au suivi de l'activité,
- Assurer la réalisation des objectifs de l'entreprise (chiffre d'affaires, marges et quantités) en animant le réseau de distribution,
- Élaborer des actions commerciales (concours, animations) orientées vers le distributeur et le client final,
- Assurer la cohérence entre les pratiques commerciales du distributeur et les engagements qualité Canon,
- Mettre en œuvre et suivre les actions de formation à l'intention des forces de vente,
- Remonter l'information concernant le marché, les produits, la concurrence et les actions menées chez le distributeur auprès des services Canon concernés.

Vous êtes Dominique Scordel, titulaire d'un BTS Force de Vente, récemment nommé(e) inspecteur régional des ventes indirectes et rattaché(e) à la direction régionale Est, chargé(e) des départements 21, 25, 39, 58, 70, 71 et 89.

Vous êtes chargé(e) de développer sur votre secteur les parts de marché de Canon sur le segment des copieurs analogiques, mais surtout numériques. Pour cela, vous devez réaliser trois missions :

- *Etablir un diagnostic des ventes sur votre secteur*
- *Sélectionner un nouveau distributeur*
- *Proposer un plan de formation et des actions d'animation des ventes*

DOSSIER 1

ANALYSE DU SECTEUR

Le directeur de la région Est vous a fixé comme première mission d'analyser l'évolution des ventes sur votre secteur et d'en tirer des conclusions sur les actions à mener pour améliorer l'efficacité du réseau de vente.

I – DIAGNOSTIC DES VENTES

Monsieur HAROT, directeur de la région Est, vous demande d'établir un diagnostic à partir de l'historique des ventes des trois dernières années ; il vous communique les informations suivantes :

- Part de marché, homogène sur toute la France, de Canon sur les copieurs noir et blanc (analogiques et numériques confondus) : 25 %
- Part de marché, homogène sur toute la France, de Canon sur les copieurs couleur (obligatoirement conçus en numérique) : 50 %
- Objectif de Canon : rester leader sur le numérique (noir et blanc et couleur).

NOMBRE DE COPIEURS VENDUS EN FRANCE ENTRE 1999 ET 2001 (Toutes marques confondues)

	1999	2000	2001
COPIEURS NOIR ET BLANC			
Entrée de gamme	104 603	103 406	98 000
Milieu de gamme	58 023	65 581	77 000
Haut de gamme	21 971	22 729	19 000
Total noir et blanc (numérique et analogique)	184 597	191 716	194 000
COPIEURS COULEUR	7 163	8 643	11 000
Total noir et blanc + Couleur	191 760	200 359	205 000
COPIEURS NUMERIQUES (noir et blanc + couleur)	45 000	81 000	107 000
Taux de connexion des copieurs numériques	21 %	29 %	42 %

**RÉPARTITION EN POURCENTAGE DES COPIEURS VENDUS
PAR DÉPARTEMENT EN 2001
(toutes marques confondues)
Région Est**

DÉPARTEMENTS	% DES VENTES FRANCE
21 Côte-d'or	1,04 %
25 Doubs	0,85 %
39 Jura	0,47 %
58 Nièvre	0,31 %
70 Haute-Saône	0,35 %
71 Saône-et-Loire	0,81 %
89 Yonne	0,51 %

NOMBRE DE COPIEURS CANON VENDUS PAR DÉPARTEMENT EN 2001

DÉPARTEMENTS	VENTES CANON N&B (analogiques et numériques)	VENTES CANON COULEUR
21	605	81
25	445	75
39	283	39
58	103	15
70	197	23
71	487	49
89	159	23

Dans une note adressée à monsieur Harot, vous devez :

- 1) A partir de ces données, décrire l'évolution du marché des copieurs en France.**
 - 2) Indiquer quel est le nombre de copieurs couleur et le nombre de copieurs noir et blanc vendus par département toutes marques confondues en 2001 ?**
 - 3) Calculer les parts de marché de CANON par département en 2001. Que constatez-vous ?**
 - 4) Indiquer le nombre de copieurs qu'il aurait fallu vendre en 2001 pour atteindre les objectifs de part de marché de l'entreprise (se limiter aux seuls départements dans lesquels les objectifs n'ont pas été atteints).**
-

