

Coller ci-dessous l'étiquette code barre
correspondant à l'épreuve

23 - 00611



23-00611
2023-2024
23-00611

Date : 27/04/16

Epreuve / Sous épreuve : Management Sciences de
Gestion HEC Paris

Cote Epreuve : 299

Nombre de copies supplémentaires :

Nom

attribution

18/2

Management Sciences de Gestion

Dossier 1 : La Stratégie de Edmentalia

1) L'environnement de chaque entreprise demeure en perpétuelle évolution et incertain, il est nécessaire pour Edmentalia de veiller et d'analyser l'écosystème dans lequel elle évolue. Le terme "environnement" de l'entreprise regroupe deux sphères : le macroenvironnement, (l'environnement global de l'entreprise) qui est imposé à l'entreprise et sur lequel celle-ci ne peut pas agir, et le microenvironnement qui est l'environnement proche de l'activité de l'entreprise et sur lequel, celle-ci détient un pouvoir d'action.

Analyse du macroenvironnement

utilisons pour analyser le macroenvironnement, la matrice "PESTEL"

PESTEL	Opportunités	Menaces
<u>Politique</u>	• Instauration de labels de qualité relatifs aux produits cosmétiques (Ecoact, observatoires des cosmétiques)	
<u>Économique</u>	• La BPI apporte un soutien financier aux entreprises start-up • Le Conseil régional apporte un soutien financier aux start-up • Constitution de pôles de compétitivité (cluster) • L'industrie cosmétique est un réseau de point à l'échelle européenne (accorfoliants) • Pôle de la Cosmetic Valley avec industriels de la parfumerie • Proportion de 9% de secteur soins	• Marché de la cosmétique animé par de nombreux acteurs. • Diversification des marques de distributeurs dans la cosmétique.
<u>Sociale</u>	• Le comportement des consommateurs change : toilettage approfondi, soins du visage • Recherche de "sensibilité" par les consommateurs • Les jeunes sont particulièrement attentifs aux produits cosmétiques	

PESTEL	opportunités	Menaces
<u>Technologique</u>	• nombreuses innovations dans le domaine cosmétique • les réseaux sociaux constituent un relai d'information et la mise en place de "cosmopolitanism" • le e-commerce représente des parts de marché de seulement 2 à 3% • Recherche d'information par le "Web to store"	• La possibilité de laisser des commentaires sur les réseaux sociaux peut constituer une menace majeure. et sont négatifs
<u>Écologique</u>	• Constitution de produits "bio" bon pour le corps.	• L'industrie cosmétique demeure critiquée pour son aspect "artificiel" (produits chimiques)
<u>Légale</u>		• Renforcement de la réglementation depuis l'été 2013 pour protéger le consommateur (informations transparentes, produits plus sûrs dans les régions)

Analyse du microenvironnement

Pour analyser le microenvironnement de l'entreprise Cosmet'bio, nous utiliserons la matrice de "5 forces concurrentielles" de Porter.

<u>Acteurs</u>	<u>Constat</u>
<u>Enseignants</u> Enseignes de parfumerie sélective (Maisonrand, Nacili, Sephora) et marques de distribution.	Le marché de la cosmétique est très concurrentiel et est animé par de nombreuses acteurs. Les cosmétiques ont donc un pouvoir fort vis à vis de Cosmet'Zion.
<u>Clients</u> Jeunes qui recherchent la "sensibilité".	Les clients de L'entupie sont principalement les jeunes. Ils représentent une demande exigeante qui recherche des produits aux caractéristiques précises. Ils s'attachent aux avoir un fort pouvoir sur L'entupie.
<u>Fournisseurs</u>	Peu d'information sur les fournisseurs.
<u>Distributeurs</u> Des distributeurs et points de ventes potentiels proposés par agents commerciaux.	Les distributeurs ont un pouvoir fort sur ce marché avec la quantité de produits que ceux-ci peuvent proposer sur leur réseau. Les grandes surfaces agissent même sur les prix d'achat.
<u>Nouveaux entrants</u> Chaînes de vêtements (H&M, Etam, Zara)	Il existe des nouveaux entrants qui tentent de pénétrer le marché. Les chaînes de vêtements se diversifient dans la cosmétique et abordent le parfum comme un achat complémentaire du vêtement. Les barrières à l'entrée sont donc faibles.

