

# TEKINDUX

*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 : Organisation de la force de vente de l'entreprise
- Dossier 2 : Suivi de la situation des ventes et de la marge des commerciaux
- Dossier 3 : Mise en place d'un service téléphonique
- Dossier 4 : Rémunération de la force de vente

## 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.

## MATERIEL 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 missions qui sont confiées au candidat ou à la candidate apparaissent en caractères gras et en italique dans chaque dossier, dans la forme retenue ici pour ce paragraphe.*

## PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

La société TEKINDUX, S.A.R.L. au capital de 30 500 €, est implantée depuis neuf ans sur la zone industrielle de Châtellerault (Vienne).

Elle faisait partie du groupe G2F, qui comprenait huit autres entreprises réparties sur toute la France.

L'activité de ce groupe est la distribution de fournitures industrielles auprès d'une clientèle d'entreprises et de particuliers.

Au cours de l'année 1999, suite à une opération de concentration, le groupe G2F a été absorbé par le groupe AUTODIS.

<b>Familles de produits distribuées par TEKINDUX</b>	<b>Exemples de marques distribuées par TEKINDUX</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appareillages et fournitures pour la soudure.</li> <li>- Outils pour le fraisage, le perçage, le tournage.</li> <li>- Fournitures générales : abrasifs, outillage à main, outillage électrique et pneumatique, articles de sécurité...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISCAR</li> <li>- BOSCH</li> <li>- AEG</li> <li>- FACOM</li> <li>- MANTIS</li> <li>- ...</li> </ul>
Soit environ 15 000 références	Soit environ 150 fournisseurs

La centrale d'achat du groupe AUTODIS met à la disposition de chaque entreprise la liste des articles référencés.

TEKINDUX, comme les autres sociétés du groupe, dispose cependant d'une autonomie pour constituer son assortiment : 20% des approvisionnements se font en dehors de la centrale.

Les locaux de TEKINDUX s'étendent sur 1 500 m<sup>2</sup>, dont 900 m<sup>2</sup> couverts qui comprennent :

- Un hall d'exposition de 150 m<sup>2</sup>,
- Une zone de réception et de stockage de 700 m<sup>2</sup>,
- Des bureaux de 50 m<sup>2</sup>.

L'effectif de l'entreprise comprend :

- Un gérant, monsieur Alain Nicolas,
- Un service administratif de trois personnes,
- Une équipe de quatre vendeurs en magasin,
- Une force de vente de quatre commerciaux ayant le statut de salarié.

Le chiffre d'affaires de TEKINDUX en 2001 est de 4 000 000 € hors taxes. Il est en constante progression depuis huit ans.

TEKINDUX doit faire face à deux catégories de concurrents :

- Les concurrents locaux, et particulièrement la société CAPLAIN de Poitiers (à 30 kilomètres de Châtellerault),
- Les fournisseurs qui démarchent en direct les clients importants du département de la Vienne.

La société TEKINDUX dispose de deux atouts essentiels :

- la proximité de ses clients qui peuvent être visités plusieurs fois par semaine par les commerciaux ou qui s'approvisionnent directement au magasin de l'entreprise ;
- la qualité du service : par exemple, ce sont les commerciaux qui assurent les livraisons à leurs clients.

L'organisation commerciale et les méthodes d'approche et de suivi de la clientèle se sont construites au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise.

Le gérant actuel reconnaît que c'est la qualité de la relation entre les vendeurs et ses clients qui garantit la pérennité de TEKINDUX.

Peu de procédures de mercatique opérationnelle ont été mises en place jusqu'à maintenant.

Suite à l'opération de concentration, AUTODIS demande à chaque entreprise du groupe de réfléchir à l'efficacité de son organisation commerciale.

Vous êtes Dominique RENARD, monsieur Alain NICOLAS, gérant de la société TEKINDUX, vous a recruté(e) en qualité de commercial(e), avec pour première mission de l'aider à répondre aux attentes du groupe AUTODIS.

