

AQUILUS PISCINES

Cette étude part de données réelles qui ont été modifiées pour des raisons de confidentialité.

COMPOSITION DU CAS

- . Présentation de l'entreprise
- . Dossier 1 : Gestion du secteur
- . Dossier 2 : Prospection de la cible des collectivités
- . Dossier 3 : Politique de communication

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Chaque dossier peut être traité d'une manière indépendante. Cependant, le candidat ne doit pas négliger l'ordre dans lequel les dossiers sont présentés. Le respect de cet ordre permet de mieux s'imprégner du sujet. Il devra en outre faire preuve de discernement afin de repérer dans les documents annexés l'essentiel de l'accessoire.

L'étude de cas constitue un tout, et à ce titre, elle devra comporter **une introduction et une conclusion générales**.

Enfin, il est rappelé au candidat qu'il ne doit **en aucun cas faire figurer ou apparaître son nom** dans la copie. En l'absence de précision du sujet, le commercial sera Madame, Mademoiselle ou Monsieur X.

Le candidat doit s'assurer que le document 1 est bien en sa possession.

MATERIEL AUTORISE

Calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans dispositif de communication externe (circulaire n° 99-186 du 16/11/99).

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISE

Les différentes tâches qui sont confiées au candidat ou à la candidate apparaissent en caractère gras et en italique dans chaque dossier, dans la forme retenue pour ce paragraphe

Présentation de l'entreprise

Aquilus Piscines est une enseigne créée en 1981 par Jean Charles HOUZE et Bernard STAGNOLI, co-dirigeants du groupe ATLANTIS auquel l'enseigne appartient.

Le réseau national de distributeurs Aquilus comporte vingt points de vente :

- 15 intégrés (points de vente en filiale),
- 5 franchisés.

L'ouverture de la première filiale a eu lieu à Valence en 1981.

Aquilus Piscines développe un concept qui a pour vocation de permettre à tout propriétaire d'un terrain d'accéder au rêve de la piscine. L'enseigne Aquilus présente deux gammes de produits qui répondent aux attentes de 90 % des consommateurs français :

- piscines « prêt à poser » enterrées (« les contemporaines »),
- piscines « prêt à poser » hors sol (« les plein air »)

Les piscines sont importées des États Unis où le marché est plus développé qu'en France.

Le marché des loisirs est en pleine croissance. Au sein de ce marché, celui de la piscine connaît un essor important. L'enseigne Aquilus s'est d'abord développée de façon régulière dans le sud-est puis dans la France entière. Le chiffre d'affaires du réseau a augmenté de 50 % en cinq ans. La concurrence est très présente (Desjoyaux, Waterair, Culligan, Diffazur, Carré Bleu...) et aucune piste ne doit être négligée pour développer la clientèle au sein des filiales.

Vous êtes Pascal(e) Sollers et vous avez débuté comme commercial(e) il y a deux ans dans la filiale Aquilus de Valence. Vos résultats amènent votre chef des ventes à élargir vos responsabilités au sein de l'équipe de vente. Vous êtes chargé(e) de traiter trois dossiers.

Présentation de la filiale Aquilus Piscines Valence

Aquilus Piscines Valence a été créée en 1981. C'est la plus ancienne agence Aquilus du réseau. Comme toutes les filiales Aquilus, il s'agit d'une SARL dont le capital est détenu en majorité par la société mère ATLANTIS.

Elle commercialise des piscines et des produits dérivés tels que des équipements (ex : appareils de filtration de l'eau), des accessoires (ex : couvertures d'hiver), des produits d'entretien (ex : chlore) et des jeux de piscines.

L'agence n'assure pas, en revanche, l'installation des piscines. Si le client le désire, la pose peut être exécutée par des artisans spécialisés sous contrat de partenariat avec la filiale Aquilus.

L'**effectif** de l'agence est de 7 personnes dont 3 pour la force de vente itinérante dont vous faites partie.

La clientèle est segmentée de la façon suivante :

- les particuliers : 95 % du portefeuille clients
- les collectivités publiques ou privées (petites communes, hôtellerie de plein air, centres de vacances...) : 5 %.

Sa zone de chalandise s'étend sur les départements de la Drôme et de l'Ardèche. Votre secteur couvre le nord de cette zone.

