

SESSION 2014

**CAPET
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Option : MARKETING

COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.



Filiale française du groupe AxFlow, AxFlow SAS a pour activité la distribution de pompes volumétriques. Elle est l'interface entre les fabricants et ses clients.

Le groupe AxFlow, dont le siège est en Suède (Stockholm), comprend 400 collaborateurs. Il est présent dans plus de 20 pays et réalise 140 millions d'euros de chiffre d'affaires. AxFlow, actif partout en Europe, est spécialisé dans le marketing, la distribution et la fourniture d'un service technico-commercial complet pour les équipements de gestion des fluides de haute qualité. Le haut niveau de compétences techniques et de service d'AxFlow a contribué à une croissance constante depuis sa création en 1989, formant ainsi la base de son développement futur. AxFlow est le leader mondial des équipements de gestion des fluides. Sa philosophie est de continuer à accroître la portée et l'étendue de ses services et d'offrir à ses clients un engagement total.

AxFlow France offre une gamme complète de pompes volumétriques, de systèmes de dosage, d'agitateurs, d'échangeurs de chaleur, ainsi que des équipements dédiés à l'environnement et à l'analyse : broyeurs, filtres, tamis, pompes à vis, compacteurs et analyseurs. AxFlow propose des ensembles clé en main et des installations de dosage-mélange en continu. Enfin, AxFlow propose une offre complète de services afin que les installations tournent en « fluidity.nonstop » c'est-à-dire en permanence.

Les marchés de l'entreprise concernent :

- la chimie-pétrochimie (hydrocarbures, solvants, polymères,...)
- les cosmétiques et la détergence (shampoings, lessives liquides, parfums,...)
- l'agro-alimentaire (huiles végétales, sauces, sirops,...)
- la papeterie (rinçage des feutres, traitement des eaux usées,...)
- l'œnologie (analyse,...)
- l'environnement (bassins de rétention, potabilisation des eaux,...)

AxFlow France emploie 60 personnes sur ses deux sites de Notre Dame d'Oé près de Tours (37) et de Plaisir (78) et réalise un chiffre d'affaires annuel de 23 millions d'euros.

A l'import, l'entreprise s'approvisionne principalement en Allemagne, au Royaume-Uni, en Italie et aux États-Unis.

Elle réalise des exportations sur le continent africain.

Il vous est demandé de préparer les trois dossiers suivants :

- . Dossier 1 : Développement stratégique et risque
- . Dossier 2 : Gestion de la relation client
- . Dossier 3 : Développement à l'international

DOSSIER 1 : DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE ET RISQUE

1.1. Analysez les axes de développement stratégique chez AxFlow France depuis 2004.

La société AxFlow a décidé d'externaliser l'analyse des comptes clients en contractant une assurance-crédit COFACE. Consécutivement à la dernière campagne de prospection menée sur les pompes péristaltiques¹, un « rating »² a été demandé à la COFACE concernant un nouveau client à fort potentiel, BeautyBox, fabricant de cosmétiques pour la grande distribution, pour une première commande de 11 000 €. Après réception de l'avis de la COFACE, le directeur financier M. Alfonso vous transmet également les bilans financiers de ce prospect.

1.2. Au vu des éléments fournis par la direction, étudiez le risque du client BeautyBox et concluez sur la suite à donner.

DOSSIER 2 : GESTION DE LA RELATION CLIENT

Soucieux d'améliorer de façon continue son efficacité commerciale, AxFlow réalise de nombreuses actions, notamment des opérations de prospection et des enquêtes de satisfaction.

2.1. Établissez un diagnostic de la relation client chez AxFlow. Concluez sur l'efficacité du Système d'Information Mercatique.

AxFlow a un fort besoin de communication auprès de ses différentes cibles. Elle envisage aujourd'hui de poursuivre les envois par publipostage et souhaite acquérir une machine offset, système d'impression de plaquettes, afin de les réaliser elle-même.

2.2. La réussite de ce projet est liée à une bonne maîtrise de la gestion du temps. Déterminez dans quel délai le matériel sera opérationnel. Sachant que la commande des consommables compatibles avec le type de machine commandée a été passée avec 5 semaines de retard, quelles en sont les conséquences sur la durée du projet ?

DOSSIER 3 : DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

3.1. Montrez l'attractivité du marché marocain au regard de l'activité d'AxFlow.

Afin de poursuivre sa croissance sur le marché marocain, AxFlow envisage de participer au salon POLLUTEC de Casablanca en 2014. Elle souhaiterait un stand équipé, de 40 m², situé à un angle et opérerait pour le forfait communication 2.

3.2. Justifiez le choix d'une telle participation. Calculez le coût du stand et indiquez les autres dépenses qu'AxFlow devra prendre en compte.

