

# GESTION ET NÉGOCIATION COMMERCIALE

*Ce cas a été rédigé par le Groupe Sup de Co La Rochelle.*

**DURÉE : 2 HEURES**

*Aucun document n'est autorisé*

*Calculatrices autorisées*

## P RÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

Novilux est une SAS de 11 salariés au capital social de 38 440 € située à Paris dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement. Actuellement dirigée par M. Gremetz, elle est spécialisée dans la distribution de sources lumineuses et matériels d'éclairage. En effet, celle-ci représente 80 % de son chiffre d'affaires, les 20 % restant étant composés de petits appareillages électriques industriels et domestiques. Novilux fait partie de la FGME, Fédération des Grossistes de Matériel Electrique regroupant les professionnels de ce secteur d'activité.

### 1- L'appartenance au groupe Sonepar

Depuis 1989, Novilux appartient au groupe Sonepar, leader de la distribution de matériel électrique (éclairage, outillage, câblage, climatisation, chauffage...). Créé en 1969 par Henri Coisne, le groupe Sonepar s'est rapidement développé et a acquis une dimension internationale. Aujourd'hui, au niveau mondial, il est représenté par plus de 160 sociétés, regroupant plus de 2000 agences et 34 000 collaborateurs et se situe au cœur d'un marché de plus de 140 milliards d'euros. Ce marché offre un fort potentiel de développement grâce aux innovations technologiques notamment dans une perspective de développement durable et des besoins en nouveaux services.

### 2- La logistique

Reliée à l'entrepôt de stockage du groupe Sonepar (surface de stockage de plus de 20 000 m<sup>2</sup>), Novilux peut proposer jusqu'à 20 000 références dont 4000 provenant des principaux fournisseurs d'éclairage présents sur le marché français. De plus, Sonepar met à disposition de ses filiales une organisation logistique performante : 6500 lignes de commande sont préparées quotidiennement et une flotte de 20 camions permet d'effectuer 800 livraisons par jour à J+1 sur toute l'île de France et à J+2 sur le reste de la France.

### 3- Les partenaires fournisseurs

Soucieuse de la qualité des produits distribués, Novilux s'engage à ne livrer que des produits conformes aux Normes Européennes en vigueur. C'est pourquoi, elle fait notamment appel aux grands noms de l'éclairage pour satisfaire les besoins de ses clients : Philips, Mazda, Osram, Sylvania, General Electric et Megaman. Philips est un partenaire privilégié : régulièrement, les commerciaux du fabricant visitent les agences clientes afin de présenter les innovations sur le marché de l'éclairage en LED ou en lampes basse consommation.

### Novilux vend quatre catégories de produits :

- Les lampes incandescentes standard et halogènes (classes énergétiques E, F, G)

- Les lampes fluorescentes, tubes et lampes fluo-compacts (classes énergétiques A et B) : c'est aujourd'hui la meilleure technologie disponible grâce à une bonne efficacité lumineuse une fluocompacte de 21 W produit le même flux lumineux qu'une ampoule à incandescence de 100 W, pour une durée de vie environ 10 fois plus longue. Malgré un prix d'achat élevé, le surcoût est annulé en moins d'un an grâce aux économies d'énergie.
- Les lampes à décharge, basse pression et haute pression
- Les lampes LED : la pénétration des LED dans le domaine de l'éclairage général reste de l'ordre de 6 % et atteindra 10 % en 2010. Cette accélération de l'utilisation des LED en éclairage repose sur les nouvelles possibilités d'applications : pour l'éclairage des magasins, les LED permettent la gestion d'ambiances colorées et une maintenance réduite. De plus, en éclairage d'orientation et publicitaire, la LED remplace avantageusement le néon dans les enseignes et favorise une réduction de la consommation énergétique ainsi qu'une durée de vie et une maintenance optimisée.

