

## DOSSIER 2 – L’ACTION DE L’ÉQUIPE COMMERCIALE

### PREMIÈRE PARTIE : défense du chiffre d'affaires

Valérie MORIN constate un certain décalage entre les réalisations et les objectifs de l'équipe commerciale de l'agence d'Épinay. Plusieurs sujets la préoccupent :

- les concurrents exercent une pression croissante sur les prix. Or, Culligan a une approche commerciale basée sur le service, ce qui implique pour les commerciaux, de bien relayer auprès des clients les valeurs clés de l'entreprise et donc de défendre le niveau de prix proposé. Vous convenez donc d'une réunion de travail afin d'évoquer les difficultés des commerciaux. La teneur des propos tenus lors de cette réunion est résumée en Annexe 6.
- elle constate des ruptures de contrats : un nombre croissant de clients procède à des « retours » et demandent à Culligan de venir récupérer les fontaines. Valérie MORIN demande aux services « Gestion de la Relation Client » de Saint Quentin en Yvelines d'analyser les retours. Elle vous communique en Annexe 7 le tableau correspondant : analyse des retours intervenus au cours des cinq premiers mois de l'année sur les contrats conclus depuis trois ans.

---

#### *Travail demandé :*

*A partir des annexes 5, 6 et 7, rédiger une note à l'intention de l'équipe, qui regroupera :*

- *les principaux éléments de défense du prix, avec, en particulier, une comparaison de prix entre Culligan et la concurrence pour un contrat de location de neuf mois.*
  - *une étude sur les retours : quelle est la part des retours par rapport aux ventes ? qui retourne les fontaines ? pour quelles raisons ? au bout de quelle durée ? vous indiquerez vos préconisations en ce qui concerne les ciblage et les actions futurs.*
-

## Annexe 6

### Extrait de l'entretien avec Valérie MORIN

**V.M.** : J'ai lu avec intérêt ce que vous avez rédigé à partir du tableau d'analyse des ventes de fontaines des cinq derniers mois. Vos conclusions confirment bien mes inquiétudes : l'équipe est en retard sur la réalisation des objectifs de près de 7 % !

**Vous** : Ils m'ont dit rencontrer fréquemment lors de leurs négociations des difficultés sur le prix. Il est vrai qu'ils n'ont aucune marge de manœuvre sur les 15 € demandés pour la location de notre modèle le plus diffusé !

**V.M.** : C'est exact, mais par rapport à nos concurrents, nous ne demandons pas de dépôt de garantie. Ils demandent, eux, un dépôt de garantie de 100 € pour chaque fontaine ; avouez que ce n'est pas rien ! Nous pouvons donc demander 15 €, car finalement, nous sommes les moins chers.

**Vous** : Je suis bien d'accord. Cependant, vous savez comme moi que les clients sont sensibles aux remises ! Nos concurrents leur proposent un tarif qui déjà à la base est inférieur au nôtre : 14 € de loyer mensuel et ils disposent d'une marge de manœuvre qui peut aller jusqu'à 10 % de remise ! Nos commerciaux ne sont donc pas bien positionnés sur ce critère.

**V.M.** : Je sais que c'est la politique de nos concurrents, mais ce n'est pas la nôtre. Nos vendeurs doivent pouvoir mieux défendre leur prix. Par exemple, insistent-ils sur la mise en service gratuite ? Nos concurrents la facturent tout de même 30 € en moyenne ! De plus, il faut insister sur le fait que nous n'imposons pas de durée minimum de contrat ! Je pense que c'est un réel avantage quand on pense que nos concurrents imposent un contrat d'une durée minimum d'un an.

**Vous** : Mais alors, c'est peut-être ce qui explique les retours ?

**V.M.** : En partie. L'expérience montre que les clients qui retournent leur fontaine pour une raison ou pour une autre le font le plus souvent après neuf mois d'utilisation. Mais je continue à penser que si nous jouons sur la qualité du service, nous pouvons tenir. Il faut mener une action dans ce sens.

