

Session 2007

CAPLP

Concours externe

Section vente

Epreuve d'admission

ENTRETIEN RELATIF À DES PROBLÈMES COMMERCIAUX

Préparation : 30 minutes

Durée : 30 minutes

SUJET N°1

À partir de vos connaissances et du document joint, vous traiterez le sujet suivant :

Comment rendre efficace la gestion de la relation client ?

La relation client, une question de bon sens

[www.lesechos.fr - 09/11/06]

Du vendeur non disponible à la livraison incomplète, voire défectueuse, en passant par l'employé de banque à la limite de l'amabilité, la liste est longue de nos mauvaises expériences en matière de « relation client ». *« Le vendeur français est un vendeur par défaut qui n'a pas choisi de l'être. Il ne vend pas par vocation mais par obligation. Il est souvent mal rémunéré. Sa culture générale ne le conduit pas à s'adapter à l'autre et aux situations. Au mieux il récite un argumentaire de vente pour tenter de remplir ses objectifs commerciaux. Au pire il ne vous voit pas. Et son incompétence peut parfois se transformer en arrogance »*, dénonce sans ménagement Jean-Paul Guedj, dans un livre, « Service incompris, pour le retour du client », aux Editions d'Organisation (.).

(.) Ce n'est pourtant pas faute d'entendre les consultants seriner le message : *« Il faut retrouver la voix du client dans l'entreprise. »* Et de voir les directeurs marketing opiner du chef. Dans les faits, le débat n'a quasiment pas évolué d'un iota depuis les années...1980 ! *« Déjà la bible de la relation client, le Robbert et Collins, était sur toutes les tables de nuit des responsables. Or malgré des efforts louables, le traitement des réclamations est encore trop souvent un étouffoir de problèmes plus qu'un lieu d'où peuvent surgir des innovations »*, note Alain Bloch, directeur de la chaire action commerciale et distribution du CNAM.

Résultat : le fossé s'est creusé entre le commercial et le marketing. *« Tout cela devrait s'adosser à un CRM (customer relationship management) pertinent. Dans les faits, cela ne marche jamais si bien. D'une part parce que ces systèmes informatiques sont souvent mis en échec par les vendeurs eux-mêmes qui ne les renseignent pas et les considèrent plutôt comme du flicage, d'autre part parce qu'on a constitué des greniers poussiéreux remplis d'informations aux trois quart peu utiles ou utilisées. Retrouver la voix du client, c'est renouer avec le terrain. Il faut trouver le moyen de mieux exploiter les données clients »*, en conclut le professeur.

Interrogé sur le site des « Echos » en avant première des Assises du marketing qui se déroulent hier et aujourd'hui sur le thème « Reprendre contact avec le client », Jean-Noël Kapferer, professeur à HEC et consultant auprès des entreprises, admet *« qu'on n'y arrive toujours pas »* : *« Ce qui domine dans l'entreprise, ce ne sont pas les clients, ce sont les process. Le client est une entité abstraite dont personne et tout le monde est responsable. Quand plusieurs personnes sont responsables de la même chose, personne ne l'est réellement. »* Cet expert de la marque juge *« mauvaise »* la relation client et propose de renommer le CRM *« customer respect management »*, car, dit-il *« ce que les gens ne supportent plus c'est de ne pas être respecté »* (.).

(.) Les nouvelles technologies peuvent-elles devenir l'un des moyens de renouer un contact plus satisfaisant ? *« Internet permet de faire entrer la voix du client dans l'entreprise. Le problème, c'est qu'elle est discordante et arrive en tel nombre qu'il n'y a personne pour traiter l'information et la faire circuler »*, estime Jean-Noël Kapferer, pour qui la relation sera effective quand les entreprises auront véritablement utilisé les technologies nouvelles. Et de citer un exemple : *« Sur Air France, l'informatique permettrait de savoir ce que tel passager se rendant tous les mois à New York pour 48 heures a mangé à l'aller pour ne pas lui offrir les mêmes hors-d'oeuvre au retour. C'est cela le service. En réalité on traite le client de façon indifférenciée. Il n'y a rien de plus irrespectueux que de dire « Monsieur, vous êtes un client business », en vous considérant comme un segment. Or à 3.500 euros l'aller-retour, ce sont les individus qui font la richesse d'Air France, et non pas les segments. »* Sans doute faut-il chercher le besoin derrière l'insatisfaction. Car de là naissent les innovations.

Session 2007

CAPLP

Concours externe
Section vente

Epreuve d'admission

ENTRETIEN RELATIF À DES PROBLÈMES COMMERCIAUX

Préparation : 30 minutes

Durée : 30 minutes

SUJET N°2

À partir de vos connaissances et du document joint, vous traiterez le sujet suivant :

Les particularités du merchandising des points de vente virtuels.

Les Cybermarchés

Dans un secteur où chaque part de marché se chiffre en milliards de francs, les grands groupes ont pris les choses en main pour contrôler le commerce en ligne. Les investissements sont colossaux, les innovations permanentes et les perspectives alléchantes.

« Dans quelques années, Internet deviendra véritablement du mass market », déclare, pour sa part, Guy Paillaud, général manager d'@carrefour, la structure qui regroupe les différents sites marchands du groupe Carrefour (www.carrefour.fr).

« Sur Internet, la population est différente de celle des hypermarchés traditionnels, précise Guy Paillaud. Le positionnement est 25-35 ans, CSP +, avec un ou deux enfants. » Le propre de cette clientèle est d'être un peu plus dépensière que la moyenne (115 € le panier moyen) mais surtout très exigeante et très bien informée. Du coup, il faut aligner les arguments pour la convaincre. « Notre principal service, c'est le gain de temps », affirme Christian Marchandise, pdg de Telemarket. Se libérer de la corvée des courses du week-end, cela a évidemment un prix. Mais attention, les consommateurs savent être vigilants et les cybermarchés ont compris qu'ils avaient tout intérêt à s'aligner sur les prix pratiqués en hypermarchés, mis à part, bien sûr, les frais de livraisons qui sont généralement facturés entre 7 et 79 francs 12 €. Ensuite, la principale attente des clients se situe au niveau de la logistique. Il suffit de consulter les forums de discussions sur le Net pour voir comment sont "descendus" les cybermarchés qui auraient osé livrer en retard, ou tout simplement oublier certains articles d'une commande. Enfin, il ne faut pas oublier que l'ergonomie du site et les services proposés jouent également un rôle décisif dans l'acte d'achat. Là encore, en se promenant sur les sites des quatre grands, Telemarket, Houra, Ooshop et C-mescourses, on se rend compte des investissements consentis.