#### 4- Les clients

Novilux compte près de 4000 clients :

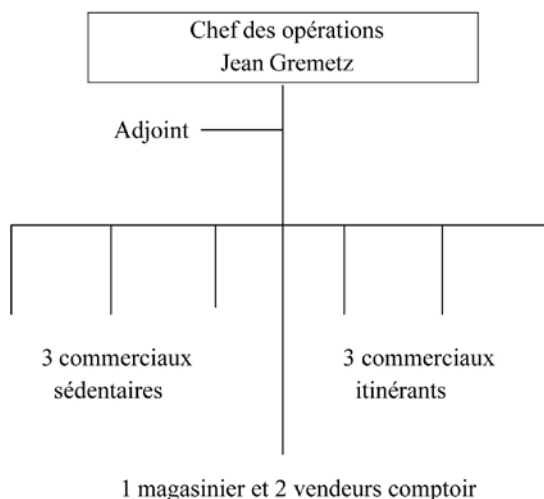
- Les clients du secteur public et les marchés publics : Centre Georges Pompidou, Le Louvre, les lycées...
- Les clients du secteur privé : hôtels (Georges V, Le Ritz, Meurice...), boutiques (Etam, Sport 2000, Christian Dior Couture...), quincailleries, syndicats...

#### 5- La concurrence

Le groupe Sonepar et Novilux font face à une compétition féroce sur le marché de la distribution électrique et sur celui de l'éclairage. Le groupe Rexel, de dimension comparable au groupe Sonepar est le principal concurrent puisque les 2 groupes se partagent plus de 60 % du marché national de l'éclairage. Nollet est très présent sur le marché national de l'éclairage. Enfin, L'Étincelle est, au niveau régional, un concurrent sérieux.

#### 6- L'organisation interne

##### Organigramme simplifié



Les commerciaux sédentaires : rattachés indifféremment aux itinérants, ils gèrent les appels entrants, suivent téléphoniquement tout type de clients, établissent les devis et recherchent des produits et des prix dans les catalogues des fabricants. Lorsqu'ils ont du temps disponible, en moyenne une heure par semaine, ils prospectent téléphoniquement sur la zone de l'un ou de l'autre itinérant. Ils sont rémunérés par un salaire fixe.

Les commerciaux itinérants : ils sont responsables de certaines catégories de clients selon la répartition effectuée par le chef des opérations. L'un d'entre eux, récemment recruté (6 mois d'ancienneté dans la société) afin de remplacer un départ à la retraite, s'occupe des marchés publics, des artisans, des électriciens et des syndicats. Ils sont rémunérés par un fixe + commissions sur CA.

## TRAVAIL DEMANDÉ

Novilux souhaite redynamiser son activité et fait appel à vos compétences pour la guider dans ce sens. Vous disposez en annexes de chiffres clés ainsi que d'éléments concernant le marché de Novilux.

**1-** Etablissez un diagnostic interne et externe de la situation commerciale de Novilux en intégrant les données qualitatives et quantitatives que vous jugerez pertinentes.

**2-** A partir de ce diagnostic, élaborer un plan d'action commercial que vous déclinez à travers les points suivants :

- Sélectionnez une ou plusieurs cibles porteuses pour le développement de la société,
- Définissez des objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre,
- Proposez des actions commerciales pertinentes,
- Prévoyez les indicateurs d'évaluation de ces actions commerciales.

**3-** Dans le cadre de la relance de l'activité, des décisions sont à prendre concernant la force de vente afin d'améliorer la performance des commerciaux au regard des évolutions du marché. Proposez :

- Des actions concrètes permettant d'augmenter leur efficacité sur un marché en mutation,
- Des outils renforçant leur capacité de négociation.

## ANNEXE 1

### QUELQUES CHIFFRES SUR LE MARCHÉ DE L'ÉCLAIRAGE

Répartition du chiffre d'affaires du marché de l'éclairage

Secteur public	Secteur privé
40,9 %	59,1 %

Part des secteurs à éclairer dans Paris

Marchés publics (santé, culture, sport...)	Hôtellerie	Commerces	Bureaux	Lycées	Habitat
19,7 %	24,7 %	17,87 %	16,17 %	14,86 %	6,7 %

Sources simplifiées du Syndicat de l'éclairage

**Perspectives de croissance au niveau national sur le marché de l'éclairage :**  
entre + 0,2 % et 1 %

## ANNEXE 2

### EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT DE NOVILUX

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires en millions d'euros	7,45	7,86	8,07	8,35	7,43	7,42
Résultat en €	372 500	353 700	363 150	292 250	260 050	261 340

