

## **BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR**

**ASSISTANT DE GESTION PME-PMI À RÉFÉRENTIEL  
COMMUN EUROPÉEN / ASSISTANT DE MANAGER /  
COMMERCE INTERNATIONAL À RÉFÉRENTIEL COMMUN  
EUROPÉEN / COMMUNICATION / COMPTABILITÉ ET  
GESTION / MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES /  
NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT /  
TRANSPORT ET PRESTATIONS LOGISTIQUES**

## **MANAGEMENT DES ENTREPRISES SESSION 2017**

**Durée : 3 heures**

**Aucun matériel autorisé.  
Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.  
Le sujet comporte 7 pages, numérotées de 1 à 7.**

|   |                             |                     |
|---|-----------------------------|---------------------|
| <b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE</b> |                             | <b>Session 2017</b> |
| <b>Management des entreprises</b>                 | <b>Code : 17-MANAGE-ME1</b> | <b>Page 1 sur 7</b> |

***Les candidats sont invités à mobiliser les concepts et les références d'auteurs dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec le contexte est argumenté.***

Après avoir pris connaissance du cas PARFUMS DIVAIN et des ressources proposées, vous réaliserez une étude en répondant aux questions suivantes :

**Première partie : Analyse du contexte**

- 1) Montrer en quoi la démarche d'Inès DIVAIN relève d'une logique entrepreneuriale.
- 2) Identifier et justifier les choix stratégiques mis en œuvre par l'entreprise Parfums DIVAIN lors de sa création.
- 3) Justifier le choix du mode de production de l'entreprise Parfums DIVAIN compte tenu de sa stratégie de domaine.
- 4) Repérer la modalité de croissance envisagée par Inès DIVAIN en 2016 et analyser son intérêt pour l'entreprise.
- 5) Présenter les principaux éléments du diagnostic interne et externe de l'entreprise Parfums DIVAIN.

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

Le dossier comprend le cas Parfums DIVAIN et les ressources documentaires suivantes :

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Ressource 1</b> | La parfumerie alternative, des fragrances à part               |
| <b>Ressource 2</b> | Le marché des parfums en évolution                             |
| <b>Ressource 3</b> | Les rendez-vous de la Fragrance : un marché en quête de sens   |
| <b>Ressource 4</b> | Un exemple de financement de l'entreprise « GRASSE AU PARFUM » |

## LE CAS « Parfums DIVAIN »

### L'entreprise Parfums DIVAIN

Située au cœur de Lyon, la PME Parfums DIVAIN a été créée par Inès DIVAIN en 2012. Sa formation initiale à l'Institut Supérieur International du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique (l'ISIPCA) lui a ouvert les portes d'un grand parfumeur. Quelques années plus tard, elle décide de créer sa propre marque de parfums. Inès DIVAIN saisit l'opportunité de s'installer dans un local situé au centre de Lyon dont elle finance l'achat et les équipements grâce à un capital personnel, aux apports en numéraires de deux associés et à un prêt bancaire. La marque de luxe et la SARL Parfums DIVAIN sont nées !

Aujourd'hui ce local est le showroom de l'entreprise, c'est-à-dire la vitrine commerciale de sa production.

### Un savoir-faire unique et une production de qualité

L'activité de Parfums DIVAIN est la création, la fabrication et la commercialisation de parfums à destination d'une clientèle haut de gamme tournée vers des produits uniques et personnalisables. L'entreprise propose une gamme de dix parfums d'exception pour hommes et femmes. Les produits sont conçus dans le laboratoire de l'entreprise et sont entièrement réalisés dans ses ateliers de fabrication récemment rénovés. Le personnel a été recruté sur des compétences distinctives pour assurer le savoir-faire unique de l'entreprise. Le financement de ces nouvelles installations a été rendu possible grâce à des prêts bancaires et un apport supplémentaire d'un des associés, Inès DIVAIN restant associée majoritaire. À partir d'une base commune, des options (formes, matériaux et couleurs du vaporisateur) permettent de personnaliser les produits en fonction de la demande spécifique des clients. Par ailleurs, l'entreprise détient peu de stocks puisque la production est déclenchée par la demande des clients.

Une part importante des coûts de production est consacrée à l'achat d'huiles essentielles rares. L'entreprise Parfums DIVAIN est en effet réputée pour la qualité exceptionnelle de ses matières premières. Contrairement à certains de ses concurrents qui s'approvisionnent auprès d'industriels, les fournisseurs de Parfums DIVAIN sont des petits producteurs français et étrangers respectueux de l'environnement et engagés de longue date dans le développement durable et la filière Bio.

