

MANAGEMENT ET GESTION DES ENTREPRISES (Épreuve n° 299)

ANNÉE 2016

Épreuve conçue par HEC Paris
Voie économique et commerciale
Option technologique

1. Présentation de l'épreuve

Premier sujet consécutif à la rénovation des programmes, ce cas répond aux nouveaux champs de savoirs mais s'inscrit dans une continuité quant à sa structure et à son mode de questionnement.

L'épreuve consiste en un problème de management et de gestion basé sur une situation d'entreprise. Cette année, le sujet portait sur une start-up, spécialisée sur le marché de la cosmétique bio. Après avoir réussi sa période de lancement, l'entreprise cherche à préparer une nouvelle phase de croissance tant au niveau humain que commercial et financier.

Cela permettait de demander aux étudiants de réfléchir sur la pertinence des choix stratégiques de l'entreprise ainsi que sur la nécessaire adaptation des ressources humaines aux nouveaux besoins. Une analyse d'un nouveau contrat commercial portait l'analyse sur la performance globale de l'entreprise et nécessitait notamment de mener une analyse financière.

Le sujet présentait :

- un contexte permettant d'identifier les caractéristiques de l'entreprise et de son marché,
- trois dossiers indépendants,
- des annexes regroupant les différentes informations utiles à l'étude.

Les questions peuvent être classées en deux catégories : des questions nécessitant la mise en œuvre de techniques de gestion (auxquelles sont associées des propositions et calculs) et des questions à vocation rédactionnelle visant à produire une analyse à partir des résultats obtenus ou des informations mises à disposition des candidats. Les réponses attendues sollicitent une bonne maîtrise des méthodes et techniques de gestion appliquées avec pertinence à des situations concrètes et des qualités d'ordre rédactionnel et analytique.

Si les dossiers sont indépendants, il est pourtant fortement conseillé de commencer par le premier dossier, puisqu'il permet de comprendre le contexte et de produire des éléments d'analyse qui pourront être réinvestis dans la rédaction de réponses des dossiers suivants et l'enrichir.

Les correcteurs cherchent à apprécier :

- la capacité à bien appréhender le contexte et à hiérarchiser l'information ;
- la rigueur de la démarche dans le traitement des questions et dans l'utilisation des méthodes et techniques de gestion ;
- la clarté dans la justification des résultats présentés et des indicateurs proposés ;
- la pertinence et le réalisme, par rapport au contexte, des solutions préconisées ;
- les efforts de structuration et de présentation des réponses ;

- les qualités rédactionnelles et de présentation générale du travail.

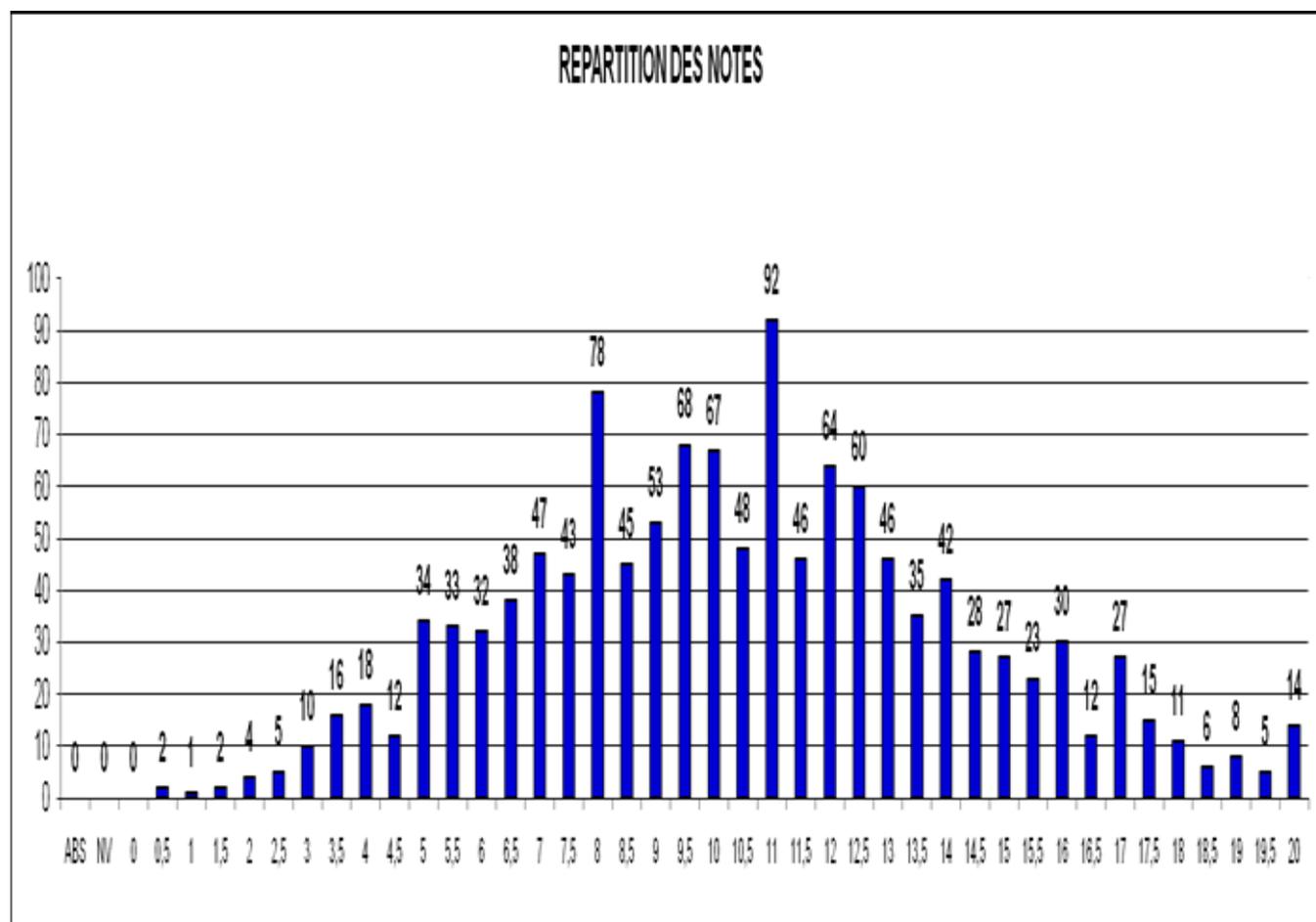
2. Commentaires du jury.