Nouvelle façon de consommer

Ainsi, tous ces sites proposent un moteur de recherche, ce qui est franchement indispensable quand il faut se retrouver parmi des milliers d'articles (65 000 chez Houra). Ensuite, toute une série de services ont été mis en place pour fidéliser le client. On lui propose d'abord de mémoriser sa liste, voir celle de ces enfants. Sur Ooshop, l'internaute se voit offrir des entrées par "univers" (grignotage, ou terroir & monde) et par "pièce" (bureau, buanderie, salle de bains...) avec une série d'articles s'y associant. Des recettes, des idées repas, voire des conseils de nutritionnistes viennent parfois illustrer les "linéaires" avec, bien sûr, une approche très consumériste. Sur houra.fr, on a eu la bonne idée de faire figurer les e-mails des chefs de rayons... « On ne se balade pas dans un cybermarché comme dans un hypermarché, souligne Paul-Emile Cadilhac, le directeur du pôle conseil de Business Lab, une web agency spécialisée dans les relations clients sur Internet (www.be-lab.com). Je trouve néanmoins que les cybermarchés ne sont pas allés assez loin. Ils ne cherchent pas suffisamment à introduire de nouvelles façons de consommer. Or, l'outil internet permet véritablement de développer un marketing du besoin en partant de ce que le client recherche et non pas de ce qu'on a à lui offrir. »

A terme, l'idée est donc de proposer au consommateur des articles en fonction de ses goûts, de ses projets, de son humeur du jour... En matière d'innovations, les acteurs ne manquent toutefois pas de projets. « En 2005, nous allons tester des choses, annonce Hervé Cohen, directeur général adjoint de Telemarket. Nous voulons multiplier les services à domicile. Un exemple : quand on livre le client, on peut très bien repartir avec son costume et le déposer au pressing. » Dans le sud de la France, Romain de Garsignies, le directeur général de Pratic Shopping, souhaite également décliner cette notion de services à domicile en livrant des médicaments, des photos, voire des papiers d'identité ! « A partir du moment où l'on a noué une relation avec un client, on peut la développer progressivement. » C'est évidemment ce à quoi pensent tous les cybermarchés. En misant sur le commerce en ligne et les livraisons à domicile, ils savent qu'il y a, pour eux, un très bon coup à jouer.

Session 2007

CAPLP

**Concours externe
Section vente**

Epreuve d'admission

ENTRETIEN RELATIF À DES PROBLÈMES COMMERCIAUX

Préparation : 30 minutes

Durée : 30 minutes

SUJET N°3

À partir de vos connaissances et du document joint, vous traiterez le sujet suivant :

En quoi la maîtrise de la chaîne logistique est-elle un enjeu d'efficacité commerciale.

Entre le clic de la souris d'un internaute achetant en ligne et sa livraison à domicile, le produit commandé suit un long cheminement qui n'a rien d'une ligne droite. Il arrive que l'objet parte en lot de l'usine ou du stock du fournisseur et passe entre les mains d'un premier transporteur pour atteindre l'entrepôt d'un prestataire logistique. Il y est alors éclaté puis orienté, via un autre transporteur, vers le site de préparation de commandes du cybermarchand. Là, mis sous colis individuel, il est confié au dernier maillon de la chaîne, l'opérateur du « dernier kilomètre ».

L'itinéraire paraît classique dans un schéma de distribution, mais en réalité ses caractéristiques sont exacerbées par rapport à un cheminement traditionnel. Le premier trait épaissi est celui de la vitesse. « *Ce qui change le plus dans le e-commerce par rapport à la distribution classique, c'est le rythme qui nous oblige à être agiles* », constate Christophe Dubois, du prestataire SED Logistique. « *Le client qui réalise son achat en cinq minutes veut une livraison rapide. La vente par correspondance connaissait déjà cette problématique mais avec les achats en ligne l'accélération est encore plus forte* », renchérit Pierre Fournet, président Ile-de-France de l'Association française pour la logistique (Aslog). « *Une commande passée à 23 heures chez un particulier doit souvent pouvoir être préparée dès le lendemain matin pour être livrée dans l'après-midi* », dit Franck Maso, directeur des opérations messagerie de DHL France. Le mouvement est permanent. Jacky Gervis, coprésident de FM Logistic, souligne que les flux tirés par des commandes passées 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 doivent être traités en instantané au fil de l'eau.

Minimiser les coûts- La deuxième caractéristique forte est le fractionnement des envois. Christophe Dubois note que, parfois, il n'y a pas plus de 1,5 article en moyenne dans certains secteurs. Cette fragmentation impose aux commerçants un savoir-faire afin de regrouper les flux et minimiser les coûts de transport. Les produits allant vers les mêmes directions doivent passer par des plates-formes dites de « cross docking » (passage des marchandises d'un quai et d'un camion à un autre, sans stockage). Il en résulte une logistique plus complexe, une augmentation du nombre d'entrepôts et un accroissement des mouvements de véhicules.

Une autre spécificité des flux du commerce électronique, malgré leur continuité, est leur grande variabilité. L'acheteur, piloté par les sollicitations du marketing, reste ballotté par ses impulsions qui varient avec la météo, les saisons, l'environnement économique, social ou télévisuel. Franck Maso de DHL France a observé que les commandes de produits high-tech pouvaient générer des expéditions variant de 6 à 12 semi-remorques du jour au lendemain, sans préavis. Chez Coliposte, les volumes doublent en décembre.

Ce client furtif, capricieux et versatile est en même temps le plus exigeant sur les délais, la sécurité de son achat et l'information. « *Le respect de l'engagement sur le délai devient l'élément clef de différenciation* », remarque-t-on chez SED Logistique. La Poste a ainsi pris le taureau par les cornes. « *En quatre ans, nous avons rejoint les taux de service du marché* », affirme Martin Piechowski, directeur du réseau Coliposte, avec un gain de 10 points, à plus de 90 %. Le taux de vols et spoliations a été divisé par trois. Maintenant, le groupe postal se donne un à deux ans pour trouver des solutions de retrait rapide des colis aux guichets des bureaux de poste.

