

Conception : HEC Paris

MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

OPTION TECHNOLOGIQUE

Mercredi 27 avril 2016, de 8 h. à 12 h.

Matériel autorisé :

- Calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre matériel ou documentaire (circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999 ; BOEN n° 42)
 - Liste intégrale des comptes du Plan comptable général.
- Les candidats ne doivent faire usage d'aucun autre document.

Avertissement :

Conformément aux recommandations pratiques pour une communication sans stéréotypes formulées par le Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes les terminaisons sont rédigées en utilisant le séparateur préconisé : Ex : E-marketeur.euse

Présentation du sujet

La Start-up COSMET2BIO	3
DOSSIER 1 : La stratégie de COSMET2BIO	4
DOSSIER 2 : Le développement commercial de COSMET2BIO	4
DOSSIER 3 : Les ressources pour accompagner le développement	5
DOCUMENT 1 : Le marché de la cosmétique	6
DOCUMENT 2 : COSMET2BIO : Son offre, sa communication, sa distribution	6-7
DOCUMENT 3 : La distribution des cosmétiques bio	8
DOCUMENT 4 : La recherche et développement chez COSMET2BIO	9
DOCUMENT 5 : La théorie des <i>Clusters</i> de Michael Porter	10
DOCUMENT 6 : Données commerciales collectées par la gestionnaire de Communauté	11
DOCUMENT 7 : La théorie des attentes (V.I.E.) de V. Vroom	12
DOCUMENT 8 : Profils de postes recherchés pour les ressources humaines	13
DOCUMENT 9 : Cycle de vie d'une start-up et nature des financements	14
DOCUMENT 10 : Informations financières 2014 (en euros)	15
DOCUMENT 11 : Performance de l'activité 2015 et 2016 COSMET2BIO (en euros)	15
DOCUMENT 12 : Bilan COSMET2BIO 2015 (en euros)	16-17
DOCUMENT 13 : Prévisions d'activité 2017	18

LA START-UP COSMET2BIO

Cosmet2Bio, société créée en 2012, est une start-up implantée dans la région Auvergne-Rhône Alpes sur le marché de la cosmétique bio. Elle propose une gamme de produits principalement destinés aux jeunes (12-25 ans) avec la marque Nature4U. Par son projet innovant, elle a réussi à séduire, dès son lancement, différents partenaires et a notamment bénéficié du soutien financier régional et de la banque publique d'investissement (BPI). Elle a le statut de société à responsabilité limitée (SARL), au capital social de 50 000 €.

Deux créateurs sont à son origine : Marie Blavat occupe le poste de gérante. Après une école de commerce et une dizaine d'années d'expérience en France et à l'international dans de grands groupes cosmétiques, elle se lance dans l'aventure de l'entrepreneuriat. Son associé, Pierre Mouhoub, a rejoint la société en 2013 en tant que gérant associé. Sa formation scientifique dans le domaine de la biologie cellulaire et de l'immunologie constitue un atout essentiel pour l'entreprise.

La connaissance de l'univers de la cosmétique par l'une et les compétences scientifiques de l'autre sont à la fois un atout pour Cosmet2Bio mais lient étroitement le développement de la société aux capacités et à la disponibilité de ses créateurs. Trois salariés complètent l'effectif : un assistant de gestion, une gestionnaire de communauté et un assistant de laboratoire.

Cosmet2Bio se trouve à une phase charnière de son activité. Après avoir réussi à séduire une première cible de consommateurs et de distributeurs, la phase de lancement vient de s'achever. L'entreprise a réussi à générer un chiffre d'affaires proche de 3 millions d'euros dès la quatrième année d'exploitation et elle exporte près des trois quarts de sa production, essentiellement en Europe. Pour être pérenne, elle doit désormais assurer son développement commercial, financier et humain. Sa croissance et les opportunités qui se profilent, sa position géographique interrogent son financement et sa pérennité.