**Vous** : Voilà en effet de nombreux avantages qu'il faudrait chiffrer ! Il faut donc, que nos commerciaux communiquent sur la qualité de notre service et qu'ils fidélisent mieux leurs clients.

**V.M.** : Vous parlez de service. Voilà bien l'esprit Culligan ! Nous garantissons un confort et une hygiène absolue. Notre eau est de haute qualité et rigoureusement contrôlée. Ce n'est pas pour rien que nous avons obtenu la certification européenne. Les livraisons sont planifiées selon les consommations et les échéances souhaitées par chaque client.

L'entretien est trimestriel et est noté dans un carnet sanitaire qui accompagne chaque fontaine. Pour nos clients, c'est une grande sécurité. Il faudrait, je crois, rappeler à nos commerciaux tous ces arguments qui nous démarquent de la concurrence !

Par ailleurs, si je regarde attentivement le tableau d'analyse des retours fourni par le siège, je me demande si nous n'aurions pas également un problème de ciblage puisque notre agence travaille quand même beaucoup avec les commerçants et les entreprises de moins de dix personnes.

## Annexe 7

| ANALYSE DES RETOURS FONTAINES |                            |                            |              |                      |                                 |                       |                 |  |                      |                            |                             |                             |                             |                       |                    |                          |                      |                      |                 |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------|--|----------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|
| MOIS                          | NOMBRE DE CONTRATS ANNULES | MOTIFS DES RETOURS         |              |                      |                                 |                       |                 |  | ANCIENNETE DU CLIENT |                            |                             |                             |                             | TYPOLOGIE DES CLIENTS |                    |                          |                      |                      |                 |
|                               |                            | 1- MECONTENTENT DU SERVICE | 2- TROP CHER | 3- PEU D'UTILISATION | 4- PREVU AU DEPART (SAISONNIER) | 6- CESSATION ACTIVITE | 7- DEMENAGEMENT | 8- RESILIATION CULLIGAN MAUVAIS PAYEUR | 1- MOINS DE 6 MOIS   | 2- ENTRE 6 MOIS ET 12 MOIS | 3- ENTRE 12 MOIS ET 24 MOIS | 4- ENTRE 24 MOIS ET 36 MOIS | 5- ENTRE 36 MOIS ET 48 MOIS | 1- COMMERCES          | 2- JUSQU'A 10 PERS | 3- PROFESSIONS LIBERALES | 4- DE + 10 A 20 PERS | 5- + DE 20 A 30 PERS | 6- + DE 30 PERS |
| JANVIER                       | 9                          | 0                          | 4            | 3                    | 1                               | 0                     | 0               | 1                                      | 1                    | 4                          | 3                           | 0                           | 1                           | 3                     | 3                  | 2                        | 1                    | 0                    | 0               |
| FÉVRIER                       | 11                         | 1                          | 5            | 2                    | 0                               | 2                     | 1               | 0                                      | 2                    | 6                          | 1                           | 2                           | 0                           | 4                     | 4                  | 2                        | 0                    | 1                    | 0               |
| MARS                          | 12                         | 1                          | 3            | 4                    | 1                               | 0                     | 2               | 1                                      | 1                    | 5                          | 4                           | 1                           | 1                           | 3                     | 7                  | 1                        | 1                    | 0                    | 0               |
| AVRIL                         | 12                         | 0                          | 6            | 4                    | 1                               | 0                     | 0               | 1                                      | 0                    | 4                          | 4                           | 2                           | 2                           | 3                     | 4                  | 4                        | 1                    | 0                    | 0               |
| MAI                           | 14                         | 0                          | 4            | 4                    | 2                               | 2                     | 1               | 1                                      | 3                    | 6                          | 3                           | 1                           | 1                           | 5                     | 5                  | 3                        | 0                    | 1                    | 0               |
| JUIN                          |                            |                            |              |                      |                                 |                       |                 |  |                      |                            |                             |                             |                             |                       |                    |                          |                      |                      |                 |
|                               | 58                         | 2                          | 22           | 17                   | 5                               | 4                     | 4               | 4                                      | 7                    | 25                         | 15                          | 6                           | 6                           | 18                    | 23                 | 12                       | 3                    | 2                    | 0               |

## DEUXIÈME PARTIE : Rentabilité des vendeurs

Valérie MORIN s'interroge sur la rentabilité de l'activité de certains commerciaux. Elle vous confie le tableau de l'annexe 8 qui regroupe les éléments de l'activité de deux commerciaux (que nous appellerons V1 et V2), qu'elle souhaite suivre plus particulièrement.