L'autre secteur d'investissement est le traçage des colis (« tracking »). Le particulier veut savoir à tout moment et en temps réel où se trouvent les produits. Afin de supporter cette contrainte et beaucoup d'autres, les outils informatiques sont montés en puissance. Par exemple, ceux de CRM (« customer relationship management ») doivent être connectés à ceux des stocks pour que l'internaute puisse savoir, même en pleine nuit, si l'article qu'il recherche est disponible et en combien de temps. Pour Pierre Fournet, d'Aslog, cela implique une infrastructure informatique solide et donc un ticket d'entrée élevé. Le dernier avatar de cette logistique nouvelle est de s'être fondue avec celle de la VAD. Aujourd'hui, les grands du secteur ont fondu la préparation de commandes dans des entrepôts multicanaux. La principale différence qui subsiste est celle des volumes, plus concentrés et importants dans la VAD traditionnelle, et donc moins coûteux que la préparation pour les nouveaux sites. Le commerce en ligne « *a désormais changé les concepts. Derrière la vente, les opérations doivent être blindées pour répondre aux exigences* », conclut Pierre Fournet.

Session 2007

CAPLP

Concours externe
Section vente

Epreuve d'admission

ENTRETIEN RELATIF À DES PROBLÈMES COMMERCIAUX

Préparation : 30 minutes

Durée : 30 minutes

SUJET N°4

À partir de vos connaissances et du document joint, vous traiterez le sujet suivant :

La place de la marque dans la stratégie commerciale des producteurs.

Eastpak et les ados : plus fort que Nike ou Diesel

Réputée pour la solidité de ses sacs à dos, cette société d'origine américaine s'est imposée durablement auprès des jeunes en cultivant une image rebelle et décalée.

Faites le test un matin en conduisant votre progéniture au collège : repérez les gamins qui portent un sac à dos frappé d'un écusson noir et rouge. Si vous avez l'œil affûté (et du temps à perdre !), vous devriez normalement en dénombrier une centaine pour un établissement de 400 élèves. Mais rassurez-vous : ce petit rectangle sombre n'est pas le signe distinctif

des adeptes d'une secte pour ados. C'est simplement le logo d'Eastpak, le champion incontesté des sacs à dos. La société américaine, aujourd'hui basée en Belgique, détient près de 70% du marché des sacs chez les 16-24 ans et réalise un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros. Et ce avec quasiment un seul modèle, le Padded, l'équivalent du Levi's 501 pour les jeans ou des Nike Air Requin pour les chaussures outdoor.

Il représentait, il y a quelques années encore, 80% des ventes de la marque (un tiers aujourd'hui).

Un modèle qui distingue, dans les cours de récré, les branchés des gentils élèves à cartable. Un phénomène que la marque a su susciter et exploiter. Ses

campagnes de pub dans la presse véhiculent une image rebelle et décalée. Des morts qui reviennent à la vie pour retrouver leur Eastpak, un corps décharné dans le désert qui porte un sac flambant neuf, ou encore des koalas dans une camionnette hippie qui réclament la légalisation... de l'eucalyptus. Chacune des campagnes fait mouche auprès des ados. «On est à la frontière du politiquement correct, c'est ce qui

plaît aux jeunes», explique Gilles Laumonier, le directeur général d'Eastpak. Et vous ne verrez pas leur spot sur TF1 aux heures de grande écoute. La marque préfère la presse jeune et branchée à petit tirage aux mastodontes de l'audiovisuel grand public. Idem pour le sponsoring. Pas de Zidane ou de gagnant de la «Star Ac» pour représenter Eastpak. Ses ambassadeurs sont des skaters, des snow-

boarders ou des groupes de rock alternatif. Des artistes que le champion du sac à dos met en avant lors de son Antidote Tour, un festival itinérant qui rassemble chaque année des milliers de jeunes. Car il a compris l'intérêt des moins de 20 ans pour l'événementiel. Outre les concerts, il parraine des concours de skate, de snowboard, ou même des expos de graffiti. La firme consacre près de 40% de son budget marketing à ce type de manifestations.



Les pubs attirent les lecteurs de magazines branchés. La dernière met en scène des zombies.

«Built to resist». Mais ce succès n'est pas qu'un simple effet de mode. Comme Nike ou Adidas, Eastpak a su s'implanter durablement et devenir une référence. Son secret : avoir imposé dans l'inconscient collectif une image de marque positive, synonyme de solidité. Son slogan est d'ailleurs «Built to resist» (fabriqué pour résister). «On n'a pas cherché à faire de fortes ventes dès le départ, confie Kostia Belkin, un homme d'affaires monégasque, qui importe, via sa société Cosimo, les fameux sacs pour la France. On a voulu construire sur le long terme l'image d'un produit de qualité.»

La stratégie du prix unique. Car si Eastpak vise le cœur des ados, il sait aussi s'adresser au porte-monnaie des parents. Ainsi, la firme a adopté la stratégie du prix unique. De Tourcoing à Perpignan en passant par Clermont-Ferrand, vous débourserez 45 euros

pour votre Padded. «Un prix pas trop élevé qui n'a presque pas bougé en quinze ans, souligne Philippe Goldfarbe, du magasin parisien Sophie Sacs. Mais pas trop bas non plus, pour ne pas dévaloriser la marque.»

Pas question de rééditer l'erreur commise aux Etats-Unis, où Eastpak s'était lancé dans une guerre des prix avec ses concurrents Jansport et Quiksilver. Un échec cuisant. Ses marges s'étaient effondrées et ses ventes avaient dégringolé. «Nos clients avaient l'impression qu'on bradait nos produits», se souvient Gilles Laumonier. Aujourd'hui, après avoir, dans un premier temps, totalement disparu de ses terres d'origine, Eastpak tente un retour en Amérique depuis la Belgique, où s'est installée la direction du groupe.

En Europe, donc, pas de guerre des prix ni de sacs bradés. Eastpak a fait le choix d'une distribution sélective qui privilégie les petites boutiques de quartier par rapport aux enseignes de la grande distribution. «C'est dévalorisant auprès des jeunes d'être présenté dans des bacs avec des prix barrés dessus», estime le directeur général d'Eastpak. Ce qui n'empêche pas certaines grandes surfaces de se fournir auprès de revendeurs au moment de la rentrée. Objectif : bénéficier d'un produit d'appel à forte notoriété. Mais cela va changer. Eastpak prépare une charte de qualité pour encadrer davantage les vendeurs. Désormais, ils devront répondre à une série de critères, comme le conseil au client et le service après-vente, qui excluront de fait les Auchan et autres Carrefour.

