

# CORRIGÉ : LE BON TERROIR

## DOSSIER 1 : Diagnostic du marché

### 1 - Analyse de marché :

Forme : Émetteur + Récepteur + Objet + Date + Développement structuré (introduit et conclu)

#### I. Les opportunités du marché :

- Un marché important en valeur : 3 milliards d'euros
- Un taux de croissance de 20 à 25 % par an
- Une consommation en hausse régulière, indépendamment des fluctuations passagères liées aux crises
- Une pénétration en hausse (40 % d'acheteurs occasionnels en septembre 2000, 65 % en 2002)
- Un marché qui touche toute les catégories de populations, avec apparition d'une nouvelle catégorie de clientèle, composée de quadragénaires et retraités cherchant sécurité et qualité gustative
- Une extension du réseau de distribution des produits bio aux hypermarchés et supermarchés
- Une production en augmentation (nombre d'exploitations agricoles bio : + 197 % entre 1995 et 2001, superficies cultivées multipliées par 4 durant la même période, nombre de transformateurs de produits bio multipliés par 6,5)

#### II. Les contraintes :

- La valeur des achats demeure modeste : 65 euros par an en moyenne, avec une moyenne d'un ou deux produits bio par panier pour les consommateurs se fournissant en hyper et supermarchés
- Des difficultés à disposer d'études fiables chiffrant le marché du fait du manque de précision dans certains étiquetages en grandes surfaces
- Une insuffisance de la production de l'agriculture biologique entraînant un appel nécessaire aux importations ; cette production demeurant très marginale dans l'agriculture française (1,5 % de la surface agricole utile française)
- Les nouveaux consommateurs ne sont pas spécifiquement attachés au bio, sont peu fidèles, consommant indifféremment des produits de domaines voisins : terroir, fermier, diététique ; par ailleurs, ils restent attachés à un produit précis
- Pas de garantie de qualité assurée par le bio, les produits bio n'étant pas à l'abri des scandales alimentaires
- Les prix restent élevés et peuvent décourager le consommateur

## 2 – Analyse terrain :

### des opportunités

**La crise influence directement les budgets affectés au Bio !!! d'autant plus que ce n'est pas un produit de première nécessité...**

- « Un marché qui touche toute les catégories de populations, avec apparition d'une nouvelle catégorie de clientèle, composée de quadragénaires et retraités cherchant sécurité et qualité gustative » **A condition que sur le secteur, elles soient toutes représentées et que nous ayons les moyens commerciaux de les atteindre !!!**
- « Une extension du réseau de distribution des produits bio aux hypermarchés et supermarchés » **nous ne sommes pas responsables du référencement en centrale d'achats et les chefs de rayon ne jouent pas toujours le jeu !!!**
- « Une production en augmentation (nombre d'exploitations agricoles bio : + 197 % entre 1995 et 2001, superficies cultivées multipliées par 4 durant la même période, nombre de transformateurs de produits bio multipliés par 6,5) » **d'où une multiplication des références sur le marché et une moindre lisibilité des produits**

### des contraintes :

- « La valeur des achats demeure modeste : 65 euros par an en moyenne, avec une moyenne d'un ou deux produits bio par panier pour les consommateurs se fournissant en hyper et supermarchés » **ce qui nuit à la rentabilité des rayons**
- « Des difficultés à disposer d'études fiables chiffrant le marché du fait du manque de précision dans certains étiquetages en grandes surfaces » **Qui nous font cruellement défaut lors de l'argumentation avec les chefs de rayon !**
- Une insuffisance de la production de l'agriculture biologique entraînant un appel nécessaire aux importations ; cette production demeurant très marginale dans l'agriculture française (1,5 % de la surface agricole utile française) **certain produits sont de qualité très contestable !!!**
- Les nouveaux consommateurs ne sont pas spécifiquement attachés au bio, sont peu fidèles, consommant indifféremment des produits de domaines voisins : terroir, fermier, diététique ; par ailleurs, ils restent attachés à un produit précis **D'où une fidélisation difficile à mettre en place !**
- Pas de garantie de qualité assurée par le bio, les produits bio n'étant pas à l'abri des scandales alimentaires **cf plus haut**
- Les prix restent élevés et peuvent décourager le consommateur **ces produits restent une niche commercialement fragile !**

## DOSSIER 2 : Analyse des performances de votre équipe commerciale

### 1 - Les performances de l'équipe :

Performances des commerciaux	Commerciaux		
	Leroy	Durand	Jacquet
Objectifs en termes de chiffre d'affaires	162 000		
Pour le produit A	72 000		
Pour le produit B	90 000		
Réalisations chiffre d'affaires	174 000	16 200	165 600
Pour le produit A	90 000	73 200	63 600
Pour le produit B	84 000	88 800	102 000
<b>Taux de réalisation du CA</b>	<b>107,41%</b>	<b>100%</b>	<b>102,22%</b>
<b>Pour le produit A</b>	<b>125%</b>	<b>101,67</b>	<b>88,33</b>
<b>Pour le produit B</b>	<b>93,33%</b>	<b>98,67%</b>	<b>113,33%</b>
Objectifs en termes de marge brute	100 500		
Pour le produit A	42 000		
Pour le produit B	58 500		
Réalisations marge brute	1 008 000	99 600	96 000
Pour le produit A	480 000	43 200	34 800
Pour le produit B	528 000	56 400	61 200
<b>Taux de réalisation de MB</b>	<b>100,3%</b>	<b>99,1%</b>	<b>95,52%</b>
<b>Pour le produit A</b>	<b>114,29%</b>	<b>102,86%</b>	<b>82,86%</b>
<b>Pour le produit B</b>	<b>90,26%</b>	<b>96,41%</b>	<b>104,62%</b>