**Objectif pour 2011 :** augmenter le CA de 200 000 € par rapport à 2010 grâce à 70 nouveaux clients

## ANNEXE 3

### GESTION DE LA CLIENTÈLE DE NOVILUX

#### CA par type de clientèle

- L'hôtellerie : 22 % du CA. Les clients actuels (hôtels de 3 étoiles au moins) sont au nombre de 430. Paris, représentant 25 % de l'offre nationale en hôtellerie, comporte 1450 hôtels d'au moins 3 étoiles dont le taux d'occupation est de 71 %.
- Les commerces : 11 % du CA. Sur 62 000 boutiques indépendantes, 1000 se fournissent actuellement chez Novilux ; il s'agit d'une clientèle volatile ayant un comportement opportuniste et souhaitant une forte réactivité. L'éclairage représente entre 25 et 50 % de sa facture d'électricité.
- Marchés publics : 15 % du CA. Des marchés publics importants ont été perdus tels le Sénat et l'Assistance Publique en 2010.
- Chaînes de magasins : 8 % du CA. Les boutiques non indépendantes se fournissent auprès de centrales (telle Pro achat pour la chaîne Best Western) négociant directement les achats de lampes auprès de Novilux. Les négociations sont difficiles et la pression sur les prix est forte.
- Syndics : 8 % du CA. Clientèle relativement fidèle dont les besoins sont identifiés et les commandes régulières.
- Clients de la maintenance des bâtiments : 7 % du CA. Il s'agit des grands comptes du bâtiment et des gros installateurs (Cegelec par exemple)
- Artisans et électriciens : 3 % du CA. Peu visités notamment depuis le départ en retraite du commercial itinérant responsable de cette clientèle.
- Autres (lycées, ventes au comptoir...) : 26 % du CA.

## ANNEXE 4

### LES ÉVOLUTIONS DANS L'HÔTELLERIE

#### Entrée en vigueur des nouvelles normes de classement des hôtels de tourisme

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2009, les hôtels de tourisme sont classés en cinq catégories de 1 à 5 étoiles. Les critères de classement prennent désormais en compte les équipements, les services au client, mais aussi l'accessibilité et le développement durable (ex : équipement en ampoule basse consommation, utilisation de produits d'entretien écologique, etc.).

La nouvelle classification hôtelière est composée de 225 à 233 critères (en fonction de la catégorie). Elle intègre de nouveaux éléments liés par exemple à l'accès à Internet, à l'accessibilité des personnes handicapées, au développement durable et à la qualité de service. Elle est composée de critères obligatoires et de critères «à la carte». La nouvelle grille prévoit la création d'une 5<sup>ème</sup> étoile (palace), en remplacement de la 4 étoiles luxe, une particularité française dans ce domaine.

Pour accompagner les professionnels du secteur, l'Etat propose différentes solutions d'aides financières. Il existe par exemple un Prêt Participatif pour la Réno-

vation Hôtelière (PPRH) qui bénéficie d'un taux réduit. Il est proposé aux hôtels n'excédant pas 3 étoiles, qui sont situés dans des agglomérations de moins de 500.000 habitants, dès lors que l'entreprise bénéficiaire est une PME au sens communautaire (entreprise de moins de 250 salariés qui soit réalise un CA annuel n'excédant pas 50 millions d'euros, soit présente un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros).

Pour les autres, un prêt au taux de 6,50% permet à OSEO (organisme d'aide à l'innovation et au développement des PME) d'accompagner tous les projets où qu'ils se situent et même s'ils concernent des hôtels classés 4 ou 5 étoiles, dès lors que cela concerne une PME au sens communautaire.

Rappelons qu'en raison des retards pris par certains hôtels souhaitant mettre leur établissement aux nouvelles normes de la classification hôtelière, mais aussi compte tenu de l'affluence des demandes de classification, le secrétaire d'Etat chargé du commerce, de l'artisanat, des petites et moyennes entreprises, du tourisme, des services et de la consommation, avait décidé fin juin, de reporter du 1er juillet au 1er octobre, la date d'entrée en vigueur de la nouvelle classification hôtelière - établie conjointement avec cinq syndicats professionnels - qui fait partie du plan de modernisation de l'hôtellerie française.