Pour la session 2016, **1 267 copies** ont été corrigées (1 220 en 2015, soit + 3,9 % de candidats et + 21,6 % depuis 2013).

Les notes obtenues vont de 0,5 à 20 avec une **moyenne de 11,46** et un **écart-type de 3,77**.

La moyenne augmente par rapport à l'année dernière (10,23 en 2015) et le nombre de notes supérieures ou égales à 15 augmente également (248 copies contre 178 en 2015).

591 copies obtiennent une note supérieure ou égale à 12 soit 47 % des candidats.



248 candidats obtiennent une note supérieure ou égale à 15, soit 19,6 %

591 candidats obtiennent une note supérieure ou égale à 12, soit 47 %

Les moyennes constatées sur les 3 dossiers s'élèvent respectivement à 12,8 ; 10,5 et 9,24 sur 20 ce qui démontre clairement la nécessité pour les candidats de gérer avec attention leur temps pour réussir.

Dans une première catégorie, nous trouvons de **très bonnes copies** pour lesquelles les candidats ont su gérer et aborder l'ensemble des dossiers grâce à une bonne maîtrise du temps lors de l'épreuve. Aucun dossier n'a été négligé. Un certain temps semble avoir été consacré aux calculs demandés et ces calculs sont justifiés.

Les termes clés sont définis et les applications concrètes des concepts au cas Cosmet2bio sont pertinentes.

Les documents sont utilisés et non paraphrasés notamment dans les questions non calculatoires. Une véritable analyse critique est faite.

Sur la forme, les candidats proposent une analyse structurée et une rédaction soignée.

Dans une deuxième catégorie, nous rencontrons **des candidats qui ont traité partiellement le sujet**. Un dossier sur les trois n'a pas été terminé et cela concerne très souvent les questions d'analyse financière du 3^{ème} dossier dont le traitement a été particulièrement valorisé par le barème.

Ces candidats n'ont pas toujours défini les termes managériaux et le vocabulaire utilisé est parfois approximatif.

Dans une troisième catégorie, nous trouvons des candidats dont **les copies se caractérisent par certaines défaillances**. Le sujet a été traité de manière partielle. Les parties calculatoires ne sont parfois pas abordées.

Souvent les termes ne sont pas définis, les annexes sont paraphrasées et certains développements sont hors sujet.

Le jury remarque également de grandes imprécisions dans le vocabulaire utilisé et parfois des maladresses de rédaction.