Conclusion

Le marché du soin et de la Cosmétique est en perpétuel développement et demeure très concurrentiel. Il est composé de nombreux acteurs mais n'est pas frappé par de grandes menaces. L'essor du "L'Oréal" est un nouveau révélateur de l'existence sur le marché et l'élargissement du portefeuille et activité des chaînes de vêtements qui se diversifient dans la Cosmétique contribue à renforcer la concurrence du marché. Les consommateurs, de plus en plus protégés par la réglementation nationale, sont quant à eux exigeants et en quête de qualité.

2) La Cosmétique Valley est un pôle de compétitivité labellisé par l'Etat en 2005 qui a pour rôle et aider les industriels de la parfums et de la Cosmétique dans leur développement commercial. Un partenariat avec La Cosmétique Valley offre des opportunités :

• Levier de stratégie d'internationalisation

En organisant les échanges commerciaux à travers son réseau, la Cosmétique Valley permet et accompagne les entreprises membres à l'export.

• Levier de la stratégie d'innovation

La Cosmétique Valley permet à ses membres ~~de~~ d'appartenir à un réseau de compétences scientifiques et de Centres de R&D.

qui leur permet de concrétiser des innovations issues de la recherche appliquée. De plus, les entreprises innovantes bénéficient d'un label.

Levier de stratégie d'externalisation

La Cornetic Valley aide les industriels de la Cornétique et les metant en relations avec des entreprises spécialisées dans la culture des plants, l'emballage etc. Organisée de manière verticale, le pôle Cornetic Valley permet ainsi la mutualisation des savoir-faire des différents membres et une spécialisation des tâches. Cornet & Bio recoivent ainsi à l'externalisation et à la sous-traitance ce qui leur permet de se concentrer sur son cœur de métier, de disposer de nouvelles compétences et de transformer ses coûts fixes en coûts variables.

Développement de l'image de marque et de la notoriété

Appartenir au réseau Cornetic Valley comme Guélain, Dior, Elvins, C'est aussi renforcer son image de marque à travers la notoriété propre au réseau.

Réduction des coûts de production

L'organisation en réseau permet à travers une organisation verticale et une mutualisation des compétences de réduire les

Cette loi à l'action. Appartenir au réseau c'est aussi gagner en flexibilité.

Formations et développement des compétences.

Le réseau met en place des formations propres au développement des compétences dans des domaines spécifiques (Microbiologie, Toxicobiologie, Ecotoxicobiologie).

Veille Concomitante.

Le réseau assure enfin une veille permanente du marché et du secteur et fournit des informations fiables et actuelles relatives aux innovations, opinions de consommateurs, tendances financières etc...

Pour ces différentes raisons, le pôle de Compétitivité de la Cosmetic Valley constitue une opportunité pour Cosmet'21.

3)

Edith Penrose dans The theory of the growth of the firm [1959] met en évidence le rôle des ressources tangibles et intangibles (Compétences) dans le développement de l'entreprise.

Nous présentons donc sous forme de tableau les ressources et compétences de l'entreprise et mettons en évidence leurs forces et faiblesses.

Ressources tangibles

<u>R. Financières</u> Avec un capital social de 50 000 €, l'entreprise a généré un CA de 3 millions et euros dès la 4 ^{ème} année d'exploitation.	Forces	Générer un tel CA permet de financer la R&D et l'autofinancement de projets Permet de garder intacte la solvabilité de l'entreprise
	Faiblesses	une hausse du CA qui engendrera le résultat s'accompagne d'une hausse des impôts
<u>R. Matérielles</u> pas d'information		
<u>R. Humaines</u>	Forces	Les commerciaux promouvent les produits auprès des distributeurs et contribuent au résultat de l'entreprise
5 agents commerciaux indépendants rémunérés par commissions de 20% sur le CA	Faiblesses	Le recours à 5 commerciaux engendrant des coûts variables qui peuvent être élevés

Ressources intangibles (Compétences)