Il vous confie quatre dossiers prioritaires.

## ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE

### **La clientèle :**

L'entreprise TEKINDUX a, en compte, 600 clients, du petit artisan à la grande entreprise, toutes activités confondues. Le chiffre d'affaires annuel réalisé par client peut aller de 3 600 € à 215 000 €. En matière de répartition de la clientèle en fonction du chiffre d'affaires généré, la règle des 20/80 semble respectée.

### **Le découpage des secteurs :**

Le département de la Vienne a été partagé en deux zones géographiques : Nord et Sud. Deux commerciaux prospectent sur la zone Nord et les deux autres sur la zone Sud, sans attribution plus précise d'un secteur. Sur une zone géographique donnée, c'est le commercial, premier arrivé chez un prospect, qui le "prend" en portefeuille. Chaque commercial se constitue ainsi son portefeuille clients.

M. Alain NICOLAS conserve les grands comptes.

Pour répondre à une demande particulière d'un de ses clients, un commercial peut faire appel, en soutien, à l'un des trois autres commerciaux, voire au gérant M. Alain NICOLAS.

### **La gestion des secteurs :**

Chaque commercial doit effectuer six à huit visites par jour et au minimum deux visites de prospection par semaine. Cet objectif de prospection est loin d'être atteint.

Un commercial peut être amené à voir deux à trois fois dans la même semaine le même client (négociations, commande, livraison, dépannage...) quel que soit le volume d'affaires traitées.

Chaque commercial est secondé par un vendeur magasin. Ainsi, un client en compte qui vient au comptoir s'adresse à un vendeur magasin déterminé. Mais c'est toujours le commercial qui perçoit la commission.

Aujourd'hui les portefeuilles clients des commerciaux sont déséquilibrés. La répartition en fonction du chiffre d'affaires, de la marge et du nombre de clients n'est pas optimale. Le rééquilibrage entre les différents portefeuilles se réalise au coup par coup à l'initiative du gérant, M. Alain NICOLAS, qui attribue des nouveaux clients à l'un ou l'autre des commerciaux.

### **La rémunération des vendeurs :**

Les commerciaux sont rémunérés avec un fixe de 1 000 €, et une commission de 5% sur le chiffre d'affaires. Il n'existe aucune autre formule de motivation, stimulation ou de contrôle en direction des commerciaux.

« Les vendeurs magasin » sont intéressés aux résultats de TEKINDUX sous la forme d'une prime de fin d'année calculée sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

M. Alain NICOLAS s'interroge sur la pérennité de cette organisation construite sur la qualité de la relation que chaque commercial développe avec ses clients. Avant de prendre une décision, il aimerait avoir plus d'informations sur deux autres organisations possibles :

Organisation n° 1 : Découpage strict par secteur géographique. Le département de la Vienne serait découpé en quatre secteurs avec un commercial par secteur.

- Organisation n° 2 : Découpage par clientèle.

## ***TRAVAIL A FAIRE***

***M. Alain NICOLAS vous demande, sous forme de note :***

***1 - D'analyser l'organisation actuelle de la force de vente en faisant ressortir les éléments positifs et négatifs.***

***2 - De présenter les avantages et les inconvénients de chacune des deux organisations possibles (découpage géographique, découpage clientèle).***

***3 - De le conseiller sur le choix d'une organisation et de formuler les précautions à prendre pour la mettre en place.***

## **SUIVI DE LA SITUATION DES VENTES ET DE LA MARGE PAR LES COMMERCIAUX**

Tous les mois, les commerciaux reçoivent :

- Un état du chiffre d'affaires et de la marge mensuels réalisés avec chacun de leurs clients. (annexe 2.1).
- Un récapitulatif du chiffre d'affaires et de la marge mensuels par commercial (annexe 2.2).

Monsieur Alain Nicolas souhaite avoir votre avis :

- D'une part sur la pertinence et la qualité de ces informations
- D'autre part sur l'opportunité d'apporter de nouvelles informations susceptibles d'améliorer la productivité de sa force de vente.