Dans une quatrième catégorie, nous trouvons des copies qui **ne respectent pas les exigences de l'épreuve**. Les candidats ont fait un traitement très partiel du sujet (souvent la 3^{ème} partie n'est pas du tout abordée), des imprécisions dans le vocabulaire utilisé sont constatées, les textes sont paraphrasés, des nombreuses maladresses de rédaction apparaissent et de nombreux développements sont hors sujet.

D'une façon générale, il paraît essentiel de rappeler les points suivants :

1°) Il est particulièrement demandé de construire son argumentation en prenant appui sur les travaux des auteurs de management et de s'approprier les théories présentées en annexe pour

nourrir son raisonnement. Il s'agit d'un véritable changement au sein de cette épreuve et le jury souhaite attirer l'attention des candidats sur l'importance de cette exigence.

2°) L'étude de cas nécessite toujours de la part des candidats la capacité à mettre en œuvre des outils suggérés ou qu'ils ont à choisir en fonction de leur pertinence dans un contexte donné. De fait les résultats obtenus par l'utilisation de techniques de gestion doivent être interprétés en référence à ce contexte ; autrement dit, une étude de cas n'est pas une suite d'exercices, mais bien un ensemble cohérent structuré en dossiers certes indépendants, mais dont l'analyse sera enrichie par une compréhension du contexte et notamment du premier dossier.

3°) La gestion du temps est un élément essentiel de l'épreuve. Nombreux sont les candidats qui ont traité un ou deux dossiers (en proposant des développements inutiles voire hors-sujet eu égard aux questions posées). Les candidats ont effectué ces développements au détriment de tous les autres dossiers se privant ainsi de points précieux.

4°) En termes de forme, certains candidats utilisent des abréviations non acceptables (parfois dès la première phrase de la copie). Quant à la présentation sous forme de tableau, elle peut être intéressante mais il ne faut pas en abuser et cela ne dispense pas les candidats de rédiger.

Nous rappelons enfin que le sujet est susceptible de couvrir l'ensemble des modules du programme.

LA START-UP COSMET2BIO

Éléments de corrigé

DOSSIER 1 : LA STRATÉGIE DE COSMET2BIO

Le marché de la cosmétique est un marché mondialisé où évoluent de nombreux acteurs. Pour se développer, la société Cosmet2Bio doit pouvoir appréhender toutes les spécificités de son environnement et tenir compte des intérêts des différentes parties prenantes.

Les éléments d'analyse stratégique sont communiqués en **annexes 1 à 5**.

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les annexes, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1. Analyser l'environnement de l'entreprise Cosmet2Bio pour en dégager les opportunités et les menaces.

Composantes	Menaces	Opportunités
Politique		Volonté de l'État et collectivités territoriales (Auvergne, Rhône Alpes) d'attirer des entreprises innovantes Création de la BPI en faveur des PME Création du pôle de compétitivité Cosmetic Valley
Économique	Nombreux intervenants : chaîne de vêtement diversifiée (Zara, ...), MDD des distributeurs spécialisés (Nocibé, ...), produits haut de gamme avec distribution sélective (Dior, Chanel, ...) Marché mondialisé et très concurrentiel. Présence de concurrents (Yves Rocher, ...) déjà implantés en VPC dans les cosmétiques et nombreux sites cosmétiques Nouveaux entrants	Marché mondialisé et opportunités à l'exportation Marché du soin/beauté en croissance entre 2013 et 2014 (doc 1) et soin du visage encore plus. Élargissement des gammes de produits cosmétiques et Sophistication de l'offre

	<p>potentiellement puissants (MDD)</p> <p>Nombreux sites pure players peu rentable</p>	
Socio-culturel	<p>Faiblesse de l'e-commerce en cosmétique</p> <p>Frein à l'achat de cosmétique sur Internet »</p> <p>Développement du web to store » réduisant l'efficacité des « pure player »</p>	<p>Développement du commerce en ligne en général (aussi de l'économique).</p> <p>Recherche de produits multifonction et orientation vers le soin/beauté</p> <p>Modifications des comportements et des habitudes de soins. Recherche de « sensorialité » et plaisir.</p> <p>Développement de la pratique du Crowdsourcing et de l'usage des réseaux sociaux</p>
Technologique	<p>Innovations incessantes entraînant une redéfinition incessante du secteur</p>	<p>Développement des TIC et des réseaux sociaux</p> <p>Développement des outils de l'e-commerce</p>
Écologique		<p>Pas d'informations particulières mais le bio et sa culture sont en plein essor depuis de nombreuses années</p>
Légal	<p>Réglementation plus contraignante depuis 2013 sur l'obligation d'information du consommateur de produits cosmétique (aussi une opportunité pour Cosmet2bio étant donné sa cible).</p> <p>Existence de nombreux labels écocert, « recommandé ...)</p>	

Une approche basée sur les forces concurrentielles de Porter peut également être envisagée.