II – ANALYSE DU RÉSEAU DE VENTE SUR LES DÉPARTEMENTS DE L'YONNE ET DE LA NIÈVRE

Dans les départements de l'Yonne et la Nièvre, Canon distribue actuellement ses produits grâce à un double réseau de vente qui couvre les deux départements :

- **le réseau direct**, composé de deux vendeurs, a commercialisé, en 2001, 94 copieurs noir et blanc analogiques, 21 copieurs noir et blanc numériques 38 copieurs couleur ;
- **le réseau indirect**, représenté par **un seul distributeur** qui dispose d'une force de vente propre de trois vendeurs, a commercialisé, en 2001, 147 copieurs noir et blanc analogiques et aucun copieur numérique ou couleur .

L'évolution des ventes de copieurs au sein du réseau indirect suit une progression constante de l'ordre de 13 % par an.

Vous vous demandez dans quelle mesure vous pouvez rendre la structure en place plus performante.

-
- 1) **Précisez, de manière générale, les avantages de cette double structure de vente pour Canon.**
 - 2) **Cependant, que constatez-vous sur les départements de l'Yonne et la Nièvre ?**
 - 3) **Quelles actions préconisez-vous pour augmenter les ventes dans ces deux départements ?**
-

DOSSIER 2

RECHERCHE D'UN NOUVEAU DISTRIBUTEUR

Canon a décidé de recruter un nouveau distributeur avec les objectifs suivants :

- Développer les ventes de copieurs numériques (noir et blanc et couleur)
- Augmenter chez le client final le taux de connexion des copieurs
- Fidéliser la clientèle
- Maintenir l'image de marque de Canon en assurant un service de qualité

Deux distributeurs, IBS et Pluscopie, ont été contactés. Monsieur HAROT vous demande :

- De lui indiquer quel distributeur retenir,
- De proposer un contrat de distribution adapté,
- De préparer des arguments pour le convaincre d'adhérer au réseau indirect Canon.

I – SELECTION D'UN NOUVEAU DISTRIBUTEUR

La comptabilité vous a fourni un tableau (annexe 1) récapitulatif des éléments financiers concernant :

- Un **distributeur de référence** de Canon dont les résultats satisfaisants peuvent servir d'éléments de comparaison ;
- Les deux distributeurs potentiels à étudier.

-
- 1) **Complétez le tableau de l'annexe 1 (À RENDRE AVEC LA COPIE).**
 - 2) **Établissez une analyse comparative des deux distributeurs potentiels sur le plan de leur activité (compte de résultat).**
 - 3) **Présentez, dans un tableau ou sous forme de schéma, les équilibres entre le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.**
 - 4) **Indiquez le distributeur à retenir en justifiant votre choix.**
-

II – DÉTERMINATION DU CONTRAT DE DISTRIBUTION

Vous avez retenu le distributeur qui répondait le mieux à vos critères de sélection. Vous devez déterminer le type de contrat de distribution à lui proposer. Deux possibilités s'offrent à vous :

- Conclure un contrat de distribution sélective
- Conclure un contrat de distribution non sélective.

Vous avez recensé les points forts pour le distributeur de ces types de contrat dans le tableau ci-dessous :

DISTRIBUTION NON SÉLECTIVE	DISTRIBUTION SÉLECTIVE
<ul style="list-style-type: none">- Possibilité de conserver une petite structure- Plus d'autonomie.- Investissements nécessaires moins importants.- Pas d'engagement sur des quotas de vente	<ul style="list-style-type: none">- Soutien important dans les domaines techniques, de promotion et de formation- Possibilité de développer son CA- Bénéfice de l'image de marque Canon.- Possibilité d'obtenir des remises plus importantes (sur-remises accordées en cas de contrat d'engagement de ventes respecté sur une période donnée)

Après avoir énuméré les points forts, pour Canon, de chaque type de contrat, préconisez la solution la plus adaptée à ses objectifs, en justifiant votre choix.

III – ARGUMENTS FINANCIERS

Pour préparer votre visite et pour convaincre votre distributeur potentiel, vous souhaitez mettre en valeur la marge qu'il dégagera avec vos produits ainsi que le chiffre d'affaires additionnel qu'il peut réaliser s'il atteint les objectifs suivants :

- 54 copieurs numériques connectés noir et blanc
- 7 copieurs couleur.

