

Management des Unités Commerciales

1) Organisation de l'unité commerciale

- ❖ **Une organisation** : groupe d'individus qui agissent ensemble pour atteindre un but déterminé. Pour atteindre ces objectifs, une entreprise choisit une structure et se dote d'un système de communication.
- ❖ **Une unité commerciale** : lieu de vente de produits et/ou services accueillant une clientèle de particuliers ou de professionnels, en face à face (boutique spécialisée, grande distribution...) ou à distance (e-commerce, banque en ligne via les outils technologiques...). Dans une unité commerciale, des objectifs sont exprimés à l'aide de critères précis (nombre de clients, panier moyen, satisfaction client...) et fixés sur une période donnée (6 mois, un an...).

=> Il faut différencier, **les objectifs qualitatifs** (consacrer plus de temps à la relation client...) et les **objectifs quantitatifs** (accroître les ventes de 15% durant la semaine 2...). Il faut aussi dissocier les objectifs collectifs (portent sur le résultat ou le fonctionnement de l'unité commerciale) et les objectifs individuels (fixés en fonction de l'expérience, des compétences et des résultats des vendeurs...). Pour fixer les objectifs : méthode autoritaire ou participative.

- ❖ **Structure organisationnelle de l'UC** : répartition des pouvoirs, responsabilités, activités / établissement des règles et procédures / coordination globale pour atteindre les objectifs. Dépend de facteurs divers : ancienneté, taille, activité, environnement concurrentiel... Structures : pyramidale / nivelée / par pôles / en réseau interne / en réseau externe.

(...)

3) Le management

- ❖ **Management stratégique** : la direction générale définit et fait évoluer les stratégies de l'entreprise, en déduit les objectifs, les moyens nécessaires et la meilleure organisation pour les atteindre. Exemples : politiques marketing, budget des différents départements...
- ❖ **Management opérationnel** : appliqué par un responsable de magasin, responsable d'agence, manager d'équipe et permet d'atteindre les objectifs fixés par la direction pour son UC. Le management opérationnel passe par l'organisation de son UC et l'animation de son équipe.
- ❖ **Les enjeux du management** : agencer les activités, responsabiliser les salariés et obtenir leur adhésion.
- ❖ **Les méthodes de management** : style autoritaire / participatif / intermédiaire (manager peut laisser les salariés s'exprimer sur un problème donné mais se réserve la prise de décision finale). Le choix d'un style de management dépend de la personnalité et des expériences passées du manager / des attentes et de la personnalité des membres de l'équipe / du contexte de l'UC.

(...)

10) Rémunération de l'équipe commerciale

- ❖ Pour qu'un **système de rémunération soit performant**, il peut être défini comme étant : attractif pour attirer les meilleurs candidats / facile à calculer pour clarifier les actions du salarié et qu'il obtienne un salaire cohérent avec son poste / stimulant pour les salariés et utile à la réalisation des objectifs / réaliste en termes de coûts pour l'entreprise / équitable compte tenu de la qualification et des efforts des salariés.
- ❖ **Partie fixe d'un salaire** : n'est pas lié au niveau d'activité de l'entreprise. Pour le salarié, avoir un salaire fixe est sûr mais peut-être moins motivant (non reconnaissance des efforts fournis). Pour l'entreprise, les charges de personnel restent identiques et cela permet de promouvoir une stratégie plus qualitative vis à vis du client.
- ❖ **Partie variable d'un salaire** : les commissions (on applique un pourcentage à une base de calcul, le plus souvent au chiffre d'affaires, cela motive les salariés à être plus productif) et les primes (fixe ou variable accordé au salarié lorsqu'il atteint l'objectif fixé). Les primes peuvent individuelles (performances d'un salarié), collective (attribuée collectivement à une équipe puis partager individuellement selon le niveau hiérarchique) ou par quotas (octroyée en fonction du taux de réalisation de l'objectif). D'autres avantages sociaux sont à connaître (tickets restaurant, chèques cadeaux, carte de transport gratuite, prise en charge totale de la mutuelle).
- ❖ **L'épargne salariale** : système d'épargne collectif qui consiste à verser à chaque salarié une part sur les résultats de l'entreprise (intéressement) ou sur ses bénéfices (participation). Les sommes peuvent être versées au salarié ou déposées sur un plan d'épargne salariale.