2. Pour quelles raisons le pôle de compétitivité de la Cosmetic Valley peut-il constituer une opportunité pour l'entreprise ?

Pré requis : (Avantage concurrentiel = capacité à créer plus de valeur économique pour le client que ses concurrents. Valeur économique = valeur perçue par le client – coûts engagés pour créer cette valeur.)

L'analyse de Porter montre que la constitution et la participation à un cluster favorise la constitution d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Ici dans le cadre d'un pôle de compétitivité, on joue sur les deux éléments :

- source de différenciation grâce aux innovations et aux partenariats (réseau vertical et horizontal)
- économie de coûts, partage des risques et des compétences.

L'objectif est de bénéficier d'externalités positives (externes à l'entreprise conformément à l'analyse des Clusters de Marshall).

Le cluster conformément au diamant de Porter, est une source de compétitivité essentielle (document 5).

L'entreprise va bénéficier d'effets de synergies et d'une meilleure maîtrise de la chaîne de valeur.

Les clusters permettent à l'entreprise :

- d'accéder aux facteurs de production :
 - o le capital humain essentiel (voir les formations réalisées dans le cadre de la Cosmetic Valley et l'accès à de nombreux laboratoires et universités) à la compétitivité,
 - o de nombreuses sources de financement
- un environnement politique et législatif favorable grâce à un « encadrement des entreprises innovantes et une labellisation de projet » favorable pour la différenciation de l'entreprise.
- De nombreux clients potentiels présents sur ce cluster
- De nombreux fournisseurs notamment en termes d'innovation et de d'activité de soutien (formation, veille stratégique) essentiels pour une bonne maîtrise de la chaîne de valeur.

Le pôle Cosmetic Valley favorise la « **coopétition** » et une **gestion en réseau source d'innovation (différenciation) et d'efficience (amélioration des coûts)**.

2. Analyser les ressources et les compétences de l'entreprise Cosmet2Bio en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses.

Les ressources et compétences techniques et matérielles	Forces	Fabrication en France Site Internet dédié sur la marque (informationnel et marchand)
	Faiblesses	Problème de SI et d'exploitation des informations en provenance des communautés Absence de magasin « en propre » limitant le « cross canal » voire l'omnicanal.

		Processus de fabrication maîtrisé par des sous-traitants et non maîtrise de la logistique
Les ressources (et faiblesses) financières	Forces	Partenariats financier avec la région et le BPI
	Faiblesses	D'importants besoins financiers pour assurer le développement
Les ressources (et faiblesses) humaines	Forces	Les associés : Mme Blavat : bonne connaissance du marché du bio et expérience commerciale P. Mouhoub : compétences scientifiques Associés complémentaires avec des effets de synergie importants. Ils sont créateurs et gestionnaires de leur entreprise. salariés complémentaires sur la partie marketing et scientifique Salariés ayant les compétences sur les réseaux sociaux : webmarketing, gestionnaire de communauté 5 agents commerciaux indépendants rémunérés en % du CA. Spécialisés dans le domaine de la cosmétique (efficaces et motivés)
	Faiblesses	Fortes dépendance vis-à-vis des associés dont le développement dépend de leur disponibilité. Fragilité potentielle de cette organisation en cas de départ de l'un de ses créateurs Doute sur le statut exclusif des agents sur lesquels repose l'ensemble de la force commerciale de la marque (fin doc. 2) (Bonus si évoqué)
Les ressources (faiblesses) immatérielles et organisationnelles	Forces	Petites structures flexibles Gouvernance entrepreneuriale et implication des dirigeants. Image d'entreprise respectueuse de la santé et de l'environnement Notoriété sur son segment Relation privilégiés avec les clients par une méthode participative. 1 ^{ère} marque de cosmétique participative Certification ecocert et bio des produits + label « recommandé par l'Observatoire des Cosmétique » ; Reconnaissance des produits par les professionnels + différents prix (« Victoire de la beauté ») Distribution multicanal. Présence dans le réseau «Cosmetic Valley» (pôle de compétitivité), nombreuses synergies.
	Faiblesses	Très grande dépendance aux dirigeants.
Compétences stratégiques de		Capacité à innover en matière commerciale et grâce à

l'entreprise qui sont des forces	des partenariats Compétences commerciales et de développements de produits Capacité à nouer des partenariats et maîtrise du Crowdsourcing, de la co-crédation Maîtrise du marchéd extérieur (3/4 activité à l'exportation) Maîtrise de l'élaboration de produits bio
---	--