Septembre 2006 - Management

Session 2007

CAPLP

Concours externe
Section vente

Epreuve d'admission

ENTRETIEN RELATIF À DES PROBLÈMES COMMERCIAUX

Préparation : 30 minutes

Durée : 30 minutes

SUJET N°5

À partir de vos connaissances et du document joint, vous traiterez le sujet suivant :

Les atouts de la communication locale de l'unité commerciale.

Incontestablement, la vogue est à la centralisation et plus franchement aux initiatives de communication dans chaque magasin. Les indépendants ont cependant une carte à jouer.

Comme le confirme la dégringolade des prospectus locaux enregistrée par la pige A3Distrib, la communication des magasins n'est plus ce qu'elle était. Alors que les budgets s'envolent désormais vers d'autres horizons plus nationaux, voire régionaux, les tracts spécifiques à un seul magasin voient leur nombre réduit comme peau de chagrin. « *Plusieurs facteurs expliquent cette chute comme la concentration des distributeurs ou l'interdiction des publicités pour les fruits et légumes*, explique Alain Guinberteau, le PDG d'A3 Distrib. *De surcroît, les enseignes surveillent désormais très attentivement leurs parts de voix et ce que font les concurrents. Il est devenu impossible de faire une promo choc allant à l'encontre de la loi Galland. Le prospectus « pas vu pas pris », c'est fini ! »*

Plus globalement, la communication évolue clairement vers plus de centralisation. Avec une accélération très nette ces cinq dernières années, depuis que Carrefour a pris le pari des gigantesques opérations nationales (le mois jamais vu, en 1998), à grand renfort de budget. Les hypers de l'enseigne n'ont en fait que peu de latitude en la matière, tout comme chez Auchan. Casino de son côté privilégie davantage l'indépendance de chaque magasin. Mais ce sont surtout les indépendants qui assurent aujourd'hui le gros des budgets locaux, avec toutefois des disparités. Intermarché mise surtout sur la carte régionale, tandis que U reste encore très « local ». Tout comme Leclerc, même si les opérations nationales sont montées en puissance ces deux dernières années. « *Centraliser la communication permet de faire des économies*, confirme Michel Mallet, adhérent Leclerc à Bapeaume-les-Rouen et responsable communication de la Sca normande. *La communication locale est réduite mais permet de venir en appui et de mieux répondre aux particularités de chaque magasin, par exemple en mettant son rayon privilégié en avant ».*

L'hyper ou le super désireux de faire parler de lui sur sa zone de chalandise dispose de plusieurs moyens. A chacun d'optimiser sa communication en fonction de son enveloppe et de l'objectif recherché. Première voie, la plus classique: un prospectus, plus ou moins étoffé. Economique, il permet de réaliser des « coups » et de cibler vraiment sa zone de chalandise puisque l'on maîtrise sa distribution « *Couplé à d'autres media, un prospectus local peut être une arme redoutable de micro-marketing* assure Alain Guinberteau. *Il peut même permettre de contrer un catalogue national. De nombreux category killer l'utilisent d'ailleurs sur le non-alimentaire ».*

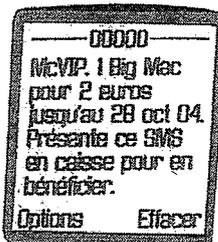
Autre moyen peu coûteux, la radio touche différents publics, plus ou moins jeunes, sur une zone plus ou moins large. C'est un média en vogue actuellement

La PQR : réactive mais chère

La presse quotidienne régionale (PQR) a, en revanche, cédé beaucoup de terrain ces dernières années. « *Il s'agit du media de proximité par excellence*, défend Patrick Lelièvre, directeur commercial de Precom (la régie publicitaire de Ouest France, premier quotidien français en tirage). *La PQR est ultraréactive car quotidienne et idéale pour les produits frais, dont les cours sont fluctuants. En outre, elle s'inscrit dans une recherche de créativité ».* vivement critiquée pour son coût, la PQR a cependant dû revoir sa copie. Les principaux quotidiens sont regroupés au sein de PQR 66, qui permet par un seul contact de s'exprimer dans plusieurs titres. Autres solutions: l'affichage, la télévision d'événements médiatiques ou... l'utilisation astucieuse de son fichier clients. Ainsi, les (nombreux) titulaires de la carte Leclerc reçoivent des mailings de une à cinq fois par an, selon les magasins. Un vecteur de communication parfait pour fidéliser sans s'éparpiller! Seule certitude, il faut veiller à la rentabilité de son investissement « *Les coûts média ont flambé depuis le mois Carrefour et il a fallu faire des choix. Nous gérons désormais les opérations avec une précision chirurgicale »* concède Michel Mallet. Avis à tous les amateurs de bistouris...

Linéaires février 2004

Sachant que les 15-30 ans – le cœur de cible de McDo – sont équipés à plus de 90 % de téléphone mobile, le roi du hamburger y a vu un bon moyen de les attirer dans ses fast-foods. Il a donc lancé en avril dernier l'opération McVIP (« Very Important Promos »). Les 81 restaurants franciliens du groupe ont distribué des bulletins à leurs jeunes clients. Ces derniers devaient y indiquer leur prénom, leur âge, leur restaurant favori, leur numéro de portable et leur accord pour recevoir les SMS des offres promotionnelles. L'opération a dépassé toutes les espérances. Quelque 11 000 jeunes se sont inscrits. Pendant quatre mois, ils ont reçu un message hebdomadaire de McDo. Il leur suffisait ensuite de montrer le texto en caisse pour obtenir une réduction. En moyenne, 14 % des envois ont débouché sur une vente, avec des pointes à 34 % – un taux record. « Les résultats ont été cinq ou six fois meilleurs qu'avec une campagne avec tracts », se félicite Cécile Jolly, directrice marketing au niveau local. En outre, à 9 centimes d'euro, le message est bien moins cher qu'un envoi postal. Enfin, l'image du groupe, qui a manifesté sa proximité avec sa clientèle en adoptant l'un de ses modes d'expression favoris, en a bénéficié. L'enseigne envisage donc de transformer l'essai au niveau national. « Nous enverrons bientôt des messages animés, annonce Thierry Collignon, directeur associé d'Edison & Bell, l'agence de marketing de McDonald's. L'impact sera encore plus fort. »



Session 2007

CAPLP

Concours externe
Section vente

Epreuve d'admission

ENTRETIEN RELATIF À DES PROBLÈMES COMMERCIAUX

Préparation : 30 minutes

Durée : 30 minutes

SUJET N°6

À partir de vos connaissances et du document joint, vous traiterez le sujet suivant :

Les particularités de la gestion de la relation client dans le domaine des services.