¹ Les pompes péristaltiques (*dosing and proportional pumps*) sont utilisées dans diverses applications : produits chimiques, peintures, traitement des eaux usées, brasseries, abattoirs, mines et agro-alimentaire ...

² Rating = notation

La société AxFlow a pris connaissance d'un appel d'offres lancé par la société OCP à Khouribga (Maroc). Elle souhaite y répondre. L'offre technique sera jointe par AxFlow à votre offre commerciale.

3.3. Élaborez la facture proforma avec les conditions commerciales.

LISTE DES ANNEXES

Numéro de l'annexe	Intitulé	Pages
1	AxFlow - Fiche d'identité	5
2	La charte environnementale	5
3	Interview de Bruno Bréard, directeur général d'AxFlow SAS	6 et 7
4	Extrait d'AxFlow News, mars 2013	8
5	La gestion du risque client dans l'entreprise AxFlow	9
6	Le bilan de Beautybox	10
7	Score@rating Coface de Beautybox	10
8	Résultats des actions de prospection en 2012	11
9	Enquête de satisfaction client 2013	11 à 13
10	Tâches à réaliser pour l'acquisition d'une machine offset	14
11	Le Maroc, présentation économique	14 à 16
12	The World Market for Pumps - Global Issues	16
13	POLLUTEC MAROC - Extraits du communiqué de presse	17
14	POLLUTEC, CASABLANCA - Prix d'un stand	18
15	Appel d'offres - Prospect marocain	19
16	Pompe RealAx (Motopompe doseuse) - Caractéristiques commerciales	20
17	Informations du transitaire	20

Remarque : pour des raisons de confidentialité, certaines données ont été modifiées.

Annexe 1 : AxFlow - Fiche d'identité

AxFlow appartient à Axel Johnson International, groupe familial et indépendant, fondé en 1873 en Suède et toujours dirigé par les descendants de son fondateur Axel Johnson. Axel Johnson International ainsi que les sociétés Axstores, Martin&Servera (70 %), Novax, Svensk BevakningsTjänst font partie du groupe Axel Johnson AB. Axel Johnson AB est également partiellement actionnaire des sociétés Axfood et Mekonomen. Axel Johnson AB appartient à Antonia Axson Johnson et sa famille. Le groupe emploie 19 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel supérieur à 7 milliards d'euros.

AXFLOW SAS (AxFlow France)

- **Numéro d'immatriculation au RCS Versailles : B 542 048 798 (SIREN), 54204879800152 (SIRET)**
- **Nationalité:** française
- **Capital social :** 500 000 EUR
- **Activité :** distribution de pompes
- **Adresses :** 3, rue Renée Cassin 37 390 Notre Dame d'Oé
87, rue des Poiriers, Parc Sainte Apolline 78 370 Plaisir
- **Forme juridique :** Société par Actions Simplifiée

Dépôt légal :

29/01/2007 : Changement de président

25/11/2008 : Changement de président

18/02/2010 : Transfert du siège social

Source : interne

Annexe 2 : La charte environnementale

AxFlow, au travers de ses activités, décline une politique environnementale et s'engage sur différentes actions.

- Choix de fournisseurs certifiés ISO 14001
- Utilisation de véhicules de faibles cylindrées et organisation efficiente des déplacements
- Identification des déchets pouvant être recyclés dans l'entreprise
- Prévention et réduction des déchets
- Prise en charge de l'évacuation des déchets
- Maîtrise de la consommation d'énergie et des consommables
- Suivi du plan d'action par un comité qualité et évaluation annuelle de la charte

Source : <http://www.axflow.com>

Annexe 3 : Interview de Bruno Bréard, directeur général d'AxFlow SAS

Nous sommes au siège d'AxFlow SAS mais pourquoi avoir deux sites en France ?

En effet, nous avons des bureaux ici, à Plaisir et à Tours, mais une seule équipe. A l'origine de la structure France, Axel Johnson a acquis Volumatic à Tours devenu Volumax Johnson, qui a racheté la filiale de distribution Bran et Luebbe, fabricant de pompes allemand. En 2004, notre fournisseur nous cède sa distribution basée à Plaisir.

Nous n'avons jamais eu la volonté de fusionner les deux sites. Certes cela aurait engendré des économies mais il y aurait eu de la perte en ligne et nous jugeons important d'avoir des sites au plus près des clients (Tours, Orléans et la région parisienne).

Vous avez dit une seule équipe ?

Oui, nous avons un pôle administratif et un SAV communs. Les commerciaux sont sur le terrain. Je connais tous les salariés et veux les rencontrer lors du recrutement car j'aime bien ça et c'est un moment de la vie de l'entreprise que j'apprécie.

Le « job protection » est un de mes soucis. Je fais mienne la devise du groupe : « Good to work with » (Bon de travailler ensemble). On ne traite pas les gens n'importe comment. On ne leur dit pas qu'ils sont bons jusqu'au moment où on dit qu'ils ne sont plus bons.