<u>R. Organisationnelles</u> Membre d'un réseau qui permet d'organiser l'activité en sous-traitance de certaines tâches.	Forces	Le fait d'être membre d'un réseau et être associé au développement. Extension permet de se connecter sur le terrain
	Faiblesses	Crée une situation de dépendance vis-à-vis du réseau et des sous-traitants
<u>R. Commerciales</u> une présence chez les distributeurs et une bonne image de marque	Forces	Permet d'assurer sa présence sur le terrain. L'image de marque contribue à la vente
	Faiblesses	L'image de marque de Cornilleau dépend de son en grande partie du réseau Cornilleau Valley

Ressources techniques

- Maîtrise des réseaux sociaux et celui d'information internet

Forces

"Crowdsourcing": Communauté transnationale, Communauté de consommateurs.

Faiblesses

Nécessite une veille informatique régulière, une sélection d'articles régulière et l'appel à une "Community manager" (la qui représente avec des créatifs de gestion.

Comme toute entreprise, Cornet 2 Ltd dispose donc de ressources et de compétences qui lui apportent des forces mais comportent aussi des faiblesses.

4). Chandler définit la stratégie comme la définition d'objectifs à long terme et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre.

Cornet 2 Ltd œuvre différentes stratégies telles que la spécialisation, l'innovation, l'internationalisation, la diversification et l'externalisation. Intéressons nous à la stratégie d'externalisation:

La stratégie d'externalisation réside, en s'appuyant sur la chaîne de valeur de Porter, à externaliser certaines activités de soutien pour se concentrer sur son cœur de métier, disposer de compétences dont on ne dispose pas, de gagner en flexibilité en

transformant les coûts fixes en coûts variables.

Dans le cas présent, l'externalisation de la conception de ses nouveaux produits, et de leur fabrication lui permet de se concentrer sur sa politique commerciale et d'élaborer de nouveaux produits. La production à fort volume de son sous-traitant permet la réalisation d'économies d'échelle qui permettent de rendre les produits abordables aux clients. Cependant, la flexibilité qui procure la sous-traitance s'accompagne d'une forme de dépendance vis-à-vis du sous-traitant et peut susciter des risques de conflits. La confiance est donc essentielle dans une relation entre sous-traitant et sous-traité.

Conclusion générale du devoir 1

L'environnement et l'appartenance à un réseau lui permet de renforcer son pouvoir de marché. En tant que membre d'un cluster permet à l'entreprise de bénéficier de ressources, de s'adapter à son marché et de faire face aux fluctuations de son environnement. Les politiques stratégiques de l'entreprise sont quant à elles en accord avec son identité et ses projets. L'image de marque dont elle dispose et enfin un avantage concurrentiel sur ce marché.

Dossier 2. Le développement Commercial de Corvet2-lis

1) Les entreprises, dans le cadre de leurs veille commerciale et de l'analyse des potentialités de marché ont recours à des sources d'informations internes et externes. Dans le cas présent, Corvet2-lis dispose de données commerciales internes et externes :

Données Commerciales propres à l'entreprise

- le CA permet, en fonction de son évolution, de déterminer la richesse créée par l'entreprise et une année à l'autre. Celui-ci a ainsi augmenté de 16% entre 2014 et 2015 et les prévisions de 2016 sont prometteuses. Il s'agit d'une information quantitative.
- Les données "analytiques" de l'activité sur les réseaux sociaux et site web permettent, selon la "Web Analytics Association", la mesure, la collecte, l'analyse des données internet permettant de comprendre et d'optimiser les usages web. Cette étude quantitative de l'activité sur les réseaux sociaux va au-delà de statistiques relatives à la fréquentation et au site puisque elle permet de déterminer le comportement du consommateur sur le Web.

Données externes issues de veille professionnelle

L'analyse menée par Jean en septembre 2014 permet de dresser une segmentation typologique des intervenants français à l'égard

L'étude d'un échantillon. L'échantillon doit être représentatif de la population mère. Cette technique permet (comme les consommateurs sont hétérogènes dans demandes, dépenses) de les regrouper en fonction de leur affinité, activité, préférences etc.