L'étude est composée de 3 dossiers :

Dossier 1 : la stratégie de Cosmet2Bio

Dossier 2 : le développement commercial de Cosmet2Bio

Dossier 3 : les ressources pour accompagner le développement

Ces 3 dossiers d'étude peuvent être abordés de façon indépendante.

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 dans les **documents 1 à 5**.

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les documents proposés, 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.
2. Pour quelles raisons le pôle de compétitivité de la Cosmetic Valley peut-il constituer une opportunité pour l'entreprise ?
3. Analyser les ressources et les compétences de l'entreprise Cosmet2Bio en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses.
4. Identifier un des choix stratégiques de l'entreprise et discuter de sa pertinence.

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.e cadre commercial.e expérimenté.e. Il.elle aura pour mission d'accompagner le contrat coréen depuis la France, d'explorer les potentialités du marché asiatique et de développer les outils de communication. Il.elle 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 liés au développement commercial sont communiqués en **documents 2, 3, 6, 7 et 8**.

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

1. Identifier les sources d'information commerciale de l'entreprise et discuter de leur pertinence.
2. Proposer et calculer 4 indicateurs pertinents susceptibles de figurer dans un tableau de bord marketing.
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).
4. Mettre en évidence les leviers à la disposition d'une entreprise comme Cosmet2Bio pour attirer et motiver des profils commerciaux.

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 **documents 9 à 13**.

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les documents proposés, 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.
2. Analyser la structure financière pour l'année 2015 de l'entreprise Cosmet2Bio.
3. Proposer un diagnostic financier et mettre en évidence les leviers possibles d'amélioration de la trésorerie.
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.
5. Présenter, dans une synthèse d'une page, les avantages et les inconvénients du contrat coréen au regard de la performance globale de l'entreprise.

DOCUMENT 1 : LE MARCHE DE LA COSMÉTIQUE

L'univers de la cosmétique est un secteur en perpétuel renouveau. Les innovations y sont fréquentes et les cibles - les femmes ou les hommes, les jeunes ou les seniors - nombreuses. Une des fortes tendances du segment de la cosmétique oriente son offre vers le produit multifonction. La santé est devenue une préoccupation majeure des français, et prendre soin de soi est une attente forte. Une étude de Kantar WorldPanel indique que 20 % des achats en cosmétique se font sur des « soins », contre 7 % pour le « maquillage », le solde représentant les achats de « Parfums ». Entre juin 2013 et juin 2014, le segment des « soins beauté » a progressé de 1,9 % en valeur (pour 1,61 Mrds €) et de 2 % en volume. Celui des produits de « soins du visage » a progressé de 3,9 % en valeur.

Le marché de la cosmétique est animé par de nombreux acteurs. Les enseignes de parfumerie sélective comme Marionnaud, Nocibé ou Sephora vendent des produits très haut de gamme à forte notoriété comme Guerlain, Dior ou Chanel ainsi que leurs marques de distributeurs. Les chaînes de vêtements se diversifient en proposant des lignes de cosmétiques (H&M, ETAM, Zara, Desigual...). Les grands distributeurs lancent leurs marques propres, ou référencent de nouvelles marques à petits prix. Les marques vendues en parapharmacie se multiplient ainsi que la présence de cosmétiques dans les magasins « bio ».

Le comportement des consommateurs en matière de soins a changé. Les gestes de soin commencent par une toilette approfondie, avec une attention particulière portée au visage. Ces nouvelles habitudes sont encouragées par l'arrivée de nouvelles textures : le geste du soin devient à présent un moment de « sensorialité » et de plaisir du soir. Pour satisfaire tous ces profils, des marques comme l'Oréal, Nivea ou Mixa revoient et élargissent leurs gammes. Elles lancent des huiles, des mousses nettoyantes.

Avec plus de 4 000 fabricants et un grand nombre d'entreprises aux premiers rangs internationaux, l'industrie européenne de la cosmétique est un acteur de poids dans un secteur très mondialisé. La réglementation s'est renforcée depuis l'été 2013 pour protéger le consommateur : il s'agit de lutter contre les informations trompeuses et de garantir la présence de produits cosmétiques plus sûrs dans les rayons.