Inès DIVAIN a su exploiter ses connaissances complémentaires de designer pour dessiner des flacons innovants à la fois au niveau des formes et des matériaux (cristaux rares multicolores). Dix parfums sont proposés en vaporisateurs de 25, 50 et 100 ml au prix de 180 à 350 euros selon la fragrance et l'originalité du produit. Parfums DIVAIN propose depuis peu un nouveau format roller-ball.

|  |                      |              |
|--|----------------------|--------------|
| BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE |                      | Session 2017 |
| Management des entreprises                 | Code : 17-MANAGE-ME1 | Page 3 sur 7 |

## Un réseau de distribution restreint

Inès DIVAIN a opté principalement pour une distribution sélective dans les grands magasins de luxe de Paris qui réalisent l'essentiel de son chiffre d'affaires. La boutique lyonnaise qui fait office de vitrine commerciale permet de compléter les ventes. Les indicateurs sont bons car Parfums DIVAIN ne connaît pas la crise...

Cependant, il y a deux ans, l'augmentation des redevances payées aux grands magasins parisiens pour la gestion des stands, ainsi que la demande croissante des clients en province d'être conseillés en boutique, ont conduit Inès DIVAIN à envisager le développement de son propre réseau de distribution en région.

## Une option de développement à concrétiser

Début 2016, Inès DIVAIN repère l'entreprise Art-Candle, une PME spécialisée dans la création et la fabrication de parfums d'ambiance et de bougies artisanales parfumées 100 % bio. Malgré un savoir-faire reconnu et recherché, Art-Candle rencontre de sérieux problèmes de gestion qui obligent l'entreprise à rechercher un repreneur. Inès DIVAIN y voit surtout l'occasion d'accéder aux réseaux de boutiques dont Art-Candle est propriétaire à Bordeaux, Marseille et Cannes tout en complétant son activité de base. La fondatrice souhaiterait néanmoins que les deux activités (parfum et bougies) restent bien distinctes au sein de Parfums DIVAIN car il ne s'agit pas du même métier.

Le rachat d'Art-Candle offre d'autres avantages pour Parfums DIVAIN en lui permettant de bénéficier de nouvelles ressources nécessaires à son développement (humaines, matérielles et immatérielles) et de profiter du marché des bougies sur lequel Art-Candle possède déjà sa propre clientèle. Par contre, le coût de ce rachat reste élevé.

Faute de fonds propres personnels et de ressources suffisantes dans l'entreprise, Inès DIVAIN s'est tournée spontanément vers les banques qui l'ont soutenue depuis la création de l'entreprise pour financer le développement de Parfums DIVAIN.

En raison de la taille actuelle de Parfums DIVAIN qui reste une PME et de la situation financière défailante d'Art-Candle, les banques acceptent de financer le projet mais à des conditions (demande de garanties personnelles et taux d'intérêt élevé), jugées inacceptables par Inès DIVAIN. Cette situation l'amène désormais à s'interroger sur la mise en œuvre effective de son projet de développement.

## Les ressources documentaires

### Ressource 1 : La parfumerie alternative, des fragrances à part

(...) « Un parfum, c'est la part de soi qu'on laisse aux autres » (Maison Francis Kurkdjian).

La parfumerie alternative a adopté un parti pris complémentaire à la parfumerie classique :

- recherche de créativité, liberté d'inspiration puis mise en avant de la fragrance et du Nez qui l'a inventée,
- développement d'un flacon propre à la marque, très emblématique et reconnaissable et unique pour l'ensemble de la gamme,
- distribution et communication confidentielles, réservées aux initiés,
- une gestion du temps : moins de lancements ; ce qui contraste fortement avec le rythme frénétique de lancements dans la parfumerie « classique » (...),
- des points de vente dans lesquels la marque peut s'exprimer et proposer des nouveaux services. (...)

À noter : les codes de la parfumerie alternative : travail sur le jus, flacon exclusif, communication confidentielle, distribution via leur propre réseau et un service très personnalisé en boutique.

Source : 2014 - [http://www.nlto.fr/La-parfumerie-alternative-des-fragrances-a-part\\_a63.html](http://www.nlto.fr/La-parfumerie-alternative-des-fragrances-a-part_a63.html)

### Ressource 2 : Le marché des parfums en évolution

(...) Rassurez-vous : la parfumerie de niche ne sent pas le chien mouillé. C'est ainsi qu'on appelle les parfums alternatifs, créatifs, ceux qu'on ne trouve pas chez Sephora, Marionnaud ou Nocibé. Le courant est né en réaction à la standardisation de la parfumerie : dans les années 1980, les grandes enseignes se sont mises à racheter les parfumeries indépendantes et représentent aujourd'hui 2 000 points de vente en France. De quoi séduire le grand public, qui souvent n'osait pas entrer dans les parfumeries, boutiques intimidantes : c'est la démocratisation d'un secteur du luxe. (...)