L'objectif de la réforme est de contribuer à l'amélioration de la lisibilité de l'offre française, d'aider à la modernisation des infrastructures hôtelières et de renforcer l'attractivité de la destination France.

Rédigé par la Rédaction de Net-iris et publié le vendredi 2 octobre 2009.

## ANNEXE 5

### L'ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS SUR L'ÉCLAIRAGE

#### Les différents types d'ampoules :

Les ampoules sont classées selon leur performance énergétique, de la classe A qui regroupe les ampoules les plus économes à la classe G qui regroupe les ampoules les plus énergivores. L'affichage de la classe énergétique sur l'emballage est obligatoire.

#### La fin des ampoules à incandescence est annoncée pour 2012

Selon l'Agence internationale de l'énergie, l'éclairage engendre 1 700 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> et absorbe 19% de la production d'électricité de la planète. Dans certains secteurs d'activité comme le secteur tertiaire, l'éclairage représente près de 35% de la facture énergétique. Dans la consommation domestique, on estime à 24% cette valeur de la facture d'où un intérêt certain et un engouement grandissant tant sur le plan des **économies** que sur le plan **écologique**.

Un calendrier a été mis en place pour supprimer progressivement les vieilles ampoules d'ici 2012. Fin 2009, les 3/4 des rayonnages devront être réservés aux

ampoules basse consommation, contre la moitié environ actuellement. Les ampoules à incandescence utilisent seulement 6% de l'énergie qu'elles consomment pour produire de la lumière, les 94% restant étant transformés en chaleur (source Ekopedia). Les **ampoules fluo compactes** consomment environ 75% d'électricité en moins et durent 10 à 15 fois plus longtemps.

Au 1<sup>er</sup> septembre de chaque étape citée ci-dessous, les produits bannis ne pourront plus être réapprovisionnés par les distributeurs et grossistes. Cependant, les stocks existants chez les distributeurs (magasins et plateformes) pourront continuer à être commercialisés.

Paliers	Lampes bannies
1 <sup>er</sup> septembre 2009	Toutes les lampes à incandescence et halogènes non claires de classes B, C, D, E, F ou G Lampes fluorescentes compactes de classe énergétique B Lampes à incandescence > 80 W Toutes les lampes de classes F et G Lampes halogènes > 75 W et de classe D et E
1 <sup>er</sup> septembre 2010	Lampes à incandescence de 75 W Lampes halogènes de 60 W et de classes D et E
1 <sup>er</sup> septembre 2011	Lampes à incandescence de 60 W Lampes halogènes de 40 W et de classes D et E
1 <sup>er</sup> septembre 2012	Lampes à incandescence de 40 W Lampes halogènes de 25 W et de classes D et E
1 <sup>er</sup> septembre 2013	Lampes à culots S14, S15 et S19 (dites linolites)
1 <sup>er</sup> septembre 2016	Lampes claires de classe C

## ANNEXE 6

### LES ENGAGEMENTS DES PROFESSIONNELS DE L'ÉCLAIRAGE

#### Les professionnels de l'éclairage s'engagent pour l'environnement

Par Marie-Amélie FENOLL, 27/09/2010

**Dans la lignée du Grenelle de l'Environnement, les représentants de la filière ont signé, lundi, la Convention pour la réduction des consommations d'énergie liées à l'éclairage dans le tertiaire.**

L'ensemble des professionnels de l'éclairage, représentés par le syndicat de l'éclairage<sup>(1)</sup>, la fédération des grossistes en matériel électrique (FGME), le Serce, Fedelec et la Capeb (organisations professionnelles représentant les installateurs), sans oublier Récyclum, éco-organisme en charge de la collecte et du recyclage

(1) Le Syndicat de l'éclairage est une organisation professionnelle qui regroupe les fabricants de lampes, de luminaires.

des déchets d'équipements électriques et électroniques, viennent de signer, ce 27 septembre, la **Convention pour la réduction des consommations d'énergie liées à l'éclairage dans le tertiaire**. Cette signature s'est faite **sous l'autorité de Jean-Louis Borloo**, ministre de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (en charge des technologies vertes et des négociations sur le climat), de Chantal Jouanno, secrétaire d'état chargée de l'Écologie, et avec l'appui de Philippe Van de Maele, président de l'Ademe (Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie).