(...)

Gestion des Unités Commerciales

1) Cycle d'exploitation de l'UC

- ❖ Le commerce de marchandises (stock important) / prestations de services.
- ❖ **Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE)** correspond à l'impact du financement des stocks sur la trésorerie, dû aux délais de règlement des clients non composés par les délais de paiement des fournisseurs.
- ❖ **Le BFRE comprend** le financement du stock, le délai de règlement des clients (créances clients), le délai de paiement des fournisseurs.
- ❖ **BFRE** = Stock HT + Créances d'exploitation TTC – Avances / Acomptes TTC sur commandes - Dettes d'Exploitation TTC - Avances et acomptes TTC reçus sur commandes en cours.
- ❖ **BFRE positif** : si les dettes fournisseurs ne couvrent pas en totalité les stocks et les créances d'exploitation, dans ce cas l'UC a un besoin de financement.
- ❖ **BFRE négatif** : dans ce cas l'UC dispose d'une capacité de financement.
- ❖ Le rôle des managers : prévoir les variations du BFRE : variation des ventes et des achats / donc des créances clients et des dettes fournisseurs.
- ❖ **Actions pour réduire le BFRE** : réduire les délais de règlement accordés aux clients, augmenter le délai de paiement des fournisseurs, réduire durée de stockage.

(...)

5) La gestion des stocks et approvisionnements

- **Stock** : biens qui peuvent être vendus directement ou intervenir dans le processus de production. Il permet d'anticiper (hausse de la demande), variation des délais de réapprovisionnement... mais est aussi générateur de coûts pour l'entreprise.
- **Valorisation du stock par la méthode du coût moyen unitaire pondéré** : $CMUP = \frac{\text{Stock initial en valeur} + \text{achats de stock en valeur}}{\text{Stock initial en quantité} + \text{achats de stock en quantité}}$.
- **Valorisation du stock par la méthode du premier entré – premier sorti (PEPS)** : les stocks les plus anciens sont vendus en premier et valorisés à leur coût d'entrée.
- **Le stock entraîne un coût** : de possession (frais financiers + frais détention du stock), $2N$, avec T (coût de possession obtenu en divisant le coût total des frais divisé par le stock moyen $CP = (T \cdot C) / C$), C (consommation de la période) et N (nombre de commandes sur la période), de passation (frais engendré par le passage de la commande), coût total de gestion (coût de possession + passation).
- **Les niveaux de stock à connaître** : **stock minimum** (plancher à ne pas dépasser pour satisfaire la demande normale sous peine d'être en rupture), **stock de sécurité** (pour faire face aux variations de la demande, hausse soudaine...), **stock d'alerte** (stock à partir duquel il faut passer une commande pour ne pas être en rupture, égal à stock minimum + stock de sécurité), **stock moyen** (moyenne entre le stock initial et le stock final sur une période donnée) $SM = \frac{\text{stock initial} + \text{stock final}}{2 \cdot N}$, avec N (nombre de commandes sur la période).

(...)