DOCUMENT 2 : COSMET2BIO, SON OFFRE, SA COMMUNICATION, SA DISTRIBUTION

Nature4U est la première marque de cosmétique bio dédiée dont la cible affichée est composée de jeunes âgés de 12 à 25 ans. C'est une marque innovante par le choix de la cible, la nature des produits, les options marketing. Cosmet2Bio veut casser les codes de la cosmétique : de la cosmétique bio d'abord, de la cosmétique pour les jeunes ensuite.

Nature4U offre des produits « *juste pour les jeunes, au design friendly et aux parfums frais* ». Les produits sont bio, respectueux de la santé et de l'environnement. Nature4U est une marque faite pour les jeunes mais aussi par les jeunes. Nature4U est en effet, une des premières marques de cosmétique à recourir au « *crowdsourcing* ». Cela consiste à créer une communauté où le public cible est intégré à la conception du produit via les réseaux sociaux. Par cette co-création, la cible se sent écoutée et impliquée. Les marques aussi sont gagnantes car elles bénéficient ainsi de tests produits et d'études de marché instantanées. Cette création participative est aussi à l'origine d'un *buzz* qui leur fait gagner de futurs clients via les réseaux sociaux. Ces expériences partagées créent de la proximité entre la marque Nature4U et ses clients. Les coûts de

communication sont réduits par rapport à une campagne publicitaire classique. Toutefois se pose la question de traiter et d'exploiter toutes les informations et suggestions faites par les internautes liées à la communauté, pour lancer un nouveau produit, organiser des opérations promotionnelles ciblées ou créer des opérations commerciales avec les distributeurs.

Aujourd'hui plus de 200 jeunes de 12 à 25 ans constituent son observatoire, véritable panel de testeurs, qui valident tout lancement d'un nouveau produit. Ils ont collaboré à la création de la marque et des produits, choisi le nom de la marque, le décor des *packagings*, les noms des produits. Cette collaboration a permis à Cosmet2Bio de créer une marque et des produits qui répondent vraiment aux attentes de sa cible. Cet aspect participatif est sans aucun doute une des clés du succès de Nature4U et un élément distinctif fort.

Pour entretenir cette communication virale, Cosmet2Bio s'appuie sur une gestionnaire de communauté (*community manager*). Sur le site dédié à la marque Nature4U, cette dernière rédige régulièrement des articles sur des thématiques centrées sur les soins de la peau : les mots-clés utilisés – tels que peau, aloe vera - permettent à Nature4U de bénéficier d'un référencement naturel qui place la marque en première place lors de consultation sur un moteur de recherche. Le site de Nature4U est à la fois un site informationnel et marchand, exclusivement en français.

Les autres marques présentes sur le même marché adoptent une approche plus médicale et froide. Elles présentent les soins de peau de façon négative, au contraire de Nature4U qui adopte un discours et des valeurs d'optimisme, d'«*happy attitude*», d'estime de soi et de partage.

Les produits sont fabriqués en France et certifiés bio par Ecocert. Les formules utilisées contiennent des actifs naturels à l'efficacité prouvée sélectionnés pour leurs principes actifs sur les peaux jeunes. 4 produits de la gamme ont ainsi obtenu le très exigeant label « Recommandé par l'Observatoire des Cosmétiques ». Ce dernier, indépendant, est constitué d'un comité d'experts professionnels (dermatologue, esthéticienne, pharmacien, cosmétologue) qui sélectionne chaque année les meilleurs produits cosmétiques. Ils attribuent des scores selon plusieurs critères : intérêt et efficacité de la formule, sécurité, plaisir d'utilisation, étiquetage, rapport qualité/prix.

Nature4U aligne sa politique tarifaire sur les prix que pratique la parapharmacie : le prix des produits de la gamme oscille entre 10 et 20 €. Ce positionnement prix, en cohérence avec sa cible, en fait une des marques les moins chères en parfumerie sélective.

