

BTS Tertiaires



Session 2017

Épreuve : **Management des entreprises**

Durée de l'épreuve : 3 heures

PROPOSITION DE CORRIGÉ

- 1) Inès Divain saisit une opportunité de marché, investit des capitaux pour créer son entreprise. Nous retrouvons bien ici les caractéristiques de l'entrepreneur de Schumpeter : innovation, saisir des opportunités, prise de risque, investissement de moyens. Cette logique se poursuit dans le souhait de racheter une entreprise en difficulté (opportunité) pour assurer le développement de Parfum Divain.
- 2) Choix stratégiques :
 - D'après la matrice produits/marché d'ANSOFF, l'entreprise développe un métier : création, fabrication et commercialisation de parfums -> spécialisation
 - Volonté d'intégration en développant ses propres points de ventes
 - A travers l'intégration (rachat de art candle) il y a une possibilité de diversification (activité bougies)
- 3) Mode de production :

C'est la commande des clients qui déclenche la production et l'entreprise n'a pas de stock, il s'agit donc d'une production en flux tendus.

Les stratégies de domaine possibles, d'après Porter, sont la domination par les coûts, la différenciation ou la focalisation.

Parfums Divain a opté pour la différenciation (haut de gamme, produit personnalisé, distribution sélective) et pour la focalisation (marché de niche).
- 4) L'entreprise peut se développer par la croissance interne, externe ou conjointe. Ici, Parfums Divain choisit une croissance externe (achat d'actifs qui existent déjà) en envisageant le rachat de Art candle. Ce rachat permettrait de disposer des ressources (notamment les ressources commerciales et des points de ventes) et de la clientèle de Art candle.
- 5) Diagnostic interne :

Ressources de Penrose

Ressources tangibles :

 - Physiques : local à Lyon, laboratoires, ateliers de fabrication (forces)
 - RH : pas d'élément
 - Financières : capital personnel (forces), ressources financières limitées (faiblesses)

Ressources intangibles :

 - RH : savoir faire unique des salariés (forces)
 - Technologiques : innovations sur les flacons (forces)
 - Commerciales : image de marque (forces)

Compétences distinctives de Hamel et Prahalad

 - génère de la valeur aux yeux des clients
 - rare, non imitable
 - permet d'accéder à différents marchés

-> L'entreprise a un savoir faire unique (création de parfums personnalisés) lié aux compétences spécifiques des ressources humaines

Chaine de valeur de Porter :

Activités principales qui génèrent de la valeur : la production avec un savoir faire unique

Activités de soutien qui génèrent de la valeur : RH : recrutement de salariés avec des compétences spécifiques.

Approvisionnement : choix particuliers des fournisseurs (bio et naturel)

Diagnostic externe :

Les forces de la concurrence de Porter :

- L'intensité concurrentielle : marché de niche qui attire des concurrents mais croissance du marché qui permet d'atténuer l'intensité concurrentielle.
- Pouvoir de négociation des fournisseurs : fort car l'entreprise est dépendante de la qualité de ses matières premières.
- Pouvoir de négociation des clients : secteur du luxe, haut de gamme mais des clients des réductions de fidélité.
- Menaces des produits de substitution : le format roller ball peut être vu comme un produit de substitution mais l'entreprise le propose donc menace faible pour elle ;
- Menace de nouveaux entrants : de grandes entreprises veulent se positionner sur ce marché de niche, mais le savoir faire de l'entreprise peut constituer une barrière à l'entrée du marché.

6) Problème de management :

L'entreprise envisage de se développer par une croissance externe en achetant art cande. Elle n'a pas suffisamment de fonds propres pour procéder à l'achat. Le financement interne n'étant pas possible, l'entreprise doit se tourner vers un financement externe. L'emprunt auprès des banques semble limité car les taux d'intérêt sont élevés. Le coût de l'emprunt sera donc trop important pour l'entreprise.

7) Autres possibilités de financement :

- Ouverture du capital : faire entrer de nouveaux associés dans le capital. Le coût sera limité puisque la rémunération des associés dépendra des bénéfices réalisés. Il y a cependant un risque de dilution du pouvoir.
- Crowdfunding , financement participatif : trouver des financements via internet. Le coût sera fonction des dividendes. Risque : capitaux limités.
- Franchise pour la distribution des produits : pas de coûts puisque ce sont les franchisés qui réalisent les investissements. Risque sur l'image de la marque en cas de défaillance de contrôle de la part de Parfums Divain ;