9) Le compte de résultat de l'UC

- **Résultat courant** = résultat d'exploitation + résultat financier (produits – charges financières).
- **Résultat net** = résultat courant + résultat exceptionnel (produits – charges exceptionnels) – charges spécifiques (participation aux bénéfices...)
- **Capacité d'Autofinancement (CAF)** : capacité pour l'UC d'utiliser ses propres ressources pour financer un investissement, CAF= résultat net + dotation aux amortissements et provisions - reprises sur amortissements - plus ou moins-values de cessions

=> Voyons maintenant les ratios à connaître

Ratio d'activité = (Chiffre d'affaires HT N – Chiffre d'affaires HT N-1) / Chiffre d'affaires HT N-1

Ratio d'exploitation permet de connaître la marge que l'activité commerciale génère = marge commerciale / chiffre d'affaires HT

Ratio de profitabilité mesure la capacité à générer des profits, peut être calculé selon plusieurs soldes intermédiaires de gestion :

RP = EBE / chiffre d'affaires HT OU RP = résultat d'exploitation / chiffre d'affaires HT

OU RP = résultat net / chiffre d'affaires HT

Ratio de rendement mesure la productivité en fonction de son nombre d'employés ou taille m² :
= chiffre d'affaires HT / nombre d'employés ou chiffre d'affaires HT / m² surface de vente

Ratio de rentabilité = charges de personnel / valeur ajoutée

(...)

Développement de l'Unité Commerciale

(...)

3) Le marché : Approche globale

- ❖ **Les acteurs du marché** : en amont (fournisseurs et prestataires) et en aval (clients (particuliers ou professionnelles), concurrents, distributeurs (intermédiaires entre fabricant et consommateur), prescripteurs (spécialistes qui conseillent) et influenceurs (personne associée à une marque pour inciter l'achat)).
- ❖ **L'OFFRE** : Analyse qualitative (identifier producteurs, distributeurs, concurrents) et analyse quantitative (PDM, parts de marché).

=> **L'essentiel**

Chiffre d'Affaires (CA) : prix de vente * quantité vendue

PDM en volume : (quantité vendue d'un produit / quantité vendue sur le marché principal) * 100

PDM en valeur : (CA du produit / valeur des ventes du marché principal) * 100

PDM absolue : (CA de l'entreprise / CA de l'ensemble du marché) * 100

PDM relative : (CA de l'entreprise / CA du principal concurrent) * 100

- ❖ **La DEMANDE** : analyse qualitative (comportement du consommateur) et analyse quantitative (demande potentielle de la zone géographique visée, zone de chalandise est égale au CA prévisionnel). Il faut prendre en compte : différences salaires entre régions (Indice de Richesse Vive IRV) et différences au niveau des dépenses (Indice de Disparité de la Consommation IDC).

=> **L'essentiel**

Demande en volume : nb de clients * quantité moyenne achetée * fréquence d'achats

Demande en valeur : nb de clients * dépense moyenne par client * fréquence d'achats

(...)

5) Sondage par questionnaire

- **Déterminer l'objectif de l'enquête** : (information destinée à bâtir un plan d'actions marketing), les contraintes (budget / temps), constituer l'échantillon (principales méthodes : sondage aléatoire simple : tirages au sort dans la population de base, sondage stratifié proportionnel, mode d'administration du sondage (dans la rue, à domicile, par téléphone, par voie postale / électronique...))
- **La construction du questionnaire** : en-tête et phrase de présentation, plan du questionnaire avec questions par thèmes, questions doivent être précises / concrètes / facilement compréhensibles, utiliser la technique de l'entonnoir (commencer par des questions simples puis poser des questions plus techniques), biais à éviter (éviter les négations (ne pensez-vous pas ?), proposer des fréquences, des tranches...)
- **Tester le questionnaire** avant la rédaction définitive (auprès de 5% de l'échantillon par exemple).
- **Dépouillement des questionnaires** et saisie sur des logiciels spécialisés (Sphinx, Ethnos...) afin d'analyser les résultats (tris à plat, tris croisés...).
- **Diffusion des résultats** : rapport d'enquête écrit ou oral qui présente la méthodologie, les résultats, les analyses, les conclusions de l'enquête et les actions marketing à envisager.

(...)