Monsieur Alain NICOLAS pense aussi que cette question doit être posée dans la perspective de doter prochainement la force de vente de TEKINDUX d'ordinateurs portables et connectables sur le système de gestion informatisée de l'entreprise.

### ***TRAVAIL A FAIRE***

*1 – Faites une analyse du système actuel et indiquez en les justifiant les informations complémentaires qu'il vous semblerait opportun de communiquer aux commerciaux, à l'avenir, pour améliorer leur information sur leurs propres performances.*

*2- Précisez les avantages de l'informatisation de la force de vente quant au suivi du chiffre d'affaires et de la marge par les commerciaux.*

## Annexe 2.1 :

2/13

# ÉTAT DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DE LA MARGE PAR CLIENT

Exemple de la situation d'un client au 30 avril 2002.

Client : BAUDRY & FILS (S.A.R.L.) 2, cours Victor Hugo 86100 Chatellerault				Compte : 411 119  Date d'ouverture du compte : 1993			
Activité : entreprise générale du bâtiment							
Code secteur : 86 S				Représentant : 03 - MICHEL			
Année 2002				Année 2001			
Mois	C.A.(1)	Marge	Obs.(2)	Mois	C.A.(1)	Marge	Obs.(2)
Janvier	230	80	EX	Janvier	70	20	
Février	1 160	330		Février	1 360	380	
Mars	640	200	IP	Mars	850	210	
Avril	90	20		Avril	240	70	
Mai				Mai	1 890	380	
Juin				Juin	960	260	
Juillet				Juillet	490	120	
Août				Août			
Septembre				Septembre	280	70	
Octobre				Octobre	700	210	
Novembre				Novembre	140	50	
Décembre				Décembre	2 350	590	
<b>TOTAL</b>	<b>2 120</b>	<b>630</b>		<b>TOTAL</b>	<b>9 330</b>	<b>2 360</b>	

(1) - C.A. : chiffre d'affaires hors taxe en €

(2) - Obs : observations codifiées (IP : incident de paiement - EX : échéance exceptionnelle)

## RÉCAPITULATIF MENSUEL DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DE LA MARGE PAR COMMERCIAL

Exemple de la situation du représentant MICHEL (code 03), au 30 avril 2002.

Année 2002				Année 2001			
Mois	C.A.(1)	Marge	Obs.(2)	Mois	C.A.(1)	Marge	Obs.(2)
Janvier	55 950	16 230		Janvier	54 880	16 460	
Février	45 580	11 360	990	Février	44 210	12 380	
Mars	68 900	20 670	640	Mars	64 490	18 700	
Avril	64 500	16 120		Avril	60 980	16 460	
Mai				Mai	61 740	19 140	
Juin				Juin	65 860	17 123	
Juillet				Juillet	54 580	15 830	
Août				Août			
Septembre				Septembre	62 810	15 700	
Octobre				Octobre	59 150	15 970	
Novembre				Novembre	64 790	20 090	1 190
Décembre				Décembre	59 460	14 860	
<b>TOTAL</b>	<b>234 930</b>	<b>64 380</b>	<b>1 630</b>	<b>TOTAL</b>	<b>652 950</b>	<b>182 713</b>	

(1) - C.A. : chiffre d'affaires hors taxe en C

(2) - Obs : chiffre d'affaires faisant l'objet d'un incident de paiement

## MISE EN PLACE D'UN SERVICE TÉLÉPHONIQUE

### 1 - ÉVALUATION DES SOLUTIONS OFFERTES.

Monsieur Alain NICOLAS est à l'écoute des évolutions en matière de techniques d'approche de la clientèle. L'utilisation du téléphone, dans son entreprise, est jusqu'à maintenant restée classique. Prises de rendez-vous par les commerciaux ou réceptions des commandes des clients par le secrétariat sont les utilisations les plus fréquentes.