4. Identifier un des choix stratégiques de l'entreprise et discuter de sa pertinence.

Stratégie corporate

- Stratégie d'internationalisation notamment en Asie
- Croissance interne
- Croissance conjointe et partenariat stratégique (métiers : fabricants de cosmétiques ou support : transport, logistique, SI)
- Externalisation, sous-traitance : stratégie d'impartition : recours à des laboratoires pour la conception de nouveaux produits et fabrication (p 13)

Stratégie business

- Stratégie de focalisation (cosmétique 12-25 ans) on peut également envisager la différenciation par sophistication (Bio).

Ces différents choix semblent cohérents particulièrement la focalisation (stratégie d'évitement au regard de la taille de l'organisation), croissance conjointe et interne (en raison de la petite taille de l'organisation), externalisation (non maîtrise de nombreuses compétences et besoin limitée).

Force est de constater la faiblesse également de certains choix comme l'internationalisation qui pose problème au regard des ressources financières limitées et le problème de dépendance importante vis-à-vis des partenaires en raison de la stratégie d'impartition et de croissance conjointe.

De plus, on peut se demander si la focalisation de cette entreprise n'est pas trop étroite ?

DOSSIER 2 : LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DE COSMET2BIO

Cosmet2Bio se trouve face à des opportunités commerciales importantes en Corée du Sud. Portée par la vague K-Pop (*Korean Pop*), ce pays se révèle être un débouché important pour la marque Nature4U développée par Cosmet2Bio. Un premier contrat d'un million d'euros de ventes annuelles est sur le point d'être signé. Pour accompagner ce développement de l'entreprise à l'international, Marie BLAVAT s'interroge sur les conditions de recrutement d'un cadre commercial expérimenté. Il aura pour mission d'accompagner le contrat coréen, d'explorer les potentialités du marché asiatique et de développer les outils de communication. Il devra également constituer et piloter une équipe commerciale en interne adaptée aux objectifs du projet, en lieu et place des agents commerciaux indépendants.

Les éléments complémentaires liés au développement commercial sont communiqués en **annexes 6 à 9**.

1. Identifier les sources d'information commerciale de l'entreprise et discuter de leur pertinence.

Informations internes/externes

Source secondaire : information déjà disponible, études de marché

Veille informationnelle mise à disposition dans le cadre du pôle de compétitivité de la Cosmetic Valley (document 4) ;

Doc 7 différents indicateurs sur les utilisateurs de réseaux sociaux

Source primaire (méthode participative, 200 testeurs jeunes forment un panel et de nouveaux testeurs régulièrement).

Étude de marché « instantanée » grâce au crowdsourcing, à la co-création.

Usage de communautés

Pertinence : discussion coût / qualité de l'information

Peu coûteux, crée de la proximité mais adaptation à l'entreprise ?

Sources secondaires : coûteuses

2. Proposer et calculer 4 indicateurs pertinents susceptibles de construire un tableau de bord commercial.

Plusieurs réponses sont acceptables, on pourra insister sur la nécessaire variété et modernité des indicateurs proposés en distinguant, d'une part, les indicateurs marketing

« classiques » (CA, Part de marché sur le segment bio, Notoriété, Panier moyen, Fréquence d'achat...) et les indicateurs marketing « numériques » liés à la présence sur Internet, les réseaux sociaux et la e-réputation.

Indicateurs proposés
Chiffre d'affaires trimestrielles et notamment par réseau de distribution
Nombre de Tweets moyens par membres de la communauté
Evolution du nombre de membres de la communauté
Evolution du nombre de visites sur le site
Evolution du nombre de messages par réseau sociaux
Structure des utilisateurs de réseaux sociaux
Nombre des 18-29 ans ayant posté des messages sur les réseaux sociaux (2 ^{ème} document)

- Indicateurs de Chiffre d'affaires :

	Evolution 2014/2015	Evolution 2015/2016
Chiffre d'affaires	16,01%	12,68%
<i>Dont - chiffre d'affaires site internet</i>	73,47%	88,24%
<i>- chiffre d'affaires exportation</i>	28,16%	12,68%

	2014	2015	2016	Evolution 2014/2015	Evolution 2015/2016
Part CA Internet	4,00%	5,99%	10,00%	49,53%	67,06%
Part CA Export	67,89%	75,00%	75,00%	10,47%	0,00%

