

## Cas Parfums Divain

### Proposition de corrigé

La commission de choix de sujets a rédigé cette proposition de corrigé, à partir de la proposition initiale des auteurs et des enrichissements successifs apportés aux différents stades d'élaboration et de contrôle des sujets. Pour autant, ce document ne vise pas l'exhaustivité mais tente simplement d'apporter à chaque question, les éléments de réponse couramment admis par la communauté enseignante.

Il est donc tout à fait normal que certaines copies proposent des pistes voisines de celles du corrigé ou encore que des candidats aient choisi de développer certains points qui leur ont semblé correspondre à une compréhension plus large de la question posée. Il appartient aux correcteurs de ne pas se laisser « enfermer » par la proposition de corrigé et d'analyser les productions des candidats avec intelligence en n'hésitant pas à valoriser ceux qui font preuve de capacités d'analyse, de réflexion et de cohérence. Quant aux références conceptuelles et théoriques, il convient d'évaluer la capacité de chaque candidat à convoquer celles qui sont pertinentes, à les intégrer dans un raisonnement (pour construire une méthodologie d'analyse ou pour argumenter une position), sans que les correcteurs aient à attendre une liste exhaustive.

Les correcteurs doivent s'efforcer de faire abstraction de leurs propres positions et faire preuve d'ouverture d'esprit en cherchant avant tout à différencier les candidats en fonction de leur capacité à percevoir le sens d'une question et de la qualité de l'argumentation qu'ils développent. Il est important de tenir compte de la cohérence entre les propositions de solutions et les problèmes de management identifiés.

En conclusion, les propositions de corrigés apportent des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus. C'est ensuite à la commission de barème de les compléter par des éléments plus fins d'appréciation permettant de valoriser les candidats disposant d'un ensemble de connaissances organisé, d'un esprit d'analyse satisfaisant et capables de produire sous forme écrite le résultat d'une réflexion.

En tout dernier lieu, c'est au correcteur que revient la lourde responsabilité de prendre le recul nécessaire par rapport au corrigé et d'évaluer les travaux avec un souci d'objectivité.

**Première partie : Analyse du contexte****1) Montrer en quoi la démarche d'Inès DIVAIN relève de la logique entrepreneuriale.**

Extrait du référentiel

Entreprendre consiste en premier lieu à repérer des opportunités de développement, puis à prendre les risques nécessaires pour créer l'activité nouvelle correspondante ou dynamiser une activité existante. La logique entrepreneuriale implique donc une capacité à anticiper, à se projeter et à innover. Elle suppose également la mise en œuvre d'un projet entrepreneurial cohérent articulant contraintes, compétences et ressources.

La logique entrepreneuriale fondée sur la prise de risques se distingue ainsi de la logique managériale qui consiste, pour le manager, à optimiser les ressources qui lui ont été confiées.

Pour **Joseph Aloïs Schumpeter**, l'entrepreneur saisit des opportunités de marché, prend des risques, s'investit personnellement, et innove. Cela lui permet de créer de la valeur et de générer du profit.

Pour Schumpeter, il existe 5 types d'innovation : nouveaux produits, nouveaux débouchés, nouvelles sources de matières premières, nouvelles méthodes de production, et nouvelle organisation.

La démarche d'Inès DIVAIN relève de la logique entrepreneuriale, car :

- Elle a su innover : lancer un nouveau conditionnement : le roller-ball ; créer de nouveaux parfums (jus et flacons) -> nouveaux produits ; elle envisage un nouveau réseau de distribution en région -> nouveaux débouchés ;
- Elle a pris des risques, notamment financiers : elle a lancé sa propre marque, elle a utilisé son argent personnel, elle a investi dans des locaux, elle envisage un prêt bancaire avec caution personnelle pour financer le développement de son entreprise ;
- Elle a saisi une opportunité : elle se positionne sur un segment de marché particulier : les parfums haut-de-gamme (dits) alternatifs ; elle envisage aussi de racheter une autre entreprise pour se développer ;
- Elle s'investit personnellement : elle a créé la marque, elle prend des décisions, elle investit, elle dessine les flacons... ;
- Cela lui permet de créer de la valeur : ses parfums haut-de-gamme se vendent entre 180 et 350 euros.

**2) Identifier et justifier les choix stratégiques mis en œuvre par l'entreprise Parfums DIVAIN lors de sa création.**

Le terme de « choix stratégiques » fait référence au point 2.3 du référentiel : « Effectuer des choix stratégiques », qui traite des options stratégiques (stratégies globales/stratégies de domaine) et des modalités de développement stratégique. La question mentionne : « lors de la création » : les étudiants doivent donc identifier les stratégies globales et de domaine.