Vous lui présentez une gamme composée des quatre produits suivants :

TYPE DE COPIEUR	MODÈLE	TARIF PUBLIC HT	TAUX DE REMISE CANON (*)
COPIEURS NUMÉRIQUES NOIR ET BLANC			
Entrée de gamme	GP 160	3 262	30 %
	Connexion GP 160	1 143	30 %
	Total GP 160 connecté	4 405	
Milieu de gamme	GP 285	6 845	35 %
	Connexion GP 285	3 491	35 %
	Total GP 285 connecté	10 336	
Haut de gamme	GP 555	22 486	42 %
	Connexion GP 555	4 558	42 %
	Total GP 555 connecté	27 044	
COPIEUR COULEUR CONNECTÉ			
Modèle unique	CLC 1130 connecté	20 634	29 %

(*) Taux accordé au distributeur CANON.

Les ventes de copieurs numériques connectés noir et blanc se répartissent sur les différents modèles de la manière suivante :

- 40 % sur l'entrée de gamme
- 40 % sur le milieu de gamme
- 20 % sur le haut de gamme

- 1) Calculez le taux de marge réalisé par le distributeur sur chacun des quatre modèles connectés, sachant que le distributeur accorde à ses clients une remise de 15 % sur le tarif public.
- 2) Calculez le CA additionnel généré chez le distributeur par le référencement des trois modèles noir et blanc et du modèle couleur, s'il atteint ses objectifs.

Remarque : Dans les calculs, le nombre de copieurs sera arrondi à l'unité supérieure pour chacun des deux premiers modèles (GP 160 et GP 285) et à l'unité inférieure pour le dernier modèle (GP 555).

Examen ou concours :

Série* :

Spécialité/option :

Repère de l'épreuve :

Épreuve/sous-épreuve :

(Préciser, s'il y a lieu, le sujet choisi)

Numérotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles intercalaires dans le bon sens.

ANNEXE 1 (à rendre avec la copie) : ÉLÉMENTS FINANCIERS en K€ - année 2001

	RÉFÉRENCE 4 commerciaux	IBS 2 commerciaux	Pluscopie 3 commerciaux
COMPTE DE RESULTAT			
Ventes de marchandises	2 362	498	1 830
Production vendue	2 870	197	3 129
Chiffre d'affaires net	5 232	695	4 959
Achats de marchandises	1 794	405	1 305
Variation de stocks	71	3	4
Achats de matières 1ères et approvisionnements	866	0	0
Variation de stocks	-64	0	0
Total coût d'achat	2 667	408	1 309
Marge commerciale	2 565
En % du CA	49%
Consommation en provenance des tiers	1 008	75	323
Valeur Ajoutée	1 557	212	3 327
Charges de personnel	1 256	208	751
En % de la valeur ajoutée	81%
Résultat d'exploitation	301	4	2 576
Rentabilité commerciale	6%
Résultat financier	45	-1	-6
Résultat avant impôt	346	3	2 570
en % du CA	7%
RATIOS DE GESTION			
Durée de stockage (en jours)	54	12	54
Durée du crédit client (en jours)	66	64	22
Durée crédit fournisseurs (en jours)	51	96	68
ELEMENTS DE BILAN			
Actif circulant	2 312	244	728
Passif circulant (*)	914	190	505
Solvabilité générale	2,53
Fonds de roulement	1 398
Capitaux propres	1 523	34	283
Capitaux stables (ressources stables)	1 892	60	358
Autonomie financière	0,80
Actif stable (emplois stables)	494	6	135
Actif circulant hors trésorerie	1 840	180	686
Besoin en fonds de roulement	926
Trésorerie nette	472

(*) Les concours bancaires courants sont négligeables

DOSSIER 3

FORMATION ET ANIMATION DES VENTES

Monsieur MEUNIER, dirigeant de PLUSCOPIE, a finalement accepté de devenir distributeur des copieurs numériques CANON, noir et blanc et couleur.

A cette fin, il a embauché un nouveau commercial. Sa force de vente comporte donc aujourd'hui quatre commerciaux (dont trois expérimentés dans la vente de copieurs analogiques). L'ensemble de l'équipe, amené à vendre les produits CANON, a reçu une formation initiale de deux jours (module "Intégration") sur les thèmes suivants :

- Le groupe Canon et ses réseaux de distribution
- L'approche du marché de la bureautique
- L'approche et le positionnement des gammes Canon
- La découverte et la manipulation des copieurs numériques

A partir des premiers résultats, Monsieur HAROT vous demande d'établir un plan de formation adapté aux besoins de PLUSCOPIE en respectant le budget de 4 500 € prévu par monsieur MEUNIER et de lui proposer des actions pour stimuler les ventes de produits CANON.