**Les engagements** pris sont d'anticiper la mise en œuvre du règlement européen relatif aux luminaires peu efficaces. Il s'agit aussi d'éliminer progressivement les luminaires inefficaces du marché et enfin d'inciter aux rénovations énergétiques. Cela devrait permettre de réaliser environ 25 % d'économies d'énergie sur les installations rénovées. Ainsi, l'estimation des gains, pour la première année d'application de la convention, et par extrapolation pour l'ensemble des 800 millions de m<sup>2</sup> concernés (bureaux, écoles, commerces ...), démontre que si 5 % du parc existant était rénové par an, cela équivaldrait à plus d'un milliard de kWh d'économies d'énergie, soit près de 120 millions d'euros économisés sur la facture énergétique.

## ANNEXE 7

### L'ENGAGEMENT DE SONEPAR POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

#### BlueWay, une démarche durable

Par son métier, sa taille et sa culture, le groupe, distributeur de matériel électrique, dispose de leviers significatifs pour accompagner ses collaborateurs, ses partenaires et ses clients dans la prise en compte des nouveaux enjeux économiques, environnementaux et sociétaux. Aussi Sonepar a-t-elle notamment pour objectif d'améliorer en permanence son offre afin de proposer à ses clients les meilleurs rendements en termes de qualité, de confort, de sécurité des biens et personnes, d'installations, de logistique et de consommation énergétique.

#### Contribuer aux enjeux du développement durable

La volonté de Sonepar est de contribuer aux enjeux du développement durable, présentée sous l'appellation "BlueWay", grâce à un plan à trois ans fondé sur 3 objectifs principaux.

#### Les objectifs

- S'adapter en permanence aux besoins exprimés par nos partenaires en pratiquant un dialogue constructif et transparent dans l'équilibre et le respect des intérêts des parties et des enjeux environnementaux et sociétaux majeurs,
- Développer des comportements responsables au quotidien pour le respect d'un patrimoine commun sans le compromettre pour les générations futures,
- Fidéliser l'actionnaire au développement du groupe.



## ANNEXE 8

## LES ATTENTES DES CLIENTS EN ÉCLAIRAGE

## Eclairage performant dans les commerces indépendants

## Retour d'enquêtes « terrain »

La cible des commerces représente quelques pourcents de la consommation énergétique régionale, et l'éclairage une bonne partie (de l'ordre de 40 %) de cette consommation, avec des liens évidents avec les besoins en climatisation. D'où l'intérêt de connaître les marges d'amélioration de ce poste et les moyens de les mettre en œuvre. Deux enquêtes ont permis en juin 2007 d'évaluer la satisfaction de l'éclairage de la part de commerçants *indépendants* de centre ville, de quartier et de milieu rural touristique.

™ La première a été réalisée par 6 étudiants de l'IFAG de Nîmes auprès d'un échantillon représentatif de 300 commerçants selon un questionnaire semi directif.

™ La deuxième, plus technique, a été réalisée par un expert indépendant dans 19 commerces *indépendants* en analysant avec le gérant la qualité, le coût et les possibilités d'évolution de l'installation du magasin.

## SUR LA DEFINITION DE L'ECLAIRAGE PERFORMANT

™ les attentes vis-à-vis de l'éclairage sont par ordre d'importance : la *valorisation des produits, la qualité/ performance, le consommation, l'ambiance, le confort et la maintenance*

™ les économies d'énergie restent un point sensible pour plus de la moitié des sondés, que l'éclairage « performant » ait un sens ou non à leurs yeux.

## SUR LES CONSEILLERS EN ECLAIRAGE

™ Presque les 2/3 des sondés se font conseiller par leur *électriciens*. Certaines activités font plus souvent appel à un décorateur

™ *Le fournisseur d'énergie et l'électricien* sont les sources d'information souhaitées.

Source : Association Française de l'Eclairage