Dossier I

Gestion de secteur

Important : dans votre activité à forte saisonnalité, l'année commerciale commence le premier juin et s'achève le 30 mai.

Vous allez prochainement rencontrer votre chef des ventes pour le traditionnel entretien d'évaluation de fin d'année. Au cours de cette entrevue vous ferez ensemble le point sur les résultats de l'année passée et surtout vous négocierez vos objectifs pour 2000- 2001. Ce moment est pour vous l'occasion de procéder à l'analyse de votre secteur et de réfléchir à vos priorités futures afin de débiter sur de bonnes bases le prochain exercice. Bien entendu, vous préparez cet entretien avec le même sérieux que celui accordé à vos négociations.

Cet entretien portera sur trois points :

- estimation de votre objectif de vente pour l'exercice 2000 – 2001
- analyse de vos performances sur le terrain
- gestion de votre temps

I - Estimation des objectifs

Chez Aquilus les objectifs de chaque vendeur sont négociés avec le directeur d'agence qui assure les fonctions de chef des ventes. Chaque agence fait remonter ses résultats auprès de la direction commerciale qui les confronte à l'objectif de l'entreprise. En cas d'écart majeurs, la direction propose les ajustements nécessaires.

Monsieur Moreau, votre chef des ventes, vous remet un dossier qui vous servira de point d'appui pour définir vos objectifs pour l'exercice 2000-2001.

Parc de piscines en France (*)

	1988	1998	1999	2000
Nombre de piscines (enterrées + hors sol)	202 000	566 000	604 000	642 000

(*) Parc : nombre de piscines existantes au 30 mai

Prix prévisionnel moyen H.T. d'une piscine

Piscines enterrées	Piscines hors sol
100 000	12 000

Les études menées par le groupe ATLANTIS laissent entrevoir une croissance annuelle en volume du marché national évaluée à 15 % pour 2000-2001 (ce taux est à appliquer aux ventes réalisées au cours de la période 1999-2000 et non au parc).

- Leader du marché sud-est de la piscine, le réseau régional Sud-Est Aquilus a pour objectif d'atteindre 2,75% du marché national ce qui représentera 25 % du marché régional.

- Le marché Drôme-Ardèche de la piscine représente 12,5 % du marché régional. Aquilus prévoit de prendre le tiers de ce marché en 2000-2001.

- L'entreprise estime que 80 % des acheteurs choisiront une piscine enterrée et 20 % une piscine hors-sol.

- L'objectif de l'agence valentinoise est réparti entre les trois vendeurs en fonction de leur ancienneté dans l'entreprise. Pour votre part vous devez assurer 40 % de l'objectif de l'agence de Valence.

Les contacts avec les prospects sont générés par les actions de mercatique directe de la société mère Atlantis et les contacts prospects au point de vente Aquilus Valence.

On relève en moyenne les chiffres suivants :

Contacts Atlantis	Contacts point de vente
140	500
50 % des contacts aboutissent à un rendez-vous (contacts utiles)	70 % des contacts aboutissent à un rendez-vous (contacts utiles)

Le taux de concrétisation (*) est de 25 % en moyenne. Une vente nécessite en moyenne 4 visites (2 visites de vente + une visite pendant le chantier + une visite de mise en route).

(*) taux de concrétisation = nombre de ventes / nombre de contacts utiles

1 - Indiquez votre proposition d'objectifs personnels en volume et en valeur pour l'exercice 2000-2001 pour les piscines enterrées et les hors sol. Justifiez vos résultats.

2 - Recherchez si les contacts utiles apportés par la structure (contacts Atlantis + contacts point de vente) sont suffisants pour atteindre le potentiel de vente de l'agence fixé à 200 piscines pour l'exercice 2000-2001. Dans le cas contraire, précisez le nombre de contacts utiles supplémentaires qui devront être générés par l'équipe de vente de l'agence valentinoise.

3 - Listez les actions que vous pouvez mettre en œuvre pour créer ces contacts supplémentaires.

4 - Calculez si l'équipe de trois vendeurs pourra atteindre l'objectif prévisionnel, sachant que chaque vendeur assure en moyenne 9 visites par semaine, sur la base de 52 semaines par an, moins 5 semaines de congés payés, 2 semaines pour les foires et les salons et une semaine de congés maladie (*).