- Indicateurs Numériques :

	Evolution T4 2015/T1 2016
Nombre de membres de la communauté	17,43%
Nombre de tweets de la communauté	6,67%
#tag tweetés et suivis	33,33%
Nombre d'articles publiés	2,22%
Nombre d'articles partagés sur les réseaux sociaux	-16,92%
Nombre de visites du site de la marque Nature4U	11,43%

Ces différents indicateurs permettront de rendre compte des premiers éléments de performance commerciale de Cosmet2Bio en pointant notamment :

- Progression très convenable du CAHT sur 2014 et 2015 (respectivement +16% et +12.67%)
- Progression plus mesurée des indicateurs numériques (membres de la communauté, nombre de tweets,...)
- Stagnation à un niveau peu élevé du nombre de messages sur Facebook, réseau incontournable pour contacter la cible (84% des 18-29 ans). Le nombre de messages sur Google+ est même en diminution.
- La marque n'est pas présente sur Instagram qui est pourtant le deuxième réseau social de la cible (53% d'utilisateurs sur la tranche) et connaît une nette augmentation sur la période récente.

Ces dernières constatations peuvent justifier le recrutement prévu d'un(e) gestionnaire de communauté (community manager).

3. Discuter de la pertinence, pour une entreprise comme Cosmet2Bio, de constituer une équipe commerciale plutôt que de recourir à des agents commerciaux indépendants (notamment en utilisant les critères de coût, de compétences et d'organisation du travail).

La constitution d'une équipe commerciale interne se substituant aux recours à des agents indépendants peut se justifier par les éléments suivants :

- L'objectif de la société étant le développement de la marque à l'international, il paraît de plus en plus difficile de coordonner et de contrôler des agents commerciaux situés dans des zones géographiques éloignées (Asie, Amérique,...).
- La politique d'externalisation concernant le développement et la conception des produits de la gamme doit être compensée par une maîtrise stricte de la commercialisation ce qui justifie l'intégration de la force commerciale.
- Les agents commerciaux sont, par définition, moins intégrés dans le groupe et sont, souvent, impliqués par plusieurs marques différentes ; y compris concurrentes. La question de la loyauté et de la confidentialité peut être posée.
- En cas de succès important (que le développement international peut laisser envisager...), la rémunération exclusivement variable peut s'avérer très coûteuse pour Cosmet2Bio. A l'inverse, un démarrage difficile pourrait décourager des agents indépendants ce qui ne ferait que précipiter l'échec de la marque. On a alors intérêt à sécuriser et à plafonner ces rémunérations à un niveau déterminé en interne (rémunération en partie fixe).

Le tableau ci-dessous récapitule ces différents points :

Statuts des Commerciaux	Agents Indépendants	Commerciaux Intégrés
Coûts	Rémunération exclusivement variable qui peut s'avérer pénalisante pour la marge de l'entreprise	Coûts fixes plus importants mais mieux « bornés ».
Compétences	Agents polyvalents disposant d'un portefeuille déjà existant. Compétences généralistes	Possibilité de formation spécifique et donc spécialisation et sensibilisation accrues sur les caractéristiques et les atouts de Cosmet2Bio
Organisation du Travail	Organisation souple car externalisée. Cependant, problèmes de contrôle et de continuité à l'international et sur le long terme	Commerciaux directement employés par la marque. L'équipe est donc totalement contrôlable et réorganisable en fonction de l'évolution des objectifs et des résultats.

Les éléments chiffrés suivants peuvent étayer utilement la réflexion : Les calculs sont basés sur l'hypothèse de recrutement de 5 attachés commerciaux et un chiffre d'affaires prévisionnel 2016 à l'export de 2 400 000 €.

	Salaire brut annuel	charges	CA	coût total
Directeur des ventes	65 000 €	45 500 €		110 500 €
e-marketeur	23 000 €	16 100 €		39 100 €
gestionnaire de communauté	30 000 €	21 000 €		51 000 €
attaché commercial	100 000 €	70 000 €	1% CA réalisé = 24 000 €	194 000 €
Coût Total				394 600 €

A partir des annexes et du remplacement des 5 agents indépendants par l'équipe en interne, j'ai réalisé les calculs suivants différents de ceux du corrigé envoyés que certains étudiants pourraient peut-être faire pour voir le coût d'opportunité :

Actuellement, l'entreprise fonctionne avec 5 agents indépendants rémunérés au % du CA soit 20% du CA (p11)

Soit une prévision de « coût » de 3 200 000 (CA prévu en 2016) *0.2 = 640 000€ de commissions.