La parfumerie de niche s'est donc construite en contrepied, reprenant les codes d'une parfumerie artisanale héritée du XIX<sup>ème</sup> siècle. Des parfums plus chers qui s'adressaient, au début, à une petite clientèle de connaisseurs. Des marques comme *Serge Lutens*, *Annick Goutal*, *Frédéric Malle*, *Parfum d'Empire* ou encore le *Labo*. Pas de marketing, des flacons sobres et des matières premières très nobles. On les trouve surtout en boutique indépendante.

|  |                      |              |
|--|----------------------|--------------|
| BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE |                      | Session 2017 |
| Management des entreprises                 | Code : 17-MANAGE-ME1 | Page 5 sur 7 |

Et la tendance récente est à un élargissement de ce marché. La niche séduit de plus en plus, elle n'est plus marginale. Un expert américain a recensé 2 000 lancements de parfums en 2015, dont 500 dans la niche. De quoi aiguïser l'appétit des grands groupes et créer un phénomène de concentration. Estée Lauder a ainsi racheté le Labo et Frédéric Malle. Puig, propriétaire de Paco Rabanne, a mis la main sur l'Artisan Parfumeur. Le japonais Shiseido s'est offert Serge Lutens. Des rachats souvent bienvenus parce que la niche est une économie fragile. Tout l'enjeu, pour ce secteur, sera de ne pas perdre son âme. Et finalement, on peut y voir une analogie avec l'essor du bio, dans l'alimentaire : payer plus cher mais pour consommer un peu moins et de meilleurs produits, sans les oripeaux de marketing.

Source : <https://www.franceinter.fr/emissions/> / par Dorothee Barba, 20 avril 2016

### **Ressource 3 : Les rendez-vous de la Fragrance un marché en quête de sens**

Comment se porte le parfum ? Cette question a réuni plus de 100 adhérents à la Fragrance Foundation France (...) Mathilde Lion a présenté un état des lieux du marché du Prestige à l'international et a détaillé plus précisément les chiffres de la croissance du marché des parfums en 2015, au niveau européen (France, UK, Italie, Espagne). Une croissance globalement en légère hausse en termes de valeur (+ 1 %) mais en diminution au niveau des unités vendues (- 2 %). Autre particularité, plus de 50 % de la croissance du secteur Prestige se partage entre 8 grandes marques : Chanel, Dior, Giorgio Armani et Guerlain, Hugo Boss, Lancôme, Paco Rabanne et Yves Saint Laurent.

Quelles sont donc les tendances qui génèrent de la croissance ?

NPD Group a pointé les principales attentes du marché : une demande pour des produits personnalisables, une recherche de parfums positionnés haut de gamme au-dessus du seuil des 100 € (parfum de niche ou de grande marque, ou encore parfum de grand format, fortement concentré, ou intégrant une matière première coûteuse comme le oud), un engouement pour les petits formats comme le roller-ball. Enfin, une tendance marquée des consommateurs à rechercher les promotions est observée (la moitié des ventes en France est réalisée sous discount ou carte de fidélité). Ce dernier facteur impacte à la baisse les chiffres de la croissance, malgré les beaux lancements de parfums qui ont soutenu le marché en 2015. La problématique de l'attractivité du parfum est donc à souligner. (...)

Source : <http://www.fragrancefoundation.fr/> / Mars 2016

|   |                      |                     |
|---|----------------------|---------------------|
| <b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE</b> |                      | <b>Session 2017</b> |
| Management des entreprises                        | Code : 17-MANAGE-ME1 | Page 6 sur 7        |

## Ressource 4

### Un exemple de financement de l'entreprise « GRASSE AU PARFUM »

GRASSE AU PARFUM est une jeune marque dynamique, fondée à Grasse, en 2012 dans la capitale du parfum, nous mettons en avant un savoir-faire et une qualité Française, mais aussi un art de vivre et les valeurs du sud. Nous avons attaqué cette année l'international et nous sommes actuellement en phase de croissance. La prochaine étape pour nous est d'assurer notre expansion par le biais de nouveaux clients et nouveaux produits. (...)

Notre campagne sur BULB IN TOWN<sup>(1)</sup> a pour objectif de nous aider à mettre en place ce développement, cela peut être pour nous un coup de pouce financier et aussi une formidable opportunité pour nous faire connaître sur le marché Français. (...)

La collecte BULB IN TOWN nous permettrait de soutenir ces investissements. La campagne permettra également d'accroître notre notoriété auprès du public Français, mais aussi de soutenir l'entrepreneuriat, la prise d'initiative et la production française !

(1) BULB IN TOWN est une plateforme de financement participatif ou « crowdfunding » spécialisée dès son origine dans les projets locaux permettant de développer l'entrepreneuriat au niveau local. Le financement participatif ou « crowdfunding » est un système innovant qui consiste à récolter des fonds auprès d'un large public en vue de financer un projet solidaire, créatif ou entrepreneurial, le plus souvent via Internet. Ce type de financement est généralement moins coûteux que les autres financements mais plus incertain en fonction de la nature et le nombre d'apporteurs intéressés.

**Source :** <https://www.bulbintown.com/projects/grasse-au-parfum>