9) Le marché : L'offre

- **Les types d'offres** : producteur (fabriquant de produit ou prestataire d'un service), distributeur (intermédiaire entre producteur et client final, assure le transport, le stockage, le financement, la vente ou encore le service après-vente).
- **Connaissance de l'offre** : grâce aux panels pour identifier les cibles et stratégies des concurrents et adapter son plan d'actions.
- **Les concurrents** : concurrents selon le besoin (même besoin générique), prix (produit similaire dans la même gamme de prix), caractéristiques du produit (techniquement semblables), les clients (même cible clients).
Monopole = Une seule offre pour beaucoup de demandes
Oligopole = Quelques offres pour beaucoup de demandes
Marché concurrentiel = Beaucoup d'offres et de demandes
- Dans un marché, selon son chiffre d'affaires (et donc de sa part de marché), une entreprise pourra être leader (doit innover pour rester première), challenger (seconde place, politique agressive pour gagner en parts de marché) ou suiveur (se contente d'une part de marché faible, imite ce qui marche avec des volumes faibles).

PDM absolue : $(\text{CA de l'entreprise} / \text{CA de l'ensemble du marché}) * 100$

Taux de profitabilité : $(\text{résultat de l'année} / \text{CA de l'année}) * 100$

(...)

Gestion de la Relation Commerciale

1) Les UC et la relation commerciale

- **Unités commerciales physiques** : alimentaires (par taille : hypermarchés, supermarchés, hard discount, supérettes) / non alimentaires, avec des magasins généralistes et des magasins spécialisés.
- **Unités commerciales non physiques** : achats sur internet (avec délai de rétractation de 14 jours) et autres ventes à distance (téléphone, courrier, télévision...).
- Les entreprises peuvent donc se concentrer sur la vente à distance, la vente en unités commerciales physiques ou faire le choix d'allier les deux stratégies (physique + virtuel).
- **Les étapes de la relation commerciale** : acquisition (convaincre de réaliser un premier achat), consolidation (augmenter le montant du panier moyen et la fréquence d'achat), fidélisation (traiter les sources de mécontentement et renforcer les sources de satisfaction) et la reconquête des clients perdus (comprendre les raisons de cette perte pour essayer de convaincre de nouveau).
- **En fonction du type d'unité commerciale** : la relation commerciale n'est pas la même dans un supermarché avec le libre-service (orienter les clients dans les rayons), dans un magasin spécialisé où la vente est assistée (le client souhaite des informations et conseils pointus sur le matériel) et chez un prestataire de services où l'échange / l'écoute sont primordiaux (relation commerciale personnalisée).
- **De nouveaux canaux** permettent aux clients et à l'entreprise d'engager la relation commerciale, c'est ce qu'on appelle le multi-canal : face à face, courrier, email, téléphone, site internet... Pour suivre toute la relation commerciale, les NTIC (base de données, logiciels de vente) sont essentiels.

(...)

7) Contacts commerciaux

- **Pour bien préparer un entretien de vente** : il faut avoir une fiche client détaillée (identité, historique de la relation commerciale...). C'est donc l'affaire de tous de renseigner la base de données client.
- **Se doter d'outils d'aide à la vente** : un guide d'entretien téléphonique (aide-mémoire rappelant le plan de votre appel. Avec la méthode dite « CROC (contact et présentation, raison de l'appel, objectif de l'appel, prise de congé) et un plan de découverte : le vendeur va alterner entre questionnement et écoute pour cerner qui est le client et comprendre ses attentes.
- **Argumentaires** : consiste à mettre en valeur à transformer une caractéristique en avantage client. Prouver les avantages que les biens ou services proposés par le vendeur vont apporter au client
- **Traitement des objections** : faire en sorte que le frein à l'achat qu'elles révèlent ne se transforme pas en frein à la vente. Une objection n'est pas forcément verbal, elle peut aussi s'exprimer au travers de gestes, mimique, silences, le vendeur se doit d'y être attentif.
- **Conclusion** : le vendeur doit détecter les signes qui montrent que le client est convaincu ou non.
- **Suivi et fidélisation** : mesure de la satisfaction suite à l'achat et propositions futures.

**Pour télécharger les 76 fiches de révision
clique [ICI](#)**