NB : ne pas accepter de réponses développant les décisions stratégiques

Il s'agit ici de mobiliser :

- Les connaissances liées aux stratégies globales d'**Igor Ansoff** adoptées pour un Domaine d'Activité Stratégique (DAS) : spécialisation ou diversification ;
- Les connaissances liées aux stratégies de domaine de **Michaël Porter** : domination par les coûts, différenciation (cible large) et focalisation (cible étroite).

Parfums DIVAIN met en œuvre une stratégie de **spécialisation** car toutes les ressources sont mobilisées sur un seul DAS, celui des parfums alternatifs. Cette stratégie se justifie car c'est une entreprise jeune, de petite taille et qui doit donc concentrer ses ressources pour être efficace.

La stratégie de domaine appliquée est la **focalisation par différenciation** : un seul segment de la population est ciblé : les clients qui veulent un parfum unique de luxe. Le cas utilise le terme de *niche*... Cette stratégie lui évite une concurrence frontale avec les grands acteurs du secteur.

**Remarques :**

- accepter la stratégie de différenciation si elle est bien justifiée ;
- valoriser par glissement une réponse développant la stratégie de domaine en question n°3 à condition que le raisonnement soit cohérent.

**3) Justifier le choix du mode de production de l'entreprise Parfums DIVAIN compte tenu de sa stratégie de domaine.**

En matière d'organisation de la production, l'entreprise doit réaliser des choix stratégiques différents selon sa taille, ses ressources, la nature de son activité et son environnement. Elle réalise des choix et définit une interaction entre la stratégie et l'organisation de la production.

Le mode de production choisi par Parfums DIVAIN est la **production à l'unité ou en petites séries ; à la commande, en flux tirés/tendus**.

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		Session 2017
Corrigé Management des entreprises après harmonisation	17-MANAGE-ME1C	Page 3 sur 7

Cela se justifie par rapport

- Sa taille : c'est une très petite entreprise ;
- Ses ressources : elles sont limitées, en termes de personnel, de matériel, de financement ;
- La nature de son activité : elle conçoit et fabrique des parfums avec une base commune mais personnalisables, à la commande ; la production est par ailleurs déclenchée par la demande ;
- Son environnement : elle a choisi un segment de marché peu concurrencé par les grands groupes.

Tout ceci montre bien le lien entre la stratégie de domaine - focalisation par différenciation – et le choix du mode de production.

**4) Repérer la modalité de croissance envisagée par Inès DIVAIN en 2016 et analyser son intérêt pour l'entreprise.**

Inès DIVAIN envisage la **croissance externe**, grâce au rachat de la PME Art-Candle spécialisée dans la création et la fabrication de parfums d'ambiance et de bougies artisanales parfumées 100 % bio.

Les intérêts pour Parfums DIVAIN :

- Développer son réseau de distribution pour accroître sa clientèle, dans des endroits stratégiques et grandes villes ; le développer seul serait long et coûteux ;
- Bénéficier de nouvelles ressources humaines, matérielles et immatérielles nécessaires à son développement ;
- Se développer sur un nouveau marché : les bougies parfumées.

Un seul intérêt est attendu.

**5) Présentez les principaux éléments du diagnostic interne et externe de l'entreprise Parfums DIVAIN.**

Le diagnostic doit être structuré. L'outil le plus approprié est la matrice FFOM qui provient du modèle LCAG.

Les étudiants qui ont présenté le diagnostic stratégique interne en faisant référence à Edith Penrose ou Gary Hamel et Coimbatore Krishnao Prahalad, et/ou utilisé le modèle PESTEL pour le diagnostic stratégique externe ne seront pas pénalisés même si le cas s'y prête mal.

Accepter toute idée complémentaire pertinente non mentionnée dans le tableau.

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		Session 2017
Corrigé Management des entreprises après harmonisation	17-MANAGE-ME1C	Page 4 sur 7