Le développement actuel des centres d'appels suscite sa curiosité. Il s'interroge sur l'opportunité de mettre en place une utilisation plus systématique du téléphone par TEKINDUX.

### TRAVAIL A FAIRE

*Monsieur Alain NICOLAS vous demande de l'aider dans sa réflexion. A partir de l'annexe 3.1 préparez les éléments de l'entretien que vous aurez avec lui en vous appuyant sur les points suivants :*

- 1- Les raisons du développement actuel de la mercatique téléphonique,*
- 2- Les utilisations possibles de ce service téléphonique,*
- 3- Les solutions d'implantation interne ou externe de ce service et les avantages et inconvénients de chacune d'elles,*
- 4- La solution qui vous semble la plus adaptée à son entreprise.*

### 2 - RENTABILITE D'UNE OPERATION DE MERCATIQUE TELEPHONIQUE

Monsieur Alain Nicolas envisage, d'utiliser le téléphone pour réaliser des opérations promotionnelles. Il souhaiterait avoir une approche de la rentabilité de cette hypothèse. Pour réaliser cette étude, vous avez collecté les informations suivantes :

- Montant moyen estimé d'une commande : 760 €
- Taux de marque : 18%.
- Salaire mensuel de l'opérateur : 1 000 €
- Commission de 5% sur le montant des commandes
- Charges sociales patronales : 45%.
- Charges fixes : 500 €
- Coût moyen d'un appel téléphonique : 1,22 €
- Estimation du nombre moyen d'appels pour décrocher une commande : 3

### TRAVAIL A FAIRE

*3.2 Déterminer le nombre de commandes mensuelles nécessaires pour rentabiliser l'activité.*

### **Externalisation ou internalisation ? Une multitude d'offres et des prix en baisse.**

A l'heure où l'on ne parle que de relation client, le choix pour une entreprise de gérer en interne son centre d'appels semble aller de soi. Pourtant, le management d'un call center<sup>1</sup> est devenu un vrai métier. Aujourd'hui, le choix est vaste : depuis les formules où l'entreprise se décharge de la totalité de l'activité téléphonique en passant par la possibilité de traiter en interne une partie de l'activité téléphonique jusqu'à la gestion externe des débordements d'appels lors de campagnes ponctuelles. Enfin, les offres alternatives à base de PC transformés en stations de travail télémarketing<sup>2</sup> fleurissent, permettant à des entreprises de se lancer dans le télémarketing à moindre coût.

Parler d'internalisation ou d'externalisation d'un centre d'appel est trop réducteur. Aujourd'hui, le vrai débat porte sur la relation client. Les entreprises doivent déterminer la partie de la relation client qu'elles souhaitent garder en interne, et quelles fonctions peuvent être sous-traitées.

La vraie question est de savoir quel type de situation l'entreprise veut et peut gérer en interne et si celui-ci est compatible avec son système d'informations et celui du partenaire. Le centre d'appels n'est plus envisagé comme une fonction extérieure à l'entreprise, il participe à la stratégie de l'entreprise. Reste qu'elle se rend compte que le centre d'appels représente un vrai métier et que s'en équiper nécessite des équipements technologiques dispendieux. L'important est de viser tout de suite une masse critique. On quitte la période où tout le monde croyait qu'il fallait investir dans des centres d'appels de petite taille pour une logique qui considère que le centre d'appels est au service de l'ensemble des départements de l'entreprise.

Il y a quelques années, les directions générales avaient du mal à matérialiser le profit réalisable en internalisant le centre d'appels. Elles ont commencé à tâter le terrain en recourant à un prestataire extérieur. Cela permettait de connaître précisément les résultats et de calculer le retour sur investissement. A contrario, certaines entreprises consultent un prestataire pour bénéficier de son expérience et, à court terme, internalisent en transférant ses compétences chez elles.

En outre, certaines entreprises développent des politiques de recentrage sur leur métier, et tendent à déléguer vers l'extérieur ce qui ne fait pas partie du cœur de leur activité. Plus une entreprise croît, plus elle se pose des questions sur la réactivité de son service informatique. Et il n'est pas certain, dans la plupart des grandes entreprises, que celui-ci soit capable de réagir assez vite.