Activité des commerciaux	Commerciaux		
	Leroy	Durand	Jacquet
Volume de commandes	156	180	168
<b>Montant moyen d'une commande</b>	<b>1 115,39</b>	<b>900</b>	<b>985,72</b>
Nombre de visites	1 008	1 260	1 512
<b>Taux de concrétisation - commandes par visite</b>	<b>15,48%</b>	<b>12,38%</b>	<b>11,11%</b>
Kilomètres parcourus	18 000	20 400	19 200
<b>Coût des déplacements</b>	<b>5 760</b>	<b>6 528</b>	<b>6 144</b>
Rémunération	3 600	3 480	3 480
<b>Coût des commerciaux</b>	<b>9 360</b>	<b>10 008</b>	<b>9 624</b>
<b>Coût variable d'une visite</b>	<b>9,29</b>	<b>7,84</b>	<b>6,37</b>

## 2 - Commentaires :

### Leroy

Bon taux de réalisation de CA notamment pour le produit A.

Taux de réalisation de MB moins performant que celui de CA notamment pour le produit B.

Meilleur commercial en termes de CA par commande.

Meilleure capacité à conclure.

Par contre, ces bons résultats reviennent cher à l'entreprise : c'est la rémunération qui augmente le coût de visite.

### Durand

Bon taux de réalisation de CA équilibré pour les 2 produits.

Taux de réalisation de MB proche du précédent ce qui signifie qu'il respecte les consignes de l'entreprise en matière de remise.

Commercial qui doit réaliser un effort de prospection important pour réaliser son CA car il prend de petites commandes.

Bonne capacité à conclure.

Se situe entre ses deux collègues en termes de coût de visite du fait d'importants frais de déplacement.

### Jacquet

Bon taux de réalisation de CA notamment pour le produit B.

Taux de réalisation de MB insuffisant surtout pour le produit A.

Commercial qui doit réaliser un effort de prospection important pour réaliser son CA.

Se situe entre ses deux collègues pour le montant moyen des commandes.

Ne concrétise ses visites que dans 11% des cas donc la capacité à conclure doit être travaillée.

Par contre le coût de ses visites est le moins élevé de l'équipe.

### **Conclusion et recommandation :**

Les objectifs de l'équipe de vente étant atteints, on peut considérer que leurs compétences et leurs techniques de travail sont satisfaisantes.

On peut cependant les sensibiliser pour qu'ils respectent la marge : en travaillant la technique de vente du prix et en évitant d'avoir de trop gros clients.

On peut leur demander d'augmenter le montant du CA réalisé avec leurs petits clients sans sacrifier la marge, ce qui augmentera le montant moyen d'une commande.

Quant à la capacité à concrétiser les visites, Jacquet est celui qui a le plus de difficulté. Il faut s'interroger soit sur sa capacité à conclure, soit sur la qualité du portefeuille de clients qu'il doit travailler. (il fournit un effort de visite 50% plus élevé que Leroy).

Concernant le coût des commerciaux, il faut indiquer à Durand que le montant de ses déplacements est supérieur à celui de ses collègues et lui demander d'être vigilant. Il est logique que la rémunération soit plus élevée pour les commerciaux les plus performants en termes de CA.

Il est possible d'augmenter les objectifs de l'équipe de vente dans la mesure où ils semblent avoir été réalisés facilement et que le marché offre des opportunités.

### Dossier 3 Analyse de solvabilité

#### Le bilan financier de M. Lerouge

RATIOS	Ratio secteur	CALCULS	ANALYSE
<b>Équilibre de l'Actif</b>			
$\frac{\text{Actif à moins d'un an}}{\text{Actif total}}$	0,45	$2563960/4097850 = 0,62$	Part trop importante de l'actif circulant dans l'actif
<b>Équilibre du passif</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomie financière <math>\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes totales}}</math></li> </ul>	0,35	$544240/(812910+2740700) = 0,15$	Autonomie financière très faible. Entreprise fragile et très endettée
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indépendance financière <math>\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}</math></li> </ul>	0,70	$544240/1357150 = 0,40$	L'indépendance financière n'est pas assurée. L'entreprise est fortement endettée et s'expose à des difficultés de remboursement de ses emprunts
<b>Équilibre entre Actif et Passif</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solvabilité générale <math>\frac{\text{Actif réel}}{\text{Dettes totales}}</math></li> </ul>	1,55	$4097850/(812910+2740700) = 1,15$	L'actif est financé essentiellement par des capitaux étrangers
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liquidité générale <math>\frac{\text{Actif à moins d'un an}}{\text{Passif à moins d'un an}}</math></li> </ul>	1,12	$2563960/2740700 = 0,93$	L'entreprise ne peut honorer ses dettes à CT
<b>Financement des Immobilisations ou Équilibre général</b>			
$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations}}$	1	$1357150/1533890 = 0,8847$	Les capitaux permanents ne financent pas les emplois stables de l'entreprise
<b>Rotation des créances</b>			
$\frac{\text{Clients + effets}}{\text{Ventes TTC}} \times 360$	40 jours	$1533150/8360000 \times 360 = 66 \text{ jours}$	Supérieurs à ceux du secteur. Récupération trop lente des traites
<b>Rotation des dettes frs</b>			
$\frac{\text{Frs + effets}}{\text{Ventes TTC}} \times 360$	45 jours	$1918490/11160000 \times 360 = 61 \text{ jours}$	Inférieurs à ceux des créances (Délais de paiement plus courts)