À l'étranger, la marque est présente dans 270 points de vente en Europe avec le Royaume-Uni, la Suisse, la Belgique, l'Italie, l'Espagne. Des négociations sont en cours avec des intermédiaires étrangers pour envisager une implantation en Corée du Sud avec l'enseigne « The Face Shop » et à moyen terme en Chine avec l'enseigne « Watson ». En France, la marque est référencée dans 112 points de vente. L'objectif est d'atteindre 200 points fin 2017 et d'élargir les canaux et le nombre d'enseignes référentes. En plus de son site, Cosmet2Bio s'appuie sur trois canaux qui contribuent à la diffusion de la marque Nature4U : parfumerie sélective, instituts de beauté et enseignes dédiées au bio.

Pour organiser sa présence, Cosmet2Bio a recours aux services de cinq agents commerciaux indépendants. Ils sont rémunérés par une commission de 20 % sur le chiffre d'affaires qu'ils réalisent. Ces agents commerciaux sont spécialisés dans le domaine de la cosmétique : ils ont un portefeuille d'une centaine de clients environ qui leur permet de mailler leur région. Efficaces, car motivés par leur rémunération, ils prospectent sur leur région et négocient des contrats avec des distributeurs. Ils sont chargés de la formation des vendeurs dans les points de vente partenaires.

DOCUMENT 3 : LA DISTRIBUTION DES COSMÉTIQUES BIO

D'après une récente étude parue sur le site d'information CosmeticInfo la part de marché de l'e-commerce en cosmétique serait seulement de 2 à 3 % : loin du « grand épouvantail » que certains agitent. Un des écueils principaux de l'achat en ligne reste en effet qu'il n'est pas possible de tester les produits alors qu'il est facile d'obtenir en magasin des échantillons personnalisés, ce qui est essentiel pour faire découvrir les nouveautés. Ceci ne doit pas faire oublier qu'il existe bien entendu des entreprises spécialisées depuis de longues années dans la vente par correspondance et à distance (VPCD) beauté, comme Yves Rocher et Le Club des Créateurs de Beauté, passées tout naturellement à la vente en ligne (en complément du catalogue papier), et que l'on retrouve dans le peloton des 5 premiers sites d'e-commerce cosmétique, avec ceux des trois chaînes de parfumerie Marionnaud, Nocibé et Sephora.

La vente en ligne de cosmétiques bio ne peut donc actuellement être considérée comme une menace majeure pour le magasin spécialisé. Certes les e-boutiques en proposant sont légion, suite à la vogue de la cosmétique bio apparue depuis 2005-2006, mais combien réalisent un nombre important de transactions et un chiffre d'affaires réellement significatif ? Sur la longue durée, cette inflation de sites pure players (c'est-à-dire qui vendent exclusivement sur le web) plus ou moins grands ressemble plus à une bulle fragile qui tôt ou tard risque de disparaître.

Internet n'est donc pas forcément l'ennemi public n°1 de la distribution de détail, cosmétique y compris. Pour le bio, innombrables sont aussi les magasins spécialisés qui ont ouvert leur propre site de vente en ligne, site vitrine qui n'est pas forcément ce qui rapporte le plus. En 2009, Violette Watine, avait quelque peu surpris ses auditeurs, lors d'une conférence dans le cadre du Natural Beauty Summit à Paris. Elle qui avait en effet ouvert en 2006 Mademoiselle Bio, un des premiers gros sites spécialisés en cosmétique bio, devenu rapidement une référence, avait alors commenté l'ouverture de sa première « boutique en dur » en expliquant que seul un vrai magasin pouvait en fait être rentable et permettre de se développer sereinement : « Maintenant que le marché est beaucoup plus mature, ouvrir un point de vente en réel permet de faire découvrir les sensorialités, permet de partager son expertise dans des ateliers vivants, beaucoup plus réel, et donc permet de créer des synergies ». L'évolution actuelle est telle qu'il serait aberrant de prédire pour autant la fin de la croissance de l'e-commerce. Comme on dit souvent, « tous les experts s'entendent » pour annoncer une évolution importante, réunissant le virtuel et le commerce en magasin : *le cross-canal*. On parle ainsi beaucoup aussi de web to store, c'est-à-dire l'utilisation d'internet par les consommateurs pour rechercher des informations avant de passer à un acte d'achat en magasin. Car si le commerce en ligne augmente de façon continue, toutes les études faites ces dernières années montrent qu'à plus de 90 % les internautes continuent néanmoins à acheter sur place en magasin.