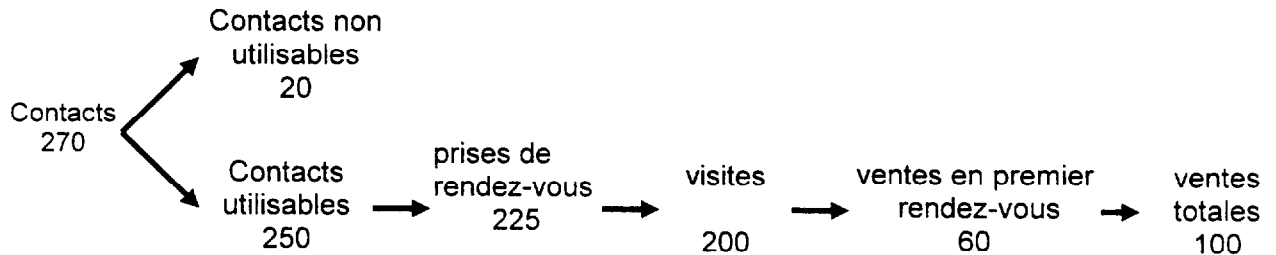
Proposez, si nécessaire, les solutions à mettre en place sachant que l'entreprise n'envisage pas de recruter un vendeur supplémentaire.

(*) Considérer pour ce calcul qu'une vente perdue consomme une visite et une seule.

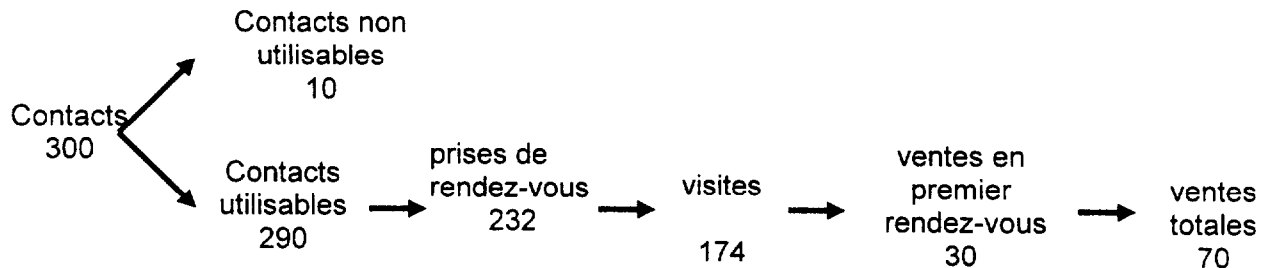
II - Analyse des performances

Avant de rencontrer votre chef des ventes, vous comparez vos performances à celles des 5 meilleurs commerciaux du réseau Aquilus France.

◆ Performance moyenne des 5 meilleurs vendeurs Aquilus



◆ Vos performances



1 - Comparez dans un tableau à partir des ratios suivants vos performances à celles des 5 meilleurs vendeurs Aquilus (réseau national).

R1 : nombre de prises de rendez-vous / nombre de contacts utilisables

R2 : nombre de visites effectuées / nombre de prises de rendez-vous

R3 : nombre de ventes en premier rendez-vous / nombre de visites effectuées

R4 : nombre de ventes / nombre de visites effectuées

R5 : nombre de ventes / nombre de contacts utilisables

2 - Commentez vos résultats après avoir précisé l'intérêt de chaque ratio et indiquez comment vous pouvez améliorer vos performances.

III - Gestion du temps

Votre métier est passionnant mais les journées sont courtes et bien souvent vous n'avez pas assez de temps pour remplir toutes vos tâches. Vous vous sentez parfois débordé. Vous décidez de faire un diagnostic de l'utilisation de votre temps au cours de l'année qui s'achève. Ce bilan vous permet d'évaluer le temps que vous souhaitez consacrer dans l'avenir à chaque activité.

Tableau de répartition de votre temps

	Tâches	Temps passé en % du total	Temps souhaité en % du total
Temps passé en clientèle	visites clients	25	50
	visites clients annulées, attentes	5	0
	déplacements	15	10
Total		45	60
Temps passé hors clientèle	études devis	15	5
	réunions commerciales	5	5
	téléphone	15	10
	salons, formation	10	15
	administration, statistiques	5	3
	pauses, discussions	5	2
Total		55	40

1 - Pour chaque tâche concernée, faites des propositions permettant d'atteindre les objectifs souhaités.