Les marges réalisées sur les différents volets de l'activité sont les suivantes :

|                                     | Montant moyen facturé (HT) | Taux de marge |
|-------------------------------------|----------------------------|---------------|
| location d'une fontaine + entretien | 15,62 €                    | 10 %          |
| vente de bonbonnes                  | 6,99 €                     | 35 %          |
| ventes de 100 gobelets              | 2,30                       | 18 %          |

Valérie MORIN vous communique les éléments de calcul de la rémunération des commerciaux :

- fixe 1 150 € par mois.
- taux de commission : 4 % sur l'ensemble du chiffre d'affaires (locations, bonbonnes et gobelets). La commission est perçue sur le chiffre d'affaires réalisé sur l'ensemble de la clientèle développée par le commercial : clients en portefeuille et acquisition de nouveaux clients.

Il faut de plus tenir compte des charges sociales estimées forfaitairement à 40 %.

---

### Travail demandé :

1) *À partir de l'annexe 8, calculez pour le mois de mai et pour les deux commerciaux*

- La marge dégagée. Vous utiliserez pour ce faire l'annexe n° 9 à rendre avec la copie*
- Le coût de leur rémunération pour l'entreprise.*

2) *Commentez ces résultats. Appréciez et expliquez la rentabilité de chacun des commerciaux.*

---

### Annexe 8 Éléments d'activité de deux commerciaux (mois de mai)

|                              | Clients en portefeuille |             | Clients acquis en mai |            |
|------------------------------|-------------------------|-------------|-----------------------|------------|
|                              | V1                      | V2          | V1                    | V2         |
| <b>Nombre de clients</b>     | <b>230</b>              | <b>185</b>  | <b>26</b>             | <b>22</b>  |
| <b>Fontaines</b>             |                         |             |                       |            |
| Nombre de fontaines/client   | 1,20                    | 1,40        | 1,20                  | 1,40       |
| Nombre de fontaines          | 276                     | 259         | 31                    | 31         |
| <b>Bonbonnes</b>             |                         |             |                       |            |
| Nombre de bonbonnes par mois | 773 (1)                 | 1 166 (1)   | 87 (1)                | 139 (1)    |
| <b>Gobelets</b>              |                         |             |                       |            |
| Nombre de gobelets consommés | 77 280 (1)              | 116 550 (1) | 8 736 (1)             | 13 860 (1) |

(1) Consommation réelle de l'ensemble des clients pour le mois de mai.

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 n° 9 (À rendre avec la copie)**

**Rentabilité de l'activité de deux commerciaux**

| Mois de mai      | V1 |        | V2 |        |
|------------------|----|--------|----|--------|
|                  | CA | marges | CA | marges |
| Nombre fontaines |    |        |    |        |
| Loyer            |    |        |    |        |
| CA fontaines     |    |        |    |        |
| Marge fontaines  |    |        |    |        |
|                  |    |        |    |        |
| Nombre bonbonnes |    |        |    |        |
| PV unitaire      |    |        |    |        |
| CA bonbonnes     |    |        |    |        |
| Marge bonbonnes  |    |        |    |        |
|                  |    |        |    |        |
| Nombre gobelets  |    |        |    |        |
| PV pour 100      |    |        |    |        |
| CA gobelets      |    |        |    |        |
| Marge gobelets   |    |        |    |        |
|                  |    |        |    |        |
| <b>TOTAUX</b>    |    |        |    |        |