	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
Diagnostic stratégique interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le personnel a des compétences distinctives et un savoir-faire unique ;</li> <li>- Inès Divain, fondatrice, cherche à innover, et utilise ses compétences et son savoir faire pour développer l'entreprise ;</li> <li>- l'entreprise est capable de concevoir et fabriquer des produits uniques en réponse aux demandes spécifiques des clients ;</li> <li>- l'entreprise dispose d'un laboratoire et des ateliers de fabrication récemment rénovés ;</li> <li>- l'entreprise dispose d'un showroom, qui met en valeur sa production ;</li> <li>- l'entreprise dispose de peu de stocks, ce qui réduit ses coûts de stockage ;</li> <li>- l'entreprise utilise des matières premières de qualité et s'approvisionne auprès de fournisseurs français et étrangers respectueux de l'environnement ;</li> <li>- l'entrepreneure est associée majoritaire, et seuls deux autres associés participent au capital : l'entreprise est donc indépendante ;</li> <li>- le réseau de distribution sélectif, et les projets de développement permettent de maintenir l'image haut de gamme des produits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le réseau de distribution sélectif, parisien, limite le nombre de clients que l'entreprise peut toucher ;</li> <li>- la petite taille de l'entreprise peut limiter sa capacité à répondre à une demande importante ;</li> <li>- les fonds propres de l'entreprise sont insuffisants pour financer son développement ;</li> <li>- compte-tenu de la spécificité de l'entreprise, les banques sont réticentes à lui accorder un prêt.</li> </ul>
Diagnostic stratégique externe	<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hausse de la demande des consommateurs pour les produits utilisant des matières premières issues de l'agriculture biologique ;</li> <li>- hausse de la demande des consommateurs pour les parfums de luxe (plus de 100 euros) ;</li> <li>- hausse de la demande des consommateurs pour les parfums personnalisables ;</li> <li>- hausse de la demande des consommateurs pour le parfum en petit format comme le roller-ball ;</li> <li>- légère croissance du marché du parfum en valeur : +1%.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- légère baisse du marché du parfum en volume : - 2 % ;</li> <li>- concurrence croissante de gros acteurs du marché qui se positionnent sur le segment des parfums alternatifs (500 lancements en 2015 soit un quart des nouveaux produits lancés au niveau mondial) ;</li> <li>- baisse du pouvoir d'achat des Français.</li> </ul>

**Deuxième partie : Identification du problème de management et proposition de solutions**

**6) Analyser le problème lié au développement de l'entreprise et à son financement.**

Le diagnostic a mis en évidence de nombreuses forces.

Cependant, le réseau de distribution est restreint, insuffisant par rapport aux demandes des clients actuels et potentiels, et aux projets de développement de l'entreprise.

L'augmentation des redevances demandées est également à la source de la décision d'élargir ce réseau, et donc de racheter Art-Candle.

Le financement du projet de développement est complexe : actuellement l'entreprise ne dispose pas de fonds propres, et veut obtenir un emprunt bancaire. Compte tenu de la taille de Parfums DIVAIN, et des problèmes rencontrés par la société qu'elle souhaite acheter, la banque accepte avec des conditions (taux d'intérêt élevé et garanties personnelles) que Inès DIVAIN refuse.

NB : l'étudiant doit mentionner l'articulation entre projet de développement et financement.

**7) Proposer des solutions permettant à l'entreprise Parfums DIVAIN d'assurer sa croissance en spécifiant, pour chaque solution, ses coûts et risques.**

Parfums DIVAIN peut envisager

- Une **augmentation de capital** :
  - en faisant appel une nouvelle fois aux associés : coût faible ; risque de perte de pouvoir car Inès DIVAIN est aujourd'hui associée majoritaire ;
  - en proposant à un grand groupe d'entrer au capital : le coût se résume aux frais d'augmentation de capital ; le risque est important : perte d'autonomie et de pouvoir ;
  - en recourant au financement participatif (crowdfunding) : il faut réfléchir à la contrepartie proposée aux contributeurs, qui aura un impact sur le coût. On peut se demander dans quelle mesure ceux-ci seront intéressés par ce type d'activité, et pour quel montant. Peu de risques sont identifiés.
- Un **autofinancement** : Parfums DIVAIN pourrait reporter son projet, le temps de se donner la possibilité d'autofinancer celui-ci.

D'autres solutions stratégiques sont envisageables :

- La croissance conjointe mais attention la vigilance est requise dans le choix du partenaire. Il importe qu'il existe une réelle synergie entre les partenaires afin d'éviter toute concurrence destructive. Le coût est très limité. Il est nécessaire de bien définir les objectifs et modalités du partenariat afin qu'il soit bénéfique aux deux entreprises.
- La croissance interne (intégration verticale aval), en créant de nouveaux magasins ; ce type de croissance est limité par les moyens que l'on peut mobiliser et elle peut être assez lente. Le coût dépend des objectifs.
- La croissance externe (intégration verticale aval), par rachat d'une autre entreprise possédant des boutiques dans des activités complémentaires (cosmétiques, accessoires, beauté...) : Parfums DIVAIN pourrait choisir d'acheter une autre entreprise, sans difficultés financières. Les conditions du prêt bancaire pourraient donc être différentes.

Toute autre solution pertinente et justifiée sera acceptée.