2 - Énoncez les principes de base de la gestion du temps sur lesquels vous vous êtes appuyé(e).

Dossier 2

Prospection de la cible des collectivités

Vos cibles actuelles sont essentiellement les particuliers mais aussi les constructeurs immobiliers et les paysagistes. La clientèle des collectivités publiques ou privées de Drôme - Ardèche (petites communes, hôtelleries de plein air, centres de vacances) a été approchée par le passé, mais est actuellement délaissée. Votre absence sur ce segment de clientèle offre à la concurrence l'opportunité de renforcer son implantation sur votre secteur.

En accord avec votre chef des ventes vous avez décidé de conquérir ce segment qui offre l'intérêt d'être une vitrine idéale pour exposer vos réalisations.

Vous comptez inviter votre cible « collectivités » au prochain salon de l'Habitat à Valence où vous tiendrez un stand. Vos invités seront conviés à une conférence animée par un architecte et un paysagiste sur le thème « habitat et espace provençal » qui sera suivie d'une présentation de votre gamme de piscines, le tout clôturé par un lunch.

Les étapes de votre démarche sont les suivantes :

- 1 - création du fichier prospects
- 2 - envoi d'un publipostage avec demande de réservation pour la manifestation
- 3 - relance téléphonique sur les non-retours des demandes de réservation
- 4 - envoi des invitations
- 5 - organisation de la présence sur le salon
- 6 - prise de rendez-vous lors des contacts sur le salon

En vous aidant de l'annexe 1 :

1 - Listez chronologiquement les principales opérations à réaliser (y compris celles énoncées ci-dessus et dans l'annexe 1) pour réussir le salon en faisant apparaître clairement les actions à engager avant, pendant et après le salon.

2 - Évaluez la rentabilité de l'opération « salon » en calculant le seuil de rentabilité lié à cette manifestation.

Annexe 1

Les coûts de l'opération

Fichiers	<ul style="list-style-type: none">• création d'un fichier collectivités locales• location d'un fichier renseigné de 1000 adresses (hôtels, centres de loisirs, restaurants,)	<ul style="list-style-type: none">• 24 heures à 70 F, charges sociales comprises• 3 F l'adresse
Publipostage	envoi de 1 000 publipostages pour annoncer le salon accompagné d'un bon de réservation pour une entrée gratuite à la conférence.	<ul style="list-style-type: none">• coût d'un publipostage, envoi compris 5 F• taux de retour des coupons de réservation 15 %
Relance téléphonique	par vous, vos deux collègues et la standardiste	<ul style="list-style-type: none">• 4 F l'appel
Invitations	acquisition de cartes d'invitation au salon	<ul style="list-style-type: none">• 1 000 F
Location emplacement	stand nu	<ul style="list-style-type: none">• 4 000 F
Stand	<ul style="list-style-type: none">• matériel et installation• animation du stand : 3 vendeurs	<ul style="list-style-type: none">• 7 000 F• prime fixe de 1 000 F par vendeur
Conférenciers	<ul style="list-style-type: none">• frais de transport compris	<ul style="list-style-type: none">• 1 000 F
Salle de conférence	<ul style="list-style-type: none">• capacité 600 places	<ul style="list-style-type: none">• 3 heures à 1 000 F l'heure
Frais de réception	<ul style="list-style-type: none">• buffet	<ul style="list-style-type: none">• 3 000 F

Le coût variable d'achat d'une piscine est de 40 % de son prix de vente H.T.

Dossier 3

La politique de communication

Liste des annexes :

Annexe 2 : Calendrier des actions de communication aux particuliers

Annexe 3 : Résultats de l'enquête menée auprès des collectivités

Annexe 4 : Internet

La volonté de développer la clientèle des « collectivités » oblige AQUILUS Valence à revoir sa politique de communication. Celle-ci est actuellement orientée vers les particuliers qui constituent 95 % de la clientèle totale de l'agence.

Les grands axes actuels de cette communication commerciale ont pour objectifs :

- de faire connaître les produits (piscines, accessoires, produits d'entretien),
- de fidéliser la clientèle acquise,
- d'attirer de nouveaux clients,
- de permettre une utilisation optimale de la piscine,
- d'accroître la notoriété de l'enseigne AQUILUS.