On s'occupe de nos clients, de nos fournisseurs et aussi de notre personnel : on est dans la relation, c'est très important. Je ne pourrais plus jamais travailler dans une société cotée en bourse.

C'était important pour moi de travailler dans une société où il y ait du sens. Avec n'importe quelle autre société, nous n'avons rien de différent sur le « quoi » : faire du chiffre d'affaires profitable. Ce qui nous différencie, c'est comment je le fais : comme un voyou, en traitant mal mes employés mais aussi mes clients, en profitant de mes fournisseurs : non ! Pour moi ça donne beaucoup de sens. Je travaille sur les efforts de productivité, en réalisant le même CA mais avec moins de personnes, et je n'ai licencié personne.

Une de nos employés travaillait au service logistique lors du transfert du stock de pièces détachées aux Pays-Bas. J'ai cherché à la garder et elle s'épanouit au SAV. Quand je me regarde dans le miroir, ça me va.

A chaque fois, nous avons eu l'occasion de réfléchir différemment et ça c'est notre organisation. On a des vendeurs partout sur leur secteur, des commerciaux en back office et des chefs de produits. Or, auparavant, nous travaillions avec le logiciel LOTUS qui de l'avis de tous était lourd en termes d'utilisation. C'est lors d'une réunion, il y a un mois, avec toute l'équipe commerciale et technique, et en totale concertation, que nous avons décidé d'acheter Dynamics (CRM de Microsoft) et c'est top ! Tout le monde peut à présent ouvrir Dynamics à distance. Les commerciaux en déplacement se préparent mieux à l'interaction-client et sont plus perspicaces. Les équipes collaborent rapidement, restent connectées où qu'elles se trouvent, et sont beaucoup plus productives. La comptabilité en revanche est traitée à part avec un autre logiciel.

Quels changements l'entreprise a-t-elle connus à votre arrivée ?

J'ai revu l'organigramme en le simplifiant, il me semblait difficile de savoir où on était...

Ça marchait dans la complexité et ça marchait bien. La société faisait du chiffre.

Un exemple concernant la marge : avant, le chef de ventes devait négocier en interne pour la marge puis voir le directeur général pour retourner l'information aux vendeurs. Aujourd'hui, mon directeur, responsable en charge de la marge des ventes, gère en direct avec les équipes des vendeurs. Maintenant, il est le seul à me rendre des comptes.

Je laisse mes managers manager. Vous avez vu à votre arrivée que nous accueillons aujourd'hui des Japonais. C'est très bien que je ne sois pas là car je n'ai rien à y faire. Je les laisse travailler dans le détail et j'irai à la conclusion. Je laisse beaucoup d'initiatives à mes

collaborateurs. Pour moi, la responsabilisation c'est fondamental. Et j'observe dans la plupart du temps que cela se répercute dans le reste de l'organisation. Chacun se sent autorisé à prendre des initiatives, dans la limite de ce qu'il sait faire, bien sûr.

J'ai aussi mis en place une « feuille de route société » qui se décline à tous les services. Dans chacune des équipes, un manager fixe les objectifs, les stratégies et les plans d'action. Il fait ensuite de même avec ses collaborateurs. Le point est fait lors des entretiens annuels de développement individuel. Cette stratégie des ressources humaines permet d'identifier ce que les gens veulent faire dans 1, 2, 3 ans. Nous ne sommes que 60 et il y a peu de possibilités. Mais si un poste se libère, je peux accompagner un volontaire en le faisant participer à des groupes de travail au sein d'AxFlow, à une formation si le budget est là...

Même si l'on voit ses salariés tous les jours, c'est important.

Dans le recrutement, y a-t-il eu une évolution dans le profil des postes ?

Complet changement : j'ai une préférence pour des vendeurs « vendeurs » et non ingénieurs. Ils ne sont pas forcément issus d'école de commerce, j'ai des BTS. La fibre commerciale est essentielle : quelqu'un qui a une tête bien faite comprend vite nos produits.

Quels projets ressortent aussi bien pour vous que pour vos collaborateurs ?

On veut développer l'acquisition de sociétés au niveau du SAV (réparation, maintenance au niveau local) pour les zones à forte densité industrielle, entre Dijon et Marseille, Caen et Le Havre, Lille et Strasbourg. Et oui, il y a des pompes à réparer donc un business à aller chercher !

C'est l'axe de développement visé par l'entreprise pour mieux servir nos clients et faire de l'argent !

Nous avons aussi d'autres pistes aussi pour développer l'export au Maghreb, en Turquie, en Russie, aux Pays-Bas...

Vous êtes principalement distributeur de pompes, or sur votre site web, il est noté que vous êtes producteur pour une certaine pompe.