LA BANQUE ASSURANCE en quête de proximité

Les établissements financiers placent désormais la proximité avec leurs clients au centre de leurs priorités.

Longtemps taxées d'immobilisme, de froideur, voire d'austérité, les banques et les compagnies d'assurances ont pris, au cours des derniers mois, un nouveau virage dans leur communication et leur offre de produits et services.

Leur objectif : placer le consommateur au centre de la stratégie marketing. Un consommateur qui est confronté à des offres complexes émanant de banquiers qui proposent des produits d'assurances. Ou d'assureurs devenus banquiers. Dès lors, plus méfiant, il compare davantage les offres et devient même infidèle. « Depuis un an, les banques ont pris conscience de l'importance de la relation client. Les consommateurs sont clairement en attente de réactivité, de transparence et d'accompagnement », explique Marie-Frédérique Renier, directrice associée en charge du pôle banque et services financiers au sein du cabinet de conseil Cosmosbay/Vectis. Premier axe d'évolution : la communication elle-même. Certains acteurs de la finance n'hésitent plus à associer cette relation de confiance à leur marque, à l'instar du Crédit Agricole, qui a choisi comme signature : « Une relation durable, ça change la vie ». D'autres, comme BNP Paribas (« La banque d'un monde qui bouge ») ou le CIC (« Parce que le monde bouge »), jouent sur leur capacité à proposer à leurs clients des produits et des services dans l'air du temps.

Aujourd'hui, il y a une volonté de toucher les clients par l'intermédiaire de tous les canaux (internet, mobile...) mais également sur les GAB (guichets automatiques bancaires).

Le principe est le suivant : lorsque le client insère sa carte dans l'automate, un message apparaît avec la présentation d'un produit. S'il répond qu'il est intéressé, l'écran lui propose alors d'être rappelé, de recevoir un mailing ou un e-mailing d'information. Puis, un ticket avec un résumé de l'offre et le contact d'un conseiller est imprimé. Selon NCR, qui commercialise déjà ce logiciel en Asie et aux États-Unis, le taux de retour est quatre fois supérieur à celui d'un mailing papier. Quant au coût, il se situe légèrement au-dessus d'un e-mail. « Le client reçoit l'offre dans un environnement bancaire, d'où un taux d'acceptation supérieur », explique Gilbert Louard, responsable marketing secteur banque chez NCR. Tous ces services multicanal destinés à établir une relation durable avec les clients ne seront efficaces que s'ils sont accompagnés par les conseillers financiers eux-mêmes. Car, au final, ce sont bien eux les garants de cette relation.

La preuve, « le changement de banque est essentiellement lié au départ du chargé de clientèle », rapporte Marie-Frédérique Renier.

Session 2007

CAPLP

Concours externe

Section vente

Epreuve d'admission

ENTRETIEN RELATIF À DES PROBLÈMES COMMERCIAUX

Préparation : 30 minutes

Durée : 30 minutes

SUJET N°7

À partir de vos connaissances et du document joint, vous traiterez le sujet suivant :

La prise en compte de la variable prix par la grande distribution

La grande distribution sort-elle de l'ornière ?

Avec un critère prix « nécessaire mais pas suffisant », le défi des grandes surfaces est de se centrer sur les personnes et les services.

Deux événements du premier semestre 2006 pourraient bien marquer un tournant dans la grande distribution alimentaire : l'annonce par Carrefour d'un redressement significatif de ses résultats et le lancement par Casino du Marché de Casino. Les doutes qui planaient sur l'avenir de la distribution alimentaire française se dissiperaient-ils ? Depuis le début des années 2000, pour la première fois, on notait un piétinement des hypermarchés et des supermarchés à l'échelon national : pertes de parts de marché, voire recul de leur chiffre d'affaires... Les marchés financiers ont été rassurés par la reconquête de Carrefour, alors que s'essouffle la croissance du maxidiscompte. Aurait-on réussi à stopper la « roue de la distribution », supposée sanctionner les enseignes qui s'embourgeoisent en assurant le succès des nouveaux barbares agressifs sur les prix ?

Maximiser la satisfaction pour créer de la valeur

Hypermarchés et supermarchés ont manifestement souffert d'un handicap de prix face au maxidiscompte. Il faut reconnaître qu'ils ont su, avec la complicité des fournisseurs, exploiter les failles de la loi Galland (et profiter du passage à l'euro...) pour doper leur rentabilité au détriment des consommateurs... qui le leur ont bien rendu ! Du coup, la réaction des distributeurs s'est concentrée, pour l'essentiel depuis 2004, sur la restauration de leur compétitivité-prix. Avec, apparemment, un certain succès.

S'il s'agissait là d'une condition nécessaire à leur rebond, il est douteux qu'elle soit suffisante. Les racines du mal sont plus profondes. Le fait que les hypermarchés peinent toujours dans le non-alimentaire, où la concurrence des formu-



les à prix bas reste modeste, invite à la réflexion. Ce dont souffre la grande distribution alimentaire est de n'avoir pas su remettre en cause une formule issue des Trente Glorieuses, du fordisme et d'une société de masse, en dépit de la profondeur des changements intervenus au fil des décennies. Le vrai défi est de faire évoluer le modèle afin de l'adapter aux modes de vie d'une société devenue hypermoderne, centrée sur les personnes, et d'entrer de plain-pied dans l'économie postfordienne, orientée vers les services. Autrement dit, au lieu de compromettre la rentabilité pour tenter de conserver la clientèle des 20 % des consommateurs les plus sensibles au prix, il conviendrait de réfléchir aux moyens de créer de la valeur en maximisant la satisfaction des 80 % restants.