Pour obtenir cette segmentation, l'on a utilisé l'étude Pannel qui est définie comme "l'étude du comportement, d'un échantillon permanent et représentatif de consommateurs."
répéter

L'entreprise a tout intérêt à utiliser ces sources et informations car elle lui permettent d'établir des perspectives de marché vis à vis du comportement des consommateurs.

2) un tableau de bord marketing et ses tableaux qui font le constat et qui établissent des prévisions, des objectifs quantitatifs sur une période déterminée.

Indicateurs

- Taux de variation du CA : $\frac{2000000 - 1748000}{1748000} = +16\%$
entre 2014 et 2015.
- Le taux de Conversion : $\frac{\text{Nouveaux clients}}{\text{Clients potentiels}}$
- Le taux de pénétration : $\frac{\text{Clients hors zone de Chabaudis}}{\text{Clients potentiels hors zone de Chabaudis}}$
- Taux de déperdition : $\frac{\text{Clients potentiels non consommateurs}}{\text{Clients potentiels}}$

Coller ci-dessous l'étiquette code barre
correspondant à l'épreuve

Date: 27/04/16

Epreuve / Sous épreuve: Management, soins et
qualité HEC Enis

Code Epreuve: 299

S'il s'agit d'une copie supplémentaire,
reportez ici le code à 9 chiffres associé
à cette copie (sans :)

207584

Nombre de copies supplémentaires: (inscrivez les pages dans la colonne des 4 à 6 pages)

Note

attribuée:

Suite

3.

Comme Bo envisage de constituer une équipe commerciale plutôt que de recourir à des agents commerciaux indépendants. Discutons de la pertinence de ce projet:

En termes de Coût

La constitution d'une équipe propre implique de recruter de nouveaux employés. Cette augmentation des charges salariales représente un coût pour l'entreprise alors que les agents commerciaux représentaient des coûts externalisés pour l'entreprise. De plus, le coût du recrutement en lui-même est important et le risque que le nouvel employé ne concienne pas aux exigences de l'entreprise peut engendrer là encore des coûts liés à un nouveau recrutement.

En termes de Compétences

Le fait que l'équipe soit propre à l'entreprise permet de leur faire bénéficier de formation, de CIP et de DIF et d'augmenter leur employabilité. La constitution d'une équipe propre à l'entreprise

permet de développer des synergies et une culture d'entreprise (cf. Tableau), plutôt que de créer une situation de concurrence comme il peut exister entre les Commerciaux.

Avoir sa propre équipe permet enfin de développer en interne les savoirs, savoir-être et savoir-faire des membres de celle-ci. De plus, l'embauche de ces 4 membres permettra à l'entreprise de détenir l'ensemble des compétences énumérées dans le document 8.

Sur le plan organisationnel

Les synergies et la culture d'entreprise pourront permettre à l'équipe de travailler en mode projet ou en collaboration. Encadré par le contrat de travail et le statut de salaire, l'entreprise pourra organiser elle-même le travail de l'équipe à l'inverse des Commerciaux qui demeurent autonomes sur le plan de l'organisation de leur travail.

Si sur le plan organisationnel et des compétences, l'entreprise a intérêt de constituer une équipe, l'embauche de plusieurs personnes constitue cependant un coût. L'entreprise doit donc mettre en adéquation ses ressources humaines avec ses objectifs pour gagner en efficacité et en efficience.

La mise en place d'une GPEC pourra être envisagée dans le cadre et une croissante de la masse salariale du groupe.

- 4) La science des ressources humaines a développé de nombreuses théories de motivation et cherche à impliquer les salariés dans leur travail.

Comment ? Les disposer donc de différents leviers de motivations :

Les théories

- La théorie VIE de Victor Vroom (1964) met en avant trois forces motivationnelles : "l'expectation" c'est à dire la croyance en une augmentation de la performance de travail ; "l'instrumentalité" qui est l'estimation d'une récompense vis à vis des efforts effectués et "la valence", c'est à dire la valeur que donne l'individu aux récompenses. L'application de cette théorie par l'entreprise peut être un levier de motivation qui réside au principe de "contribution-rétribution".