La nouvelle équipe prévue a les caractéristiques suivantes :

1 directeur de ventes + 8 attachés commerciaux + 2 E-marketeur

Il recherche un cadre commercial expérimenté. Il aura pour mission d'accompagner le contrat coréen, d'explorer les potentialités du marché asiatique et de développer les outils de communication. Il devra également constituer et piloter une équipe commerciale en interne adaptée aux objectifs du projet, en lieu et place des agents commerciaux indépendants.

Charges de 70% du salaire brut

Cette nouvelle équipe devrait coûter

		Salaire brut annuel	charges	CA	coût total
Directeur des ventes	1	65 000,00	45 500,00		110 500,00
e-marketeur	2	23 000,00	16 100,00		39 100,00
gestionnaire de communauté	0	30 000,00	21 000,00		51 000,00
attaché commercial	8	20 000,00	14 000,00	1% CA réalisé	34 000,00

$110\,500 + (8 \times 34\,000) + 0.01 * 3\,200\,000 * 1.7$ (Y a-t-il 70% de charges sur la part CA ?) + $(2 * 39\,100) = 515\,100\text{€}$

Alors que le coût est de 640 000 € pour les indépendants.

4. Mettre en évidence les leviers à la disposition d'une entreprise comme Cosmet2bio pour attirer et motiver des profils commerciaux répondant au projet.

Cela consiste à s'interroger sur les sources de motivation :

- Rémunération
- Conditions de travail et facteur d'hygiène, environnement de travail (Herzberg)
- Facteur de motivation, contenu du travail (Herzberg et haut de la pyramide de Maslow), responsabilités, enrichissement du travail, perspectives de carrière.

L'approche de Vroom peut effectivement permettre d'identifier les points forts et de corriger les éventuels points faibles liés aux éléments de motivation que peut proposer la société Cosmet2Bio.

- **L'attente (*Expectation*)** : Une structure naissante et innovante (start up) telle que Cosmet2Bio dispose généralement d'un fort pouvoir d'attractivité vis-à-vis des jeunes diplômés ou cadres juniors dont l'ambition et le dynamisme peinent à s'exprimer dans les grandes sociétés plus classiques et impersonnelles. La perspective du développement de la marque et de la conquête positive de nouveaux marchés (à l'international) doit ainsi être mise en avant.
- **La Valence** : Là encore, les caractéristiques de Cosmet2Bio (tant du point de vue de la structure que de son activité) peuvent être avancés pour construire un réel attachement à la marque et ses équipes. Les secteurs de la cosmétique et la dimension « green » du bio renforcent le sentiment d'adhésion par rapport à des activités plus traditionnelles (industrie, équipement, etc...).

- **L'Instrumentalité** : Ce dernier critère doit faire l'objet d'un bémol car il est lié à la rémunération. On constate alors que Cosmet2Bio propose des salaires d'embauche systématiquement en-dessous du marché quel que soit le poste concerné (le delta se situe entre -8% et -17.7%). Il s'agit clairement d'une faille dans le système de motivation qui devra être compensée soit par la mise en place d'un système de prime incitatif et compensatoire soit par une attention constante portée aux deux précédents éléments évoqués plus haut.

Cosmet2Bio dispose donc de leviers de motivation réels pour attirer les profils nécessaires et souhaités. Elle devra, cependant, rester vigilante sur le niveau de rémunération proposé et se rapprocher, au fur et à mesure de son développement, des prix du marché.

DOSSIER 3 : LES RESSOURCES POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT

Désormais en phase de croissance, l'entreprise s'interroge sur son financement. Pour réaliser les investissements nécessaires à son développement, Marie BLAVAT, dirigeante de Cosmet2Bio, souhaite trouver de nouveaux partenaires. Elle réfléchit aux possibilités du financement participatif (*crowdfunding*) ou à la recherche d'un investisseur providentiel (*business angel*).

Dans ce but une analyse de la performance et des perspectives doit être menée.

Les éléments d'analyse financière sont présentés en **annexes page 10 à 14**.