Intervient ici le deuxième événement d'actualité : le lancement du Marché de Casino, qui témoigne de la montée d'un souffle innovateur : sur plus de 1 000 mètres carrés se déploie une offre composée à 90 % de produits frais, proposant un choix étendu, dans un cadre qualitatif et avec l'assistance d'un personnel nombreux et bien formé. L'orientation prise récemment par Champion, l'enseigne de supermarché de Carrefour, participe du même mouvement. Son

directeur déclarait récemment à *LSA* que le prix est « nécessaire mais pas suffisant » et qu'il faut mener d'autres combats autour « de la qualité de l'offre, du développement des produits frais et de la qualité de la relation avec les clients ».

Le supermarché révisé ses fondamentaux

Alors que le spectre d'un scénario à l'allemande (un maxidiscompte à 35 % de part de marché) semble s'éloigner, le landerneau de la distribution française lorgne de plus en plus du côté de la Grande-Bretagne, où le maxidiscompte est cantonné à 5 %. Tesco, Sainsbury's, Waitrose... ont su développer une approche très différente, fondée sur la qualité de service et une compétence forte dans le marketing. Le supermarché est leur surface de prédilection. Il n'est sans doute pas anodin que les initiatives susceptibles de conduire à des innovations radicales se concentrent aujourd'hui sur des enseignes de surfaces moyennes qui facilitent la mise en œuvre d'une logique de segmentation et de différenciation.

L'hypermarché saura-t-il à son tour réviser ses fondamentaux ? La tâche paraît plus rude, tant la formule est marquée par ses origines. Pourtant, là aussi, des initiatives récentes pourraient être annonciatrices d'un changement de cap. La récente campagne de Carrefour autour de ses produits à marque propre mettait en avant des critères de qualité et témoignait d'une nette « orientation client ». Le retour aux sources du discompte était sans doute une catharsis nécessaire. Il est grand temps de regarder plus loin et de créer les conditions d'une croissance durable et rentable en réinventant le commerce moderne.

Philippe Moati *L'Expansion* / juillet-août 2006 / numéro 710 151

Session 2007

CAPLP

Concours externe
Section vente

Epreuve d'admission

ENTRETIEN RELATIF À DES PROBLÈMES COMMERCIAUX

Préparation : 30 minutes

Durée : 30 minutes

SUJET N°8

À partir de vos connaissances et du document joint, vous traiterez le sujet suivant :

L'impact des nouvelles technologies dans le processus de fidélisation du client,

Annexe sujet n°8

Fidélisation et nouvelles technologies : un monde d'opportunités

Sur un marché porteur et dynamique, les approches de fidélisation bénéficient des progrès technologiques qui apportent de nouvelles possibilités en termes de connaissance client, de ciblage, de personnalisation et de mesure des opérations

UNE NOUVELLE FAÇON DE CIBLER

Fidélisation et nouvelles technologies : un monde d'opportunités Que cherchent les annonceurs ? Que les consommateurs achètent davantage, plus souvent et à moindre coût. Pour cela, il faut comprendre leur profil pour anticiper et optimiser leur comportement. Les datawarehouses, le data mining, le profiling, les scores prédictifs concourent à une meilleure connaissance des attentes et besoins pour mieux cibler les offres et les promotions. « En fidélisation, nous sommes dans la segmentation d'une population identifiée grâce au data mining et aux statistiques », souligne Jérôme Stioui, P-dg de Directinet, société qui va lancer en France l'"e-mail Tracker", un outil qui permettra d'historiser et de faire de la veille concurrentielle des campagnes d'e-mailing. « La technologie nous offre de tester les messages et le canal », explique Patrick Mareuil, directeur associé de Directinet, qui dispose d'une méthodologie permettant d'analyser les performances d'une campagne par individu. La technologie apporte désormais la bonne réponse en fonction du segment et introduit une notion de dynamique. « Nous avons la possibilité de mesurer les retours sur investissement média par média pour les optimiser de façon très rapide », note Jean-Christophe Personnat, managing partner de NumSight, qui vient de réaliser une segmentation de la clientèle de Carrefour Belgique, non par format de magasin, mais transverse aux différents formats. « On est passé du CRM au CVO (Customer Value Optimisation) », constate Jean-Yves Granger. « Les nouvelles technologies ont influencé et influencent la façon de voir et de segmenter le consommateur », remarque Philippe Delière, CEO de Wunderman France. Qui détermine quatre étapes dans la manière de segmenter : « Dans les années 1980, on retenait principalement l'axe PMG (petit, moyen, gros consommateur). Dans les années 1990, on a ajouté l'axe potentiel. Puis, dans les années 2000, l'implication de l'individu dans le programme de fidélisation a été intégrée. En 2007, un quatrième axe se développe : celui du potentiel de viralité de l'individu. Dans les programmes de fidélité, on va donc chercher à identifier ceux qui ont le pouvoir de médiatisation et on va les équiper de discours, de moyens et de messages différents. » Le système Crowler permet d'envoyer des requêtes sur le réseau pour identifier les noeuds de communication où l'on aborde, de façon négative ou positive, tel ou tel thème. L'objectif ? Remonter jusqu'à l'individu et obtenir une cartographie des gens qui s'expriment. « Ce sont des influenceurs par la communication et non par le comportement d'achat. La technologie permet aux consommateurs de s'exprimer et la fidélisation doit s'y adapter », souligne Philippe Delière. « Pour une marque, fidéliser, c'est savoir trouver sa communauté et être capable de l'animer, estime Olivier Cerf, P-dg d'Atn et planet, agence de marketing viral sur Internet. Grâce au marketing viral, l'annonceur n'est plus strictement un émetteur. Il devient aussi un récepteur des remarques et des communications de ses clients.

Session 2007

CAPLP

Concours externe
Section vente

Epreuve d'admission

ENTRETIEN RELATIF À DES PROBLÈMES COMMERCIAUX

Préparation : 30 minutes

Durée : 30 minutes

SUJET N°9

À partir de vos connaissances et du document joint, vous traiterez le sujet suivant :

Connaissance du comportement du consommateur et construction de l'offre.

Neuromarketing : les bases d'une discipline nouvelle - 20/02/2007 - <http://www.journaldunet.com>

Entretien avec Olivier Oullier, chercheur en neurosciences

Discipline naissante en France, le neuromarketing consiste, par l'observation de l'activité cérébrale, à analyser les émotions des consommateurs pour savoir avec précision ce qui conditionne leur acte d'achat.

Aux Etats-Unis, au tout début des années 2000, les neurosciences, donnent naissance au neuromarketing. En 2002, une expérience sur Coca-Cola et Pepsi, lui donne un sérieux coup de pouce.