La « communication média » se fait essentiellement dans la presse grâce aux magazines réservés à l'habitat comme « Ambiance Piscines ». La « communication hors média » est présentée dans un calendrier des actions de communication (**annexe 2**) qui vous est fourni par le responsable mercatique.

La direction souhaite développer une politique de communication spécifique qui s'appuie sur l'expérience des collectivités. Monsieur Moreau a mobilisé l'ensemble de la force de vente Drôme-Ardèche pour faire remonter des informations précises sur la cible « collectivités ». Les résultats figurent en **annexe 3**.

1 - Déterminez les objectifs d'une communication spécifique, réservée à la clientèle des « collectivités ».

2 - Recensez, à partir des informations transmises par la force de vente, les actions que vous pouvez suggérer à la direction d'Aquilus. Vous les présenterez dans le calendrier en les justifiant. Un étalement de certaines actions sur plusieurs mois est possible : document 1 à remettre avec votre copie.

Le document 1 est indépendant du livret.

Au cours de la dernière réunion commerciale, vous avez évoqué l'intérêt pour l'entreprise de créer un site internet. Monsieur Moreau qui n'est pas franchement converti aux nouvelles technologies se demande comment un site **internet** peut être utilisé comme outil de fidélisation de la clientèle, en favorisant les échanges d'informations avec les collectivités (hôtels, communes, campings) connectés au réseau.

3 - Préparez les arguments susceptibles de convaincre Monsieur Moreau de l'utilité d'un tel site lors de la prochaine réunion, en utilisant vos connaissances et les informations fournies par les annexes 3 et 4.

Annexe 2 :

Calendrier des actions de communication hors média 1999 adressé aux particuliers

Mois	Périodes	Actions
Mars		<ul style="list-style-type: none">• Publipostage adressé à toute la clientèle pour annoncer les journées portes ouvertes
Avril	du 1er au 8 avril	<ul style="list-style-type: none">• Journées portes ouvertes• Remises de 5 à 30 % sur les accessoires et les produits d'entretien• Préparation du stand de la foire de Valence
Mai		<ul style="list-style-type: none">• Tenue du stand de la foire de Valence• Envoi de l'Aqua Guide Printemps Été
Juin		<ul style="list-style-type: none">• Publipostage annonçant un concours photos
Juillet	du 1er au 31 juillet	<ul style="list-style-type: none">• Grand concours photos
Août		<ul style="list-style-type: none">• Publipostage annonçant une semaine de promotion sur les accessoires et le lancement du robot nettoyeur « Aqua Solo »
Septembre		<ul style="list-style-type: none">• Envoi de l'Aqua Guide Automne Hiver + annonce d'une période de soldes sur les jeux de piscines + promotion sur les équipements d'hivernage (couverture filet, produits d'entretien d'hivernage) + annonce des journées Portes Ouvertes d'Automne
Octobre	du 7 au 10 octobre le 9 octobre	<ul style="list-style-type: none">• Portes Ouvertes d'Automne• Journée de formation sur l'hivernage des piscines

ANNEXE 3 : Résultats de l'enquête menée auprès des collectivités.

Profil de la clientèle collectivités

Les mairies

La clientèle est essentiellement composée de petites communes. Le personnel embauché pour entretenir la piscine a une qualification technique mais n'a pas obligatoirement des connaissances suffisantes pour entretenir les piscines.

Les hôtels restaurants de plein air

La clientèle est constituée d'hôtels et de restaurants haut de gamme qui affectent un membre de leur personnel à l'entretien des piscines. Les connaissances techniques sont souvent insuffisantes pour intervenir sur la partie mécanique de la piscine. Par contre l'entretien de l'eau est particulièrement bien réalisé.

Dans certains hôtels de grand standing, il existe un contrat d'entretien avec Aquilus.

Les campings

Les caractéristiques de la clientèle sont quasiment les mêmes que pour les hôtels.

Les centres de vacances

Ce sont souvent des associations loi 1901 qui les gèrent.

Le personnel affecté à l'entretien de la piscine est beaucoup plus difficile à trouver

Les besoins d'information sont diffus.

Où et à qui s'adresser ?

Le mieux est de faire parvenir le courrier à l'adresse de la piscine. Afin de personnaliser le contact, il faut connaître le responsable qui a investi dans l'équipement d'une piscine mais aussi la personne qui est censée entretenir la piscine.

À quel moment adresser des informations ?