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les annexes, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1. **Présenter les avantages et les inconvénients des deux solutions de financement pour une entreprise comme Cosmet2Bio.**

	Avantages	limites
Crowdfunding (à définir)	<p>Mode de financement en plein développement</p> <p>Nombreux apporteurs de capitaux, on s'adresse « à la foule »</p> <p>L'entreprise dispose de nombreuses compétences sur Internet</p> <p>Bonne image de l'entreprise et outils de communication</p> <p>Pertinent en phase de croissance d'une organisation et notamment pour le lancement de nouveaux projets</p> <p>Les apporteurs ne participent pas à la gestion de l'entreprise</p>	<p>Il faut trouver la bonne plateforme</p> <p>Chronophage car cela nécessite de faire un dossier pour convaincre</p> <p>Réglementation très contraignante en France</p> <p>Nombreux apporteurs de capitaux ce qui modifie la gouvernance même s'ils sont souvent passifs.</p> <p>Peu en phase avec le développement actuel de C2B (cf. cycle de vie startup).</p>
Bussiness Angel (à définir)	<p>Apporte ses compétences, expérience, réseaux</p> <p>Mode qui n'est pas le plus adapté en phase de croissance dans le CDV des start-up</p> <p>Nouvelles compétences managériales disponibles</p>	<p>Un seul investisseur</p> <p>Renforce le problème de gouvernance déjà présent dans l'organisation, c'est un véritable associé</p> <p>Attente importante en termes de rentabilité car c'est un investissement risqué</p>

2. **Analyser la structure financière pour l'année 2015 de l'entreprise Cosmet2Bio.**

BILAN FONCTIONNEL AU 31/12/2015

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
EMPLOIS STABLES	260 000,00	RESSOURCES STABLES	445 000,00
ACTIF CIRCULANT	485 000,00	PASSIF CIRCULANT	300 000,00
Exploitation	470 000,00	Exploitation	185 000,00
Hors exploitation		Hors exploitation	20 000,00
Trésorerie active	15 000,00	Trésorerie passive	95 000,00
TOTAL GENERAL (I + II)	745 000,00	TOTAL GENERAL (I + II)	745 000,00

Fonds de roulement net global 2015

Ressources stables	445 000,00	Actif circulant	485 000,00
Emplois stables	260 000,00	Passif circulant	300 000,00
FRNG	185 000,00	FRNG	185 000,00

Besoin en fonds de roulement 2015

Actif circulant d'exploitation	470 000,00	Actif circulant hors exploitation	0,00
Passif circulant d'exploitation	185 000,00	Passif circulant hors exploitation	20 000,00
BFR Exploitation	285 000,00	BFR Hors Exploitation	-20 000,00

BFR	265 000,00
------------	-------------------

Trésorerie nette 2015

Trésorerie active	15 000,00	Fonds de roulement	185 000,00
Trésorerie passive	95 000,00	Besoin en fonds de roulement	265 000,00
Trésorerie nette	-80 000,00	Trésorerie nette	-80 000,00

Taux d'endettement = dettes fi/Kx propres+ amort et dépré + prov

215%

taux d'endettement (avec Kx propres) = dettes fi/Kx propres 309%

Reprise des données principales

BFR

FRNG

Trésorerie négative

ratio des capitaux investis	ressources stables/(emplois stables +BFRE)	0,82	445000/(260000+265000)
Ratio d'autonomie financière	Ressources propres (capitaux propres + amort et prov)/totalité des dettes (y compris CT)	0,28	(115000+50000)/485000
ratio d'indépendance fi	ressources propres (Kx propre + amort et pro)/ressources stables	0,37	(115000+50000)/445000

3. Proposer un diagnostic financier et mettre en évidence les leviers possibles d'amélioration de la trésorerie.

Constat de détérioration de la trésorerie Pbl de fonds propres

Détérioration des ratios

financiers SIG plutôt positif

Délai de paiement client trop long.

Solution : renforcer les capitaux propres, jouer sur les délais de paiement des clients...

4. Mesurer la performance prévisionnelle dans les deux hypothèses de l'activité de Cosmet2Bio pour 2017, à partir de quatre soldes intermédiaires de gestion et de quatre ratios pertinents.

Soldes possibles :

	Hypothèse 1	Hypothèse 2
CA	3 500 000	4 500 000
VA=p°exo+marge co – achat B&S en provenance d'un tiers	500 000	650 000
EBE = VA – impôts, taxes et versements assimilés – charges de personnel	200 000	100 000
Résultat de l'exercice	117 000	42 000
Marge commerciale = ventes de marchandises – coût d'achat des marchandises		
Part des salaires et traitements dans la VA	60%	85%
EBE/VA	40%	15%
EBE/CA	6%	2%
VA/CA brut	14%	14%
Résultat net/CA	3%	1%
Frais financier/CA	1%	0%

5. Présenter, dans une note d'une page, les forces et les faiblesses du contrat coréen au regard de la performance globale de l'entreprise.

Argumentation attendue sur la prise de risque.

Tout argument cohérent.