Des tests comparatifs sont menés auprès de consommateurs dont les activités cérébrales sont mesurées à l'aide d'une IRM (imagerie par résonance magnétique). Un blind test révèle que les sujets préfèrent le goût du Pepsi à celui du Coca. En revanche, lorsqu'ils savent quel produit on leur présente, leur préférence va à Coca, non à cause du goût mais de l'image qu'ils se font de la marque. En effet, contrairement à Pepsi, une zone supplémentaire s'active dans le cerveau du buveur de Coca - la zone préfrontale - qui correspond à l'estime de soi. Une preuve scientifique de l'efficacité des campagnes publicitaires de la firme d'Atlanta.

Il existe dans le cerveau un circuit de la récompense qui indique un message "bien" ou "mal", "gain" ou "perte" pour chaque action. C'est ce que mesure l'IRM fonctionnelle, examen qui mesure la consommation d'oxygène dans les tissus du cerveau en fonction des actions du sujet. Contrairement aux méthodes de sondage, l'IRM enregistre une réponse directe, non déviée, transformée ou atténuée par la parole.

Néanmoins, ne pouvant être transportée sur les lieux de l'acte de consommation, l'IRM introduit un biais dans les tests réalisés, puisqu'elle ne tient pas compte du contexte d'achat dans son ensemble.

Le neuromarketing à son utilité pour définir quels sont les facteurs multi sensoriels, affectifs ou émotionnels qui influencent les décisions du consommateur. Prenez une bouteille de soda par exemple. "Sa forme peut être appréhendée à travers plusieurs sens, la vue et le toucher, explique Olivier Oullier. Avec les neurosciences, on va chercher à savoir quels sens priment dans le choix du produit afin d'adapter non seulement la publicité mais souvent le produit lui-même au cours de sa conception. Toutefois, l'approche multi sensorielle ne fait pas tout, l'activité des parties du cerveau impliquées dans la mémoire est tout aussi importante."

Les applications concrètes du neuromarketing sont très diverses. Ainsi, aux Etats-Unis, les banques utilisent par exemple le neuromarketing pour améliorer la manière de présenter un prêt. Mais le chercheur tient cependant à relativiser les conclusions du neuromarketing : "il ne faut surtout pas croire qu'il y ait un bouton 'achat' dans le cerveau."

Pour faire du neuromarketing, il faut du temps : six à douze mois pour mener une étude sérieuse. Mais aussi de l'argent, un test coûte en moyenne 1.000 dollars par personne dans un cadre de recherche privé. De plus, en France, il n'y a pas suffisamment d'IRM pour envisager la location à des fins marketing, contrairement aux USA." Selon le chercheur, le neuromarketing ne serait utilisé que par une centaine d'entreprises dans le monde à l'heure actuelle.

Annexe sujet n°9

Session 2007

CAPLP

Concours externe
Section vente

Epreuve d'admission

ENTRETIEN RELATIF À DES PROBLÈMES COMMERCIAUX

Préparation : 30 minutes

Durée : 30 minutes

SUJET N° 10

À partir de vos connaissances et du document joint, vous traiterez le sujet suivant :

La place des bases de données dans le marketing.

Sephora compte franchir de nouveaux paliers avec Neolane

Sephora entend bien continuer sur sa lancée en matière de relation client. Après avoir repris le contrôle de la création et de l'analyse d'impact de ses cartes de fidélité courant 2004, l'enseigne envisage désormais d'internaliser dans son programme relationnel les canaux e-mails et SMS et d'intégrer dans son datawarehouse toutes les données clients des internautes naviguant sur le site marchand sephora.com. Les raisons de ces décisions ? Ayant adopté la solution Neolane v4 de l'éditeur Neolane fin 2006, Sephora a déjà mesuré les gains qu'elle pouvait tirer d'un logiciel de gestion de campagnes marketing au niveau de ses seuls mailings papier.

« Nous avons divisé par trois le temps nécessaire à la réalisation d'une campagne et pouvons désormais en mesurer les retours en temps réel », souligne Mireille Messine, responsable marketing relationnel. Mieux, l'enseigne peut aussi consulter l'impact de chaque campagne au niveau national, régional et magasin par magasin. Le tout le plus simplement du monde.

Le logiciel permet en effet d'élaborer autant d'offres souhaitées, en fonction de cibles préalablement identifiées, la solution travaillant à partir de toutes les données disponibles et mises à jour en temps réel sur le datawarehouse exploité par la filiale du groupe LVMH (les actes d'achat et les profils des clients porteurs de cartes, notamment). *« Nous pouvons au final constituer autant d'outils d'analyse de résultats que nous le voulons en travaillant sur plusieurs scénarios ou hypothèses »*, conclut Mireille Messine. Bref, analyser toujours plus finement le comportement d'achat des consommateurs.

Sephora réalise tous les mois plusieurs dizaines de campagnes de marketing relationnel sur la base de quatre grands segments dits RFM (récence, fréquence et montant). Et cela devrait bien évidemment augmenter avec la prise en compte des canaux e-mails, SMS et internet.

Armando Dias

Session 2007

CAPLP

Concours externe
Section vente

Epreuve d'admission

ENTRETIEN RELATIF À DES PROBLÈMES COMMERCIAUX

Préparation : 30 minutes

Durée : 30 minutes

SUJET N°11

À partir de vos connaissances et du document joint, vous traiterez le sujet suivant :

Quelle place donner à la rémunération pour motiver les commerciaux ?

Les bonnes recettes pour les commerciaux hyper motivés

C'est un exercice managérial difficile : comment motiver ses commerciaux sur la réalisation d'objectifs ambitieux ? « Trop de dispositifs de rémunération sont construits sans une réflexion poussée », déplore Pascal Beauchet, expert en rémunération variable. Souvent, le système est trop simpliste : les entreprises sacrifient la rentabilité pour récompenser les performances des vendeurs en termes d'activité avec une simple commission sur le chiffre d'affaires. Inversement, des systèmes trop complexes démotivent les commerciaux les plus aguerris par manque de lisibilité. Résultat, ces dispositifs aboutissent à l'effet contraire de celui recherché : la motivation durable des troupes pour apporter des affaires rentables.

Les chasseurs de coûts pointent aussi les gaspillages budgétaires que font certaines entreprises faute d'avoir pensé le système de rémunération de la force de vente : des entreprises versent des niveaux de primes élevés pour des performances commerciales médiocres.