- La théorie des facteurs de Herzberg - Pour Herzberg, deux éléments conditionnent l'investissement du salarié. Les éléments qui ne augmentent pas la satisfaction au travail mais qui demeurent indispensables (hygiène, sécurité), et les éléments qui agissent au contraire sur la motivation (remunération). Selon lui, la seconde nécessite pour se réaliser la première condition. L'entreprise doit donc assurer l'hygiène et la sécurité de ses salariés pour que ceux-ci puissent être satisfaits de leur lieu de travail et donc motivés.

La pyramide des besoins de Maslow

La prise en compte des besoins naturels et universels de l'homme

chaque son travail lui procure une satisfaction maximale à sa motivation. En répondant aux besoins "d'estime de soi" et d'"accomplissement" qui dominent la pyramide, l'entreprise peut passer de à de ses salariés une satisfaction propre à leur motivation.

Les leviers empiriques

En plus de la considération de concepts théoriques, Comptelien peut appliquer dans sa politique RH des leviers de motivations de deux ordres : financiers et non financiers.

• Leviers financiers

Le salaire mais aussi les PEE, les abondements, l'actionnariat salarié, les primes d'intéressement et de participation au résultat constituent des leviers de motivation abordable par l'entreprise.

• Leviers non financiers

Les formations (CIF, DIF), les avantages en nature, mais aussi les facteurs d'ambiance, l'ergonomie des postes de travail, le climat social constituent là aussi des leviers de motivations pouvant attirer de nouveaux collaborateurs.

Coller ci-dessous l'étiquette code barre
correspondant à l'épreuve

Date : 27/04/16

Epreuve / Sous-épreuve : Management science
de gestion HEC

Code Epreuve : 299

S'il s'agit d'une copie supplémentaire,
reporter ici le code à 6 chiffres situé
sous le code barre :

207581

Nombre de copies supplémentaires : _____ (numérotez les pages dans le cadre ci-dessous)

Note

attribuée :

Conclusion générale du dossier 2

Les opportunités commerciales importantes en France du Sud
constituent un levier de croissance pour l'entreprise.
Elle-ci doit alors adapter ses ressources humaines à sa
stratégie en constituant une équipe commerciale qui
remplacera les commerciaux indépendants. Cette nouvelle équipe
vas apporter du capital humain à l'entreprise et des compétences.
L'embauche de personnes compétentes cependant un coût et
incombe la mise en place de leviers de motivation propres
à l'investissement des salariés dont dépend la performance de
l'entreprise et son avenir.

Dossier 3 Les ressources pour accompagner le développe- ment.

- 1) Présenter les avantages et inconvénients du "crowdfunding"
et des "Business Angels" :

Definition		
Le Crowdfunding est un mode de financement de projet par le public et permet de récolter des fonds.	Avantages	Permet de contourner la capacité d'emprunt et la solvabilité sans avoir recours à un financement auprès des banques.
	Inconvénients	Les fonds récoltés sont souvent faibles. Dans le cadre du prêt, cela oblige l'entreprise à rembourser avec intérêt les investisseurs (obligation). La souscription de titres si elle s'effectue comme la vente d'actions représente alors un risque de dilution du capital voire une perte de contrôle de l'entreprise à long terme.
Les Business Angels ou "investisseurs privés" sont des particuliers qui investissent dans les start-up en échange de parts de participation.	Avantages	Mise à disposition de l'entreprise du réseau, des compétences et de l'énergie des "Business Angels".
	Inconvénients	- Risque de dilution du capital de l'entreprise. L'entreprise doit répondre à la définition de "l'entreprise innovante". L'entreprise peut donc prétendre à ce type d'investissement si elle est innovante.

Le recours aux "Business Angels" semble plus pertinent pour Comptelis qui bénéficiera des compétences et du réseau de ses investisseurs. De plus, Comptelis mène une stratégie d'innovation et propose des produits innovants. Elle peut donc prétendre à ce type de financement.

2) Analysons la structure financière pour 2015.

Le bilan fonctionnel d'une entreprise offre une vision instantanée de sa structure financière.

