
Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 3 pages

⇒ Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé.
En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT**.

⇒ Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à disposition.

Première partie - Questions de cours (sur 8 points)

1. Présenter l'approche des organisations retenue par l'École de la contingence en indiquant les principaux paramètres proposés par les théoriciens relevant de cette école. Indiquer deux limites de l'approche de l'École de la contingence (5 points).
2. Vous définirez et montrerez l'intérêt des modèles de décision politique et anarchique (on qualifie aussi ce dernier de modèle de la poubelle) pour rendre compte de la manière dont se prennent effectivement les décisions dans l'entreprise (3 points).

Deuxième partie - Étude de cas (sur 12 points)

BIOH

Lorsqu'il pénètre dans son bureau à son retour du rendez vous avec son banquier, Bernard Frank en apprécie le calme reposant, propice à une réflexion sur des décisions imminentes pour l'avenir de BIOH, entreprise qu'il a fondée voilà maintenant 5 ans, en 2005.

La création de cette entreprise a marqué une rupture dans la carrière professionnelle de Bernard Frank qui, jusqu'alors avait connu l'environnement de travail des grandes entreprises. Il avait dirigé successivement des centres de profit chez un opérateur de téléphonie mobile, en Grande-Bretagne puis en France, avant d'être recruté par le leader mondial de la cosmétique, à un poste de directeur des produits nouveaux. Ce poste l'a amené à manager une équipe composée de plusieurs chefs de projets en relation avec les responsables des différentes fonctions. Dans ce poste, Bernard Frank s'est appuyé sur sa double formation en management et en sciences du vivant pour établir une communication de qualité avec ses différents interlocuteurs. Bernard Frank a toujours été considéré par ses employeurs successifs comme un personnage dont les compétences en marketing étaient incontestables, notamment dans le domaine de la communication. Il faisait preuve de surcroît d'une grande aisance devant des auditoires variés qu'il parvenait le plus souvent à convaincre de la pertinence de ses objectifs et de ses stratégies. Durant son parcours professionnel, Bernard Frank s'est doté d'un solide carnet d'adresses qui comprend des banquiers, des consultants, des chercheurs, des universitaires, des juristes et des dirigeants d'entreprises. Il gère ce réseau professionnel plusieurs fois par semaine via les réseaux sociaux professionnels sur Internet.

BIOH vise à développer des produits cosmétiques bio pour hommes. Ce segment de marché connaît une forte croissance parce qu'il se trouve à l'intersection de marchés en croissance sur le marché global de la cosmétique, les produits cosmétiques bio et les produits cosmétiques pour hommes.

Le marché total des produits biologiques cosmétiques est évalué à plus de 250 millions d'euros en 2008, représentant 4% des ventes en valeur, et bénéficiant d'une croissance de 25 à 30% par an en 2008.

Quant aux hommes, leur consommation de produits cosmétiques croît rapidement, sous l'influence d'évolutions sociologiques profondes qui accréditent l'hypothèse d'un mouvement durable et de grande ampleur. Les hommes sont en effet de plus en plus nombreux à prendre soin de leur corps et de leur apparence : 38% en 2009, probablement un homme sur deux sera concerné en 2015. De plus, les 25-40 ans constituent un relais de croissance pour le marché des cosmétiques, tous produits confondus. Les hommes souhaitent prendre soin d'eux. Dans le monde professionnel et économique, l'apparence joue un rôle prépondérant, que ce soit d'un point de vue des codes vestimentaires comme des codes esthétiques. Sur la même thématique de l'image, les hommes prennent conscience de l'importance de préserver leur peau. Ce sentiment peut se manifester assez brutalement aux alentours de la quarantaine. C'est à ce moment là que ceux qui n'avaient jamais utilisé de soins se mettent à s'y intéresser et à passer le pas. Par ailleurs, il existe une nouvelle génération d'hommes de plus en plus jeunes, qui utilisent les cosmétiques au quotidien.

Cependant le potentiel de développement d'une ultra segmentation associée à la compétence distinctive d'une marque commercialisant des produits cosmétiques bio pour hommes se heurte à une définition encore mal établie du marché auprès des clients potentiels. Il y a une certification française relative aux produits biologiques cosmétiques fixée par le label Ecocert®* (minimum de 10% d'ingrédients issus de l'agriculture biologique et 95% d'ingrédients d'origine naturelle).

Il n'empêche que les marques établies continuent de bénéficier d'une relative confusion entre naturel, pétrochimique et biologique et se gardent bien de la dissiper. Ainsi certaines marques qui commercialisent des produits cosmétiques issus de la pétrochimie utilisent-elles le terme de «naturel» ce qui rend difficile et plus coûteuse la communication autour du biologique exclusivement à base d'extraits de plantes naturelles. Aussi le marché spécifique des soins et produits de beauté pour hommes est un marché où règne encore une certaine confusion dans les dénominations utilisées et les positionnements respectifs des entreprises concurrentes.