Source : www.biolineaires.com – Consulté en janvier 2015

Implanté de la Normandie à la Région Centre la Cosmetic Valley est un partenaire important pour Cosmet2Bio : en tant que pôle de compétitivité, labellisé par l'Etat en 2005, centré sur la cosmétique, il organise des échanges industriels et commerciaux entre les différents acteurs du secteur – façonniers, industriels, distributeurs. Une de ses missions consiste à faire connaître les compétences des entreprises et les savoir-faire des laboratoires de recherche. Ces collaborations permettent de favoriser des échanges commerciaux et de faire émerger des projets de recherche collaboratifs. Appartenir au « réseau de la Cosmetic valley » permet aux différents acteurs d'initier des projets en s'appuyant sur un réseau de compétences scientifiques et des centres de R&D, de trouver des partenaires industriels qui concrétiseront les inventions issues de la recherche appliquée. Les entreprises innovantes sont ainsi encadrées et bénéficient d'un label.

Des compétences sont mises en relation et les acteurs peuvent y trouver les partenaires industriels pour finaliser les projets en matière d'emballage, de conception, tests.

La Cosmetic Valley a pour rôle d'aider les industriels de la filière de la parfumerie cosmétique dans leur développement commercial - notamment en les accompagnant à l'export – et pour leur projets de recherche en les mettant en relation avec des laboratoires de recherche partenaires. Des grandes marques telles que Guerlain, Dior, Clarins sont rattachées au pôle. Dans une logique de filière, le pôle est organisé de manière verticale : les différents membres couvrent toutes les étapes de la fabrication d'un produit, de la culture des plantes, jusqu'à la vente du produit fini, en passant par la création et la formulation des recettes, les tests produits, le conditionnement et la logistique. Le pôle de la « Cosmetic Valley » assure une veille permanente et fournit une information actualisée sur les marchés, les innovations en cosmétique, les lancements de produits, les publications scientifiques, les veilles d'opinion et toutes les opérations financières ou stratégiques qui concernent les acteurs du secteur. En permanence, la Cosmetic Valley met en place des formations. Ces actions portent sur des formations métier – Microbiologie, Toxicologie, Ecotoxicologie...- ou sont des formations générales dans le domaine commercial, de la communication, des ressources humaines.

Cosmet2Bio a recours à l'externalisation et à la sous-traitance pour bénéficier de compétences dont elle ne dispose pas. Elle fait concevoir en laboratoire ses nouveaux produits, elle en sous-traite la fabrication ce qui lui donne plus de flexibilité et un meilleur contrôle des coûts lui permet de se consacrer à la création de nouveaux produits. L'entreprise fait fabriquer ses produits par des sous-traitants en définissant un cahier des charges très précis défini par Cosmet2Bio. Les formules sont mises au point par les façonniers. Les façonniers en cosmétique couvrent différents métiers : la formulation, la fabrication, le remplissage et le conditionnement, la qualité et la veille réglementaire. Les façonniers sont donc chargés de la production et du conditionnement des produits. À son lancement, Cosmet2Bio avait un seul sous-traitant. Elle vient de signer un partenariat avec un sous – traitant : ce nouveau partenaire va pouvoir produire les gros volumes nécessaires à Cosmet2Bio afin de pénétrer les nouveaux marchés nécessaires à son développement notamment en Asie.