I – BILAN DES RÉSULTATS ET PROPOSITION DE PLAN DE FORMATION

Vous faites un premier bilan de l'activité du distributeur à partir du tableau ci-dessous :

% de réalisation de l'objectif	En volume		En marge commerciale ⁽²⁾	Plaintes reçues par Canon ⁽³⁾
	NC ⁽¹⁾	C ⁽¹⁾		
Entrée de gamme	150 %	60 %	90 %	1
Milieu de gamme	100 %	20 %	80 %	
Haut de gamme	170 %	40 %	20 %	
Couleur	100 %	20 %	40 %	

⁽¹⁾ NC = copieurs non connectés C = Copieurs Connectés.

⁽²⁾ traduit la politique de remise pratiquée par les commerciaux.

⁽³⁾ cette plainte concernait les délais de mise en service d'un copieur connecté ainsi que la qualité de l'intervention.

-
- 1) **Commentez ces résultats et mettez en évidence les points à améliorer par cette équipe de vente.**
 - 2) **A partir des modules de formation proposés par Canon à ses distributeurs (annexe 2), vous proposez un plan de formation sur douze mois en complétant l'annexe 3.**
-

II – ANIMATION DES VENTES

Vous souhaitez aider M. MEUNIER à dynamiser les ventes de vos produits grâce à des actions d'animation des ventes.

Listez les actions qui peuvent être entreprises :

- **En direction des commerciaux, d'une part (actions de stimulation)**
 - **En direction du distributeur et de sa clientèle, d'autre part (actions commerciales et de communication)**
-

ANNEXE 2 : MODULES DE FORMATION

TITRE	OBJECTIF	DURÉE	COÛT PAR STAGIAIRE
Approche Compte	Les circuits de décision : permettre à l'attaché commercial à partir d'un contact initial et d'informations souvent imprécises de mener à bien la découverte de l'organisation de l'entreprise prospect.	3 jours	396 €
Financement des ventes	Donner aux attachés commerciaux la connaissance et la maîtrise des conditions commerciales et des moyens de financement comme outil indispensable à la vente.	2 jours	313 €
Intégration : Les atouts de votre réussite	Former les vendeurs intégrant le réseau indirect aux différentes facettes de leur métier	2 jours	gratuit
La démonstration	Donnez aux vendeurs les éléments indispensables à la maîtrise de cette étape du cycle de vente.	3 jours	381 €
Le haut de gamme Copieur	Maîtriser le haut de gamme. L'objectif de ce module est d'accroître les performances du vendeur pour le mettre en adéquation avec le professionnalisme de l'utilisateur et acheteur Haut de gamme.	2 jours	320 €
Le téléphone : Montez en première ligne	Réussir ses actions commerciales au téléphone	2 jours	313 €
Leadership situationnel	Donner à tous les acteurs moteurs du changement les modes opératoires appropriés pour générer la mise en action des collaborateurs.	2 jours	396 €
L'entreprise et la couleur	Donner aux attachés commerciaux la connaissance et la maîtrise de l'approche impression couleur en entreprise.	3 jours	290 €
Présenter sa structure	Connaître son entreprise pour mettre en valeur auprès de son client les avantages et bénéfices spécifiques de sa structure	1 jour	gratuite
PSS	Mener un entretien de vente avec une efficacité maximale débouchant sur des résultats concrets.	3 jours	396 €
Suivi PSS	Analyser, remettre à niveau et optimiser ses techniques d'entretien de vente.	2 jours	290 €

ANNEXE 3 (à rendre avec la copie) : PLAN DE FORMATION

Module	Période (mois)	Participant(s)	Coût total	Justifications

Examen ou concours : _____
 Spécialité/option : _____
 Repère de l'épreuve : _____
 Épreuve/sous-épreuve : _____
(Préciser, s'il y a lieu, le sujet choisi)

Série * : _____

Numérotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles intercalaires dans le bon sens.