Au printemps pour l'ouverture de la piscine et sa remise en état après l'hiver.

Pendant l'été afin de maintenir un degré de satisfaction élevé de la clientèle.

A l'automne pour assurer une bonne fermeture (hivernage) de la piscine.

En hiver, pour faire le point sur les parties mécaniques (filtration de l'eau) et éventuellement réparer.

Comment faire parvenir l'information ?

Le meilleur moyen est celui qui n'entraîne pas de déplacement du client. En effet, les responsables des hôtels, campings, centres de vacances n'ont absolument pas de temps libre en pleine saison touristique.

Quelles sont les particularités de la clientèle « collectivités » par rapport à la clientèle des « particuliers » ?

Les piscines sont beaucoup plus grandes donc elles nécessitent plus de produits d'entretien ou du moins des produits plus efficaces pour l'eau.

La fréquentation des piscines est plus importante et le matériel se dégrade plus vite.

Ce sont donc de bons clients après l'achat de la piscine si l'on arrive à les fidéliser.

Cependant, ces clients ne sont pas toujours fidèles : il suffit d'un petit incident pour perdre un client.

La qualité de l'eau représente un attrait particulier pour la propre clientèle des « collectivités ». Elle est un élément primordial de la satisfaction des clients des hôtels, restaurants, campings... qui souhaitent eux aussi fidéliser leur clientèle.

ANNEXE 4

Documentation Internet (LSA février 1997)

SIX RAISONS POUR SE LANCER DANS LE COMMERCE	
<p>1 - Toucher un nouveau marché</p> <ul style="list-style-type: none">■ S'adresser à de nouveaux clients à hauts revenus.■ Proposer d'autres produits grâce à un assortiment très large.■ Devenir commerçant sans ouvrir de magasin. ➤	<ul style="list-style-type: none">• Avec 300 000 références de livres, Novalis concurrence la Fnac.
<p>2 - Elargir son offre.</p> <ul style="list-style-type: none">■ Pour le textile ou le mobilier, le sur mesure (taille, couleur, modèle) peut être développé à l'infini. ➤■ Toutes les références existantes sont affichées sans contrainte de stockage.	<ul style="list-style-type: none">• Dans son magasin de Lille, Le Furet du Nord compte 170 000 références. Il y en a 250 000 sur son site.
<p>3 - Peaufiner sa politique marketing.</p> <ul style="list-style-type: none">■ Diffusion d'informations très complètes sur les produits. ➤■ Organisation de promotions personnalisées selon le profil et les achats des clients.■ Formation d'un Club des clients virtuels.	<ul style="list-style-type: none">• Si un client achète un appareil photos, il recevra immédiatement une promotion pour un objectif ou des pellicules.
<p>4 - Ajuster les prix</p> <ul style="list-style-type: none">■ Négociation des prix au niveau mondial.■ Possibilité de baisser les prix à la vente, étant donné la suppression des magasins. ➤■ Ou d'augmenter les tarifs en faisant valoir le service rendu (livraison à domicile).	<ul style="list-style-type: none">• Pour Télémarket, les consommateurs sont prêts à payer plus cher afin d'éviter la « corvée » des courses.
<p>5 - Développer un véritable client.</p> <ul style="list-style-type: none">■ Fourniture avant la vente de conseils personnalisés (tests, comparatifs, démonstrations...).■ Constitution d'un service après-vente réellement interactif. ➤■ Elaboration d'une messagerie électronique avec les clients.	<ul style="list-style-type: none">• La Redoute offre un magazine en ligne ainsi qu'une messagerie électronique.
<p>6 - Revoir sa communication.</p> <ul style="list-style-type: none">■ Internet fournit un support publicitaire (financé par les industriels).■ Le média est parfaitement adapté à la publication des résultats de l'entreprise. ➤	<ul style="list-style-type: none">• Pour Boulanger, Internet est d'abord un outil de communication sur la société, les magasins, les produits et les services.

DOCUMENT 1 : A RENDRE AVEC LA COPIE

Calendrier des actions de communication hors média réservé aux collectivités

Mois	Actions	Justifiez vos choix
Janvier		
Février		
Mars		
Avril		
Mai		
Juin		
Juillet		
Août		
Septembre		
Octobre		
Novembre		
Décembre		

Remarque : Il n'est pas nécessaire d'engager des actions chaque mois.

N°
.../...