On voit aussi des entreprises qui disposent d'un centre d'appels de moyenne importance s'appuyer, pour des campagnes ponctuelles, sur des partenaires disposant de ressources importantes, tant en émission qu'en réception. Dans ce cas, le prestataire traitera en direct l'opération, ou encore en débordement, lorsque le centre d'appels en interne n'est pas disponible ou est saturé. C'est un problème de compétences aussi bien en matière de technologie qu'en organisation des équipes.

<sup>1</sup> Centre d'appel téléphoniques

<sup>2</sup> Mercatique téléphonique

Il faut savoir que, lors d'une opération ponctuelle de télémarketing, le flux des appels peut-être très massif sur un laps de temps relativement court. Et si le centre d'appels n'est pas surdimensionné, ce sera l'activité même de l'entreprise en matière de télécommunications qui sera perturbée.

Pour Patrick Dubreil, président directeur général de Téléperformance France, quatre points fondamentaux permettent de qualifier les contraintes d'un centre d'appels.

- La qualité du service permet de juger de son accessibilité, de sa capacité à absorber des volumes ou des pointes d'appels ou encore à être disponible en dehors des heures d'ouverture de l'entreprise.
- La gestion des ressources permet de faire coïncider le nombre d'agents avec la montée en puissance du centre d'appels ou encore la baisse de charge, ainsi que la formation du personnel.
- La rentabilité économique : internaliser le centre d'appels coûtera-t-il moins cher que de l'externaliser ?
- La maîtrise des technologies.

En matière de qualité de services, l'externalisation permet d'exiger du prestataire une obligation de résultats, alors qu'en interne c'est plus à l'obligation de moyens qu'on peut se référer.

Mais le point qui plaide le plus en faveur de l'externalisation, c'est la gestion des ressources humaines. Ce métier cherche encore ses cadres, et ceux-ci doivent accepter un maximum de flexibilité. Une entreprise qui a une culture statique aura du mal à gérer ce type de relations. Les ressources doivent être disponibles 24 heures sur 24.

Quant à la rentabilité économique d'un centre d'appels externalisé, même si le coût horaire du prestataire est supérieur à celui d'un centre interne, la différence se fait sur la productivité. Enfin, dans un univers technologique en perpétuel mouvement, où un autocommutateur peut coûter jusqu'à 305 000 € et être obsolète deux ans plus tard, seuls les prestataires peuvent rester au plus haut niveau, disposer des fonctionnalités les plus puissantes en mutualisant les coûts. Tous les douze mois une nouvelle technologie apparaît. Et les entreprises qui ont acquis une bonne maturité dans le contact avec le client - les secteurs automobile, high-tech<sup>1</sup> ou les télécoms - tendent à externaliser leurs call centers multimédias, intégrant l'Internet, le fax<sup>2</sup>, les e-mails<sup>3</sup> ou les mailings<sup>4</sup>.

Chez Actel, une société de prestations télémarketing positionnée sur le B to B<sup>7</sup>, David Soussan, directeur délégué, met en avant le fait que les relations avec l'entreprise contractante doivent s'apprécier sur le long terme. Dans une action externe, le prestataire devient le relais entre le client et son marché. Il doit lui renvoyer les informations en provenance du marché. Le téléacteur doit savoir ce qu'il est important de transmettre.

David Soussan note deux profils bien caractéristiques de téléacteurs :

- Les « chasseurs » sont adaptés au télémarketing événementiel pour des entretiens brefs. Ils sont capables de s'adapter très vite mais n'arrivent pas à s'imprégner d'une action à long terme ;
- Les « éleveurs » sont plus intéressés par le marché, les clients, que par les produits proprement dits. Ils seront efficaces sur une action longue.