Bernard Frank a présenté tous ces arguments à son banquier lors du rendez-vous qu'il vient d'avoir avec lui. Il a en effet un besoin urgent d'argent frais pour financer un vaste effort de communication et relancer la RD pour développer sa gamme. Dans le domaine de la communication, un recrutement d'un directeur artistique est en cours. Sa rémunération se situerait entre 130 et 150K euros annuels mais ce sont surtout les budgets relatifs aux actions de communication envisagées qui sont préoccupants financièrement. L'investissement minimal s'élèverait à 200K euros et se situerait plus vraisemblablement autour de 300K euros. Plusieurs possibilités sont à l'étude.

Un passage sur une chaîne de tv TNT de news en continu est estimé à 20 000 euros hors coût de réalisation du film. Un passage sur une chaîne généraliste à très forte diffusion est estimé à 50 000 euros hors coût de réalisation du film. Quelle que soit la chaîne TV considérée il faut au minimum 10 passages pour obtenir un effet. Le coût de réalisation d'un film tv est de 20 000 euros. Un référencement sur google en Europe avec liens poussés vers les boîtes mails s'élèverait à 40 000 euros. Les actions de promotion sur le lieu de vente sont estimées à 6 000 euros par action. 10 insertions, ce qui est un minimum, dans un magazine haut de gamme pour hommes nécessitent 65 000 euros (coût de la maquette compris).

Bernard Frank est donc conscient de la nécessité d'augmenter à très brève échéance le fonds de roulement. C'est pour solliciter un emprunt de 250K euros qu'il a rencontré son banquier. Celui-ci est disposé à l'octroyer à condition de procéder à une augmentation de capital de même ampleur. Bernard Frank ne peut plus investir au-delà de 100K euros à partir de son patrimoine personnel et doit donc se tourner vers ses associés. C'est pour cette raison qu'il a justement rendez-vous avec son principal associé, Arnaud Custine.

Ponctuel, celui-ci entre dans le bureau de Bernard Frank qui lui résume la situation. Arnaud Custine a été un des managers de Bernard Frank lorsqu'il travaillait chez le leader des cosmétiques. Les deux hommes s'estiment. Mais, cette fois Arnaud Custine est dubitatif.

« Voyons, il faut être réaliste. Nous avons déjà investi une bonne partie de notre épargne respective dans ton projet. La vérité est que l'idée et le concept sont vraisemblablement bons mais le ticket d'entrée dans ce secteur

que nous connaissons pourtant bien est encore supérieur à ce que nous avons calculé. Notre part de marché sur le segment masculin de la cosmétique est inférieure à 1% et si nous ne connaissons pas une croissance très rapide, l'augmentation de capital n'aura servi à rien. Or rien n'indique qu'une telle croissance soit possible, au moins avec les moyens prévus en communication et en R&D. Je suis extrêmement réticent pour investir davantage. Arrêtons et vendons la marque dans de bonnes conditions ! »

Bernard Frank n'avait pas prévu une telle opposition. Il s'emporte légèrement en s'adressant à son associé. « Je n'ai pas fait tous ces efforts pour m'arrêter alors que nous sommes sur le point de réussir. La marque a été primée internationalement. Les produits sont certifiés. Le nom de la marque est déposé. Il y a des brevets sur la composition de 4 produits anti-âge. Nous touchons au but. Le risque à courir est raisonnable ».

« Mais enfin! Nous restons en deçà des 2% de PDM... » lui rétorque Arnaud Custine. « Tu raisones sans tenir compte du segment effectivement visé. Il s'agit du segment bio pour hommes et non pas du segment hommes dans sa totalité. Sur le segment bio, nous approchons déjà les 3% ».

« Quand bien même cela serait le cas, regarde les chiffres. Notre résultat est encore négatif et tes prévisions de recapitalisation ne tiennent pas compte de la nécessité de reconstituer le capital existant avant de financer les investissements en communication et R&D. Au total, nous devons procéder à une injection de 500K euros » tranche Arnaud Custine. « D'ailleurs je te propose de demander l'avis de notre expert comptable qui est dans nos murs actuellement. Son expérience lui permet de conseiller utilement ses clients en ce qui concerne la politique générale de l'entreprise et sa mise en œuvre ».

QUESTIONS

1. Stratégie (3 points)

- Vous rappellerez les stratégies d'activités et leurs caractéristiques essentielles.
- Vous préciserez la stratégie d'activité adoptée par BIOH. Quels avantages et inconvénients relevez-vous dans le cas où cette stratégie d'activité serait adoptée par une PME.

2. Aspects humains et relationnels (3 points)

- Vous préciserez le concept de compétence et son intérêt pour la gestion des RH.
- Comment le concept de compétence peut-il être exploité par les individus ? Appuyez vous sur le cas de Bernard Frank pour illustrer votre propos.

3. Communication (2 points)

- Qu'appelle-t-on marketing opérationnel (ou marketing mix) ? A quelle composante du marketing mix peut-on associer la communication ?
- Dans le cas de BIOH quelle est la politique de communication que vous recommandez et pourquoi ?

4. Conflit (4 points)

- Comment le modèle politique de l'approche sociologique des organisations considère-t-il le conflit dans les organisations ?
- Comment caractériser la manière de résolution du conflit proposée par Arnaud Custine.
- Vous êtes à la place de l'expert comptable que suggérez-vous ? Vous mentionnerez votre recommandation et les principaux arguments clés qui la fondent.