Bilan fonctionnel exercice 2015	
Actif	Passif
<u>Actif stable</u> 260 000	<u>Passif stable</u> 445 000
<u>Actif circulant</u> 460 000	<u>Passif circulant</u> 205 000
<u>Troisième active</u> 15 000	<u>Troisième Passive</u> 95 000

$$FRNG = 445\,000 - 260\,000 = 185\,000$$

$$BFR = 460\,000 - 205\,000 = 255\,000$$

$$Trésorerie = 185\,000 - 255\,000 = -70\,000$$

On constate que la trésorerie est négative (-70 000), ce qui indique que l'entreprise est en manque de financement que ce que son FRNG ne couvre pas son BFR.

3) Diagnostic financier pour l'année 2015.

I Une structure financière qui n'est pas propice au développement de l'entreprise.

Avec une trésorerie négative (-70 000), l'entreprise est pour 2015.

en besoin de financement. En gonflant le passif stable ou en réduisant l'actif stable, l'entreprise pourrait augmenter son FRN6 et réduire la négativité de sa trésorerie. Le ratio de délais de règlement client pour l'exercice 2015 est de 48 jours, et celui des délais de règlement fournisseurs de 82 jours. En augmentant le délai de règlement fournisseurs et en réduisant celui des clients, l'entreprise pourrait améliorer sa trésorerie. Celle-ci a en effet chuté de 49 000 € entre 2014 et 2015. Si le FRN6 a augmenté de 62% entre les deux années (+71000), son augmentation n'a pas été suffisante vis-à-vis de celle du BFR (+88%). De ce fait, la trésorerie a diminué.

II. Des résultats satisfaisants et optimistes

Malgré le déséquilibre structurel, le CA pour 2015 demeure important (2 840 000) et 67% de celui-ci résulte de la vente et de l'export. Avec une VA ~~qui apparaît~~ confortable et un résultat d'exercice de 38 500, l'entreprise dégage aussi une capacité d'autofinancement capable de financer des investissements.

Donc malgré le déséquilibre de la structure financière de l'entreprise, celle-ci est rentable et dégage un résultat et une CAF optimistes.

Coller et découper l'étiquette code barre
correspondant à l'épreuve

Date: 27/04/16

Epreuve / Sous-épreuve: Management financier
Général

Code Epreuve: 299

S'il s'agit d'une copie supplémentaire,
reporter ici le code à 6 chiffres ainsi
que le code barre:

209589

Nombre de copies supplémentaires:

Insérer les pages dans le cadre en bas à droite.

Note

attribuée:

4) Mesurons la performance financière des deux hypothèses de
l'activité de l'entreprise.

SIG	hypothèse 1	hypothèse 2
CA	3 500 000	4 500 000
EBE	180 000	70 000
REX	162 000	52 000
Résultat	127 000	42 000

En cas des SIG, la solution 2 semble moins rentable.
Nous sélectionnons donc l'hypothèse numéro 1.

Ratio hypothèse 1

hypothèse 2

Lecture explication

5/ I Avantages du Contrat Coréen

Le Contrat Coréen permettrait à l'entreprise de bénéficier de débouchés importants pour la marque Natuvel. Cela permettrait à l'entreprise d'augmenter son CA puisque l'on sait qu'une très grande partie de celui-ci est réalisée à l'étranger. ~~Une augmentation du CA permettrait ainsi une augmentation de son résultat (par principe du levier d'exploitation) et lui permettrait de se financer et d'entreprendre de nouveaux projets de croissance.~~

~~En la performance de l'entreprise, le contrat est une chance de croissance pour celle-ci une opportunité.~~

II Inconvénients du Contrat Coréen

Si le réseau "The Face Shop" permettrait à l'entreprise d'être présente auprès des consommateurs Coréens, on constate à partir des S.I.G. que l'augmentation du CA dans le cadre du Contrat ne s'accompagne pas d'une hausse du résultat. Le Contrat ne permet donc pas un effet de levier mais procure plutôt un effet inverse.

Conclusion

Nous recommandons à l'entreprise de ne pas établir de Contrat Coréen car au regard de sa rentabilité, l'augmentation

du CA à l'export ne s'accompagne pas pour autant
d'une augmentation du résultat.

Conclusion générale

L'entreprise est donc présente sur un marché prometteur
mais doit pour croire à l'international à travers des
contrats internationaux améliorer sa rentabilité.
Les décisions qu'elle prend aujourd'hui conditionnent
sa situation de demain.