<sup>1</sup> Haute technologie

<sup>2</sup> Télécopieur

<sup>3</sup> Adresse Internet

<sup>4</sup> Publipostages

<sup>7</sup> Relations de professionnels à professionnels

Chez France Télécom, l'offre Opalis s'adresse à des sociétés de moyenne importance qui veulent tester l'approche centre d'appels tout en limitant les risques. Ce sont des cas simples. Pour des entreprises où un centre d'appels ne serait pas viable. Pour des opérations avec de faibles volumes. Des services clients sur des plages horaires étendues ou encore pour mener des tests sur une partie de leur gamme. L'offre Opalis s'adresse aussi à de grands groupes qui se lancent et veulent développer la relation client sur des opérations limitées ou un nouveau mode de service après-vente. Elle est aussi adaptée à des PME qui ont intégré la relation client et veulent être accessibles par téléphone.

N'y a-t-il pas de salut hors de l'externalisation lorsque l'on veut débiter dans la relation client ? Pas sûr. Les PME ont désormais des solutions pour petits centres d'appels à un coût abordable. Elles installent des centres d'appels de 4 à 12 positions puis grandissent, passant de 12 à 16 puis 20 positions. Garder le centre d'appels en interne peut être rassurant pour les clients d'un groupe. Mais le risque, c'est de ne pas coller au marché. Reste que très vite, le centre d'appels devient un service auquel les autres services de l'entreprise ont recours. Vente, SAV, service clients, comptabilité pour le recouvrement.

Il y a quatre ans, créer un centre d'appels coûtait très cher et seules certaines sociétés pouvaient investir. Mais l'évolution des technologies et la baisse des coûts permettent à des sociétés moins importantes d'investir. Le prix d'une position a chuté de 23 000 à 12 000 €. Philippe Baldin (Datapoint) voit aussi un grand avenir dans les « hôtels centres d'appels ». Des structures souvent financées par des conseils régionaux et des villes - Amiens, Angers, Le Havre par exemple - qui mettent à la disposition des entreprises des bâtiments équipés avec du personnel qualifié.

Dans certains cas, le centre d'appels est stratégique pour l'entreprise. Philippe Baldin cite Bouygues Telecom, pour qui la connaissance du client et l'adaptation de son offre nécessitent une très grande réactivité. Mais aussi des sociétés comme le fabricant d'ascenseurs Otis, qui doit pouvoir intervenir à tout moment...

## LA RÉMUNÉRATION DE LA FORCE DE VENTE

Monsieur Alain NICOLAS souhaiterait profiter de la réorganisation sectorielle pour revoir les conditions de rémunération de ses vendeurs.

Actuellement ils sont rémunérés par un fixe de 1 000 € et une commission de 5% sur le chiffre d'affaires. Il n'existe aucune autre forme de stimulation ou de motivation en direction des commerciaux.

Il envisage de remplacer ce mode de rémunération par le système suivant :

- Diminuer le fixe et le ramener à 610 €,
- Asseoir la commission non plus sur le chiffre d'affaires mais sur la marge brute, le taux de commission envisagé sur la marge est de 18%.
- Etablir des quotas de vente individuels afin de pouvoir introduire un système de primes sur objectifs :
  - ✓ Les quotas seraient fixés en augmentant de 5% chaque chiffre d'affaires mensuel de l'année précédente.
  - ✓ Si le chiffre d'affaires réalisé l'année suivante est égal au quota à plus ou moins 1% près, le représentant a droit à une prime de 122 €.
  - ✓ Si le dépassement est supérieur, il a droit, en plus, à une surprime de 10% du dépassement.

Pour argumenter auprès des commerciaux, vous réalisez une simulation.

### ***TRAVAIL A FAIRE***

- 1- *Calculez la rémunération de monsieur MICHEL dans les deux systèmes pour les mois de janvier et mars 2002 en reprenant l'annexe 2.2 et commentez vos résultats.*
- 2- *Présentez les avantages et inconvénients liés à la mise en œuvre du nouveau mode de rémunération pour les commerciaux et pour l'entreprise.*