#### Conclusion

Cette entreprise est très endettée et a un risque d'impayé très fort. Si l'on souhaite nouer une relation commerciale, il faut exiger un paiement comptant à la commande en chèque de banque ou en espèces ce qui paraît peu probable.

## Dossier 4 : Réorganisation de la force de vente

### 1 – Taille de la force de vente :

	Nombre de semaines /jours / heures
Année civile	52
Congés	- 5
Formation	- 1
Foire	- 1
	= 45 semaines * 5 jours = 225 jours
Lundis = 45 semaines * ½ journée	- 22,5 jours
Jours fériés	- 11 jours
	= 191 jours * 7 heures = 1340,5 heures
Parcours = 17500 Km/70 Km/heure	- 250 heures
<b>Temps disponible des commerciaux</b>	<b>1 090,50 heures</b>

### 350 CLIENTS

	Grossistes	GMS	CHR	Collectivités	Total
Nombre d'Ent	78	127	78	67	
Nombre Visite	6	15	10	7	
Total visites	468	1905	780	469	3 622
Durée d'une visite	1 h	1 h	1 h	1h	
Temps de visite	468 h	1905 h	780 h	469 h	3 622
Prospection	350 * 0,3 = 105 Clients * 1,5 * 2 =				315 h
<b>TOTAL d'heures pour couvrir le besoin en visites clients</b>					<b>3 937 h</b>

Commerciaux nécessaires = 3 937 / 1 090,50 = 3,6 commerciaux (4 personnes)

Avenir de la composition de l'équipe :

L'équipe bio actuelle se compose des 3 débutants (étudiants sous contrat de qualification ?) + le candidat.

Toute proposition cohérente du candidat peut être acceptée :

- Recrutement en CDI de 2 jeunes sachant qu'ils travailleront désormais à temps complet avec le candidat;
- Recrutement des 3 jeunes en CDI en leur demandant un effort de prospection plus important, le candidat se consacrant à leur management et aux grands comptes.

### 2 – La gestion du temps :

Pour réaliser davantage de visites en clientèle et disposer de plus de temps pour les salons et la formation, il faut réduire le temps consacré à d'autres tâches :

Il faut donc ne faire des visites que sur rendez-vous et confirmées la veille ce qui réduira les annulations et les attentes.

Il faut occuper les temps d'attente à des tâches administratives, aux études et à la réalisation de devis ainsi qu'aux appels téléphoniques.

Pour réduire davantage les temps d'études et réalisation de devis, ainsi que le travail administratif, il faut en déléguer une partie à l'assistante commerciale ou pré formater les documents administratifs.

Pour maîtriser le temps des communications téléphoniques, il faut garder le contrôle de l'outil par l'utilisation de la messagerie et augmenter l'efficacité de la prospection en perfectionnant le GET.

### 3 Solutions technologiques

Ne pas accepter les solutions essentiellement bureautiques

Technologies de travail collaboratif : bases de données partagées, messagerie, intranet commercial

Travail à distance : portables plus connexions intranet

Progiciel de GRC pour automatiser les campagnes de prospection

Toute autre proposition argumentée

## BARÈME : LE BON TERROIR

<b>DOSSIER 1</b>	Points
Note	2
Opportunités	5
Menaces	5
Analyses terrain	5
<b>TOTAL 1</b>	<b>17</b>
<b>DOSSIER 2</b>	
Analyse portefeuille	3
Conseils	3
Taux de réalisation CA	2
Taux de réalisation MB	2
Montant moyen d'une commande	1
Taux de concrétisation : commande/visite	1
Coût d'une visite	1
Coût du déplacement	1
Commentaire	4
Conclusion et recommandation	2
<b>TOTAL 2</b>	<b>20</b>
<b>DOSSIER 3</b>	
Ratios	12
Conclusion	2
<b>TOTAL 3</b>	<b>14</b>
<b>DOSSIER 4</b>	
Taille équipe	10
Avenir composition équipe	2
Gestion temps	4
Solutions technologiques	3
<b>TOTAL 4</b>	<b>19</b>
<b>FORME</b>	
Introduction	5
Conclusion	3
Soin	2
<b>TOTAL 5</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>80</b>