Une fois évités ces deux écueils - simplisme et complexité excessive \mathbb{N} , le manager de la force de vente doit encore veiller à bien expliquer ce qui motive le changement du système maison de rémunération. Faute de quoi ses commerciaux penseront que l'entreprise cherche tout bonnement à distribuer moins de primes.

Donnez donc à vos collaborateurs des éléments de la stratégie commerciale qui sous-tend le dispositif de leur rémunération variable. C'est une question de confiance et de transparence.

Mais attention : aucun système ne saurait remplacer le management des hommes et des femmes. Et, en la matière, les fondamentaux demeurent : savoir apporter une assistance (formation, accompagnement sur le terrain...) au commercial qui performe moins bien, offrir de la reconnaissance (voiture, voyages, distinctions...) à celui qui explose ses objectifs (...).

Etienne Gless

Session 2007

CAPLP

Concours externe

Section vente

Epreuve d'admission

ENTRETIEN RELATIF À DES PROBLÈMES COMMERCIAUX

Préparation : 30 minutes

Durée : 30 minutes

SUJET N°12

À partir de vos connaissances et du document joint, vous traiterez le sujet suivant :

Comment le système d'information mercatique peut-il améliorer l'efficacité commerciale ?

SOCIETE GENERALE : COMMENT OPTIMISER LE RENDEMENT DES OPERATIONS MARKETING ?

Entretien avec Jean-Christophe Bakonyi - Responsable Marketing Décisionnel Société Générale

Source <http://www.sas.com> (SAS premier éditeur mondial d'informatique décisionnelle)

Pour son activité de banque de détail, la Société Générale a déployé depuis 1997 une démarche décisionnelle. Aujourd'hui, 50 millions de communications clients émises par an en bénéficient. Comment optimiser le rendement de ces opérations ?

Où en est la Société Générale dans son approche du marketing décisionnel ?

La Société Générale, pour son activité de banque de détail, s'est engagée depuis 1997 dans une démarche de marketing décisionnel ambitieuse. En effet, mettre en œuvre une stratégie CRM suppose une bonne maîtrise de la circulation des informations. Les clients, particuliers et professionnels, interagissent avec leur banque en utilisant les divers canaux de distribution à leur disposition : le téléphone, les sites Internet et bien sûr les agences.

Ces interactions sont autant d'opportunités pour recueillir des informations marketing pertinentes, puis de les traiter, et éventuellement les enrichir par des données externes, celles du marché par exemple. Le recueil puis le traitement de ces données est à la base des synthèses, analyses et prévisions que l'on peut effectuer et diffuser aux différents canaux de distribution, à des fins de scoring et de marketing direct.

Comment organisez-vous vos ressources autour de ces objectifs ?

D'un point de vue humain, les équipes en charge du CRM décisionnel représentent une trentaine de personnes réparties en trois activités. L'équipe «Projets», constituée de chefs de projets, est responsable du recueil des informations, du développement et de la maintenance des outils. Le pôle «Etudes et Datamining» construit la connaissance clients, fondée sur l'analyse des profils et des comportements, et la définition des segmentations, et établit les reportings, c'est-à-dire les indicateurs utiles d'une part à la vente, et d'autre part à la prévention des risques. Enfin, la gestion des opérations marketing est confiée à un troisième pôle qui concourt à la mise en œuvre du plan d'actions commerciales, en collaboration avec les équipes du marketing opérationnel.

Et d'un point de vue technologique ?

Notre système d'information décisionnel construit autour d'un entrepôt de données, est connecté à toutes les bases liées à l'activité banque de détail et rassemble ainsi les informations sur les clients et prospects, les produits détenus, l'historique des contacts entre la banque et le client, et tous les référentiels de l'entreprise qui permettent de vérifier en amont la qualité et la conformité des données.

Les utilisateurs «experts» bénéficient de deux environnements spécifiques : l'un dédié à l'activité de datamining, et l'autre au pilotage du marketing opérationnel (ciblage des campagnes et reporting).

Quels en sont, à ce jour, les apports pour votre marketing auprès de la clientèle des particuliers et des professionnels ?

Tout d'abord, en termes de connaissance client, nous gérons aujourd'hui une centaine de modèles de façon automatisée sur des problématiques de segmentation, de valeur client, d'attrition, de scores de risque, etc. L'ensemble des canaux de distribution de la banque bénéficie de cette connaissance clients diffusée auprès des équipes en fonction de leurs besoins.

Ensuite, cela nous permet d'optimiser nos campagnes marketing gérées tous les ans au niveau national -soit une centaine- sans compter environ 300 vagues événementielles (liées aux événements de vie du client), les campagnes effectuées sur les relevés de compte, et les communications locales. Au total, pas moins de 50 millions de communications clients émises par an bénéficient de notre système décisionnel.

Précisément, concernant vos campagnes de marketing direct, pouvez-vous expliquer en quoi votre démarche décisionnelle concourt à l'optimisation de leur rendement ?

En amont, dans la gestion des opérations marketing, l'intégration d'une démarche décisionnelle permet de concevoir les ciblage pertinents, tracer les informations pour connaître l'origine des contacts émis, et restituer la liste des contacts aux différents canaux de distribution. En aval, il s'agit de mesurer et d'analyser le rendement des campagnes, d'identifier les facteurs de réussite ou d'échec et d'établir les préconisations qui permettront d'améliorer les prochaines vagues. Enfin, une fois par an, nous réalisons une étude qui vise à mesurer le nombre de communications reçus annuellement par nos clients, afin d'éviter en particulier de les sur-solliciter.

Comment s'organise la diffusion de ces analyses sur les rendements et les enseignements que vous pouvez en retirer ?

Concernant nos campagnes marketing, la diffusion de ces analyses de rendements est un véritable enjeu chez nous, et une condition du gain en efficacité des prochaines campagnes. Pour cela, nous disposons de quatre moyens principaux de diffusion de l'information : l'intranet, une lettre mensuelle envoyée par mail à tous les chefs de produit et de marché, un débriefing organisé suite à chaque campagne réalisée, et enfin, une réunion semestrielle avec la direction marketing pour faire le bilan. Ce dispositif est d'autant plus indispensable que nous avons assisté à une montée en charge de l'activité de marketing direct, sans pour autant disposer de plus de ressources humaines dans l'équipe « CRM décisionnel ».

Annexe sujet n°12