Exactement, nous avons vécu quelque chose d'incroyable.

Nous avons appris qu'un fournisseur reprenait la distribution de ses pompes péristaltiques en direct, or nous voulions continuer à en avoir dans nos catalogues. Donc nous nous sommes lancés à la recherche de fournisseurs et un industriel a accepté de nous fabriquer les pompes voulues sous notre marque d'AxFlow RealAx. Notre objectif était atteint, nous avons pu continuer à vendre ce type de pompes à nos clients.

Source : Interview, novembre 2013

Bientôt 20 ans !

Entretien avec M. Jean-Marie Clavier, directeur financier et des ressources humaines AxFlo S.A.S.

En décembre 2000, la société américaine SPX rachète le fabricant de pompes allemand Bran et Luebbe ainsi que toutes ses filiales européennes de distribution dont le site de Plaisir (78). SPX, souhaitant se concentrer sur la conception et la fabrication de pompes, décide d'en confier la vente à des distributeurs et propose à AxFlo de les racheter. La fusion acquisition a lieu en 2004 et AxFlo, déjà présent à Notre Dame d'Oé, près de Tours (38), rachète les filiales de SPX dont le site de Plaisir, SPX restant l'un des plus gros fournisseurs d'AxFlo.

Avec le recul, quelles ont été les principales difficultés lors de cette fusion acquisition ?

Faisant partie de l'équipe déjà en place à Plaisir à l'époque de SPX, il m'a été demandé de restructurer ce pôle et, dans les deux années qui ont suivi, l'effectif du site de Plaisir est passé de 50 à 33 salariés. Puis, dès 2006, nous avons évolué avec deux structures indépendantes car chaque entité (Notre Dame d'Oé et Plaisir) avait sa propre comptabilité, les caisses de retraites étaient différentes, il y avait un comité d'entreprise à Notre Dame d'Oé et pas à Plaisir, ... Il a fallu donc harmoniser l'ensemble ce qui n'a pas été sans mal.

Quelles ont été les étapes majeures de ce rapprochement ?

Le problème le plus délicat a été de faire coexister deux cultures différentes : une mentalité « américaine » à Plaisir et une plus « provinciale » à Notre Dame d'Oé. En mars 2007, l'idée d'un projet destiné à améliorer la connaissance de l'autre a émergé dans une enquête Netsurvey conduite par le groupe et a été validée lors d'une réunion de direction. Nous avons donc, avec l'aide de deux consultants, mis au point un séminaire de cohésion / esprit d'équipe « Team Building » qui s'est déroulé durant trois jours au domaine de Chalès en Sologne. Nous avons mixé les groupes et même organisé des trajets en covoiturage.

Quel a été le bilan de ce séminaire ?

Il y a eu beaucoup de tensions et de heurts durant ces trois jours. La société était auparavant constituée de différentes mini-structures spécialisées dans des types de produits (pompes, analyseurs, agitateurs, ...) chacune avec un chef de service, une secrétaire et une équipe, ces différents noyaux tirant chacun la couverture à eux. Avec l'évolution des mentalités qui a suivi, j'ai pu plus facilement créer un pôle commun administration des ventes en supprimant le secrétariat dans chaque service puis créer un SAV collectif. Cette politique s'est accélérée en 2009 avec l'arrivée de M. Bréard qui partageait mes points de vue.

Quelle a été l'incidence de cette restructuration sur la gestion des emplois et des compétences ?

L'effectif global qui en 2006 était de 76 salariés est passé à 58 avec seulement 2 licenciements pour faute grave, le reste relevant de départs à la retraite non remplacés. Les choses ont donc évolué avec douceur de même que les mentalités car nous embauchons beaucoup de jeunes. Nous avons évolué vers un management plus ouvert, moins directif, où la délégation est réelle. Nous y sommes de toute façon tenus car nous sommes certifiés ISO 9001 : 2008 et engagés sur un process qualité. Nous pratiquons le « job rotation » : lorsqu'un poste se libère, on l'ouvre en interne et dernièrement un salarié de Notre Dame d'Oé spécialisé sur les cotations est devenu commercial sur la région Est. Le turnover est donc faible et même nos intérimaires sont déçus de quitter l'entreprise.

Source : AxFlo news – mars 2013

**Bienvenue à...
Ushi Müller**



L'équipe de vente est heureuse d'accueillir une nouvelle attachée commerciale. Ushi Müller vient en effet de mettre fin au traditionnel protocole d'embauche après avoir passé un mois de formation sur les différents produits et services commerciaux ainsi qu'au sein du pôle administratif.

A 28 ans, de nationalité belge et de formation école d'ingénieur (bac + 6), elle a acquis une expérience durant 4 années chez l'un de nos fournisseurs. Elle sera en charge du secteur Wallonie. Nous comptons sur vous tous pour lui réserver un bon accueil.