Dans ce processus global, le rôle de Cosmet2Bio se situe au niveau de la conception des produits et du marketing : l'entreprise travaille, avec les conseils des testeurs de son observatoire, à la création de nouveaux produits, au développement de la notoriété de sa marque par des efforts divers de communication. La logistique est également assurée par un prestataire extérieur.

Michael Porter a popularisé la description des phénomènes d'agglomération d'entreprises dont le concept de *cluster*, en le définissant comme « une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles, par ex) dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent ».

L'étendue géographique des *clusters* varie selon les contextes locaux : le *cluster* peut être urbain, métropolitain ou rural, à l'échelle d'une ville ou d'une nation, et dépend des segments sur lesquels les entreprises membres sont en concurrence et des stratégies qu'elles emploient. L'approche selon la vision des *clusters* fournit un outil permettant de mieux comprendre les moteurs de la compétitivité économique aux échelles régionales et nationales. Le *cluster*, par la proximité qu'il permet, possède un avantage concurrentiel déterminant car il développe et intensifie les interactions entre quatre facteurs complémentaires constitutifs de l'avantage compétitif régional, synthétisés par le « diamant » (ou « losange ») de M. Porter :

- Les ressources (« *factor conditions* ») c'est à dire les facteurs de production utilisés par les entreprises du *cluster* : la main d'œuvre, notamment scientifique et technique (dans les disciplines du *cluster*) ; le capital (pour les différentes étapes de financement des entreprises) ; les infrastructures (équipement, administration, information, centres de recherche) ; les ressources naturelles ;
- L'environnement politique, législatif et économique (« *context for firm, strategy and rivalry* ») qui doit être sain et stable, encourager l'investissement, l'innovation et la concurrence ;
- Un marché local de qualité, et en quantité suffisante (« *demand conditions* ») : des consommateurs connaisseurs, exigeants pour les produits du cluster, permettant d'anticiper les demandes extérieures, et poussant les entreprises à toujours plus d'innovation et de qualité ;
- Un tissu local riche de fournisseurs et d'industries connexes ou d'assistance (« *related and supporting industries* »).

Les interactions entre les quatre éléments du « diamant » sont plus intenses quand les entreprises d'un même secteur sont concentrées géographiquement : ainsi la nature systémique du diamant compétitif et la nécessaire intensification des interactions entre ces quatre facteurs interdépendants conduisent à la concentration de firmes concurrentes et au développement d'un cluster. Le *cluster* peut alors être considéré comme la manifestation spatiale du diamant compétitif, son produit.

La proximité et les liens, qu'ils soient verticaux (liens clients-fournisseurs par exemple) ou horizontaux (produits et services complémentaires, utilisations de ressources, de technologies semblables) impliquent des relations sociales qui bénéficient aux entreprises concernées. Aussi le cluster peut-il se comprendre comme « une forme de réseau qui se produit dans une localisation donnée, où la proximité d'entreprises et d'institutions assure certains éléments communs et améliore la fréquence et l'impact des interactions » ; autrement dit, comme une forme d'organisation en réseau du territoire, mettant l'accent sur des liens dans un lieu.

Source : IAURIF, *Clusters mondiaux: Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters*.

DOCUMENT 6 : DONNÉES COMMERCIALES COLLECTÉES PAR LA GESTIONNAIRE DE COMMUNAUTÉ

Données internes :

Données commerciales

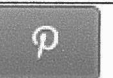
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016 (prévisions)
Chiffre d'affaires	2 448 000	2 840 000	3 200 000
Dont - chiffre d'affaires site internet	98 000	170 000	320 000
- chiffre d'affaires exportation	1 662 000	2 130 000	2 400 000

Données « analytics » de l'activité sur les réseaux sociaux et sur le site web

Selon la définition de la **Web Analytics Association**, le domaine du *web analytics* couvre « la mesure, la collecte, l'analyse des données internet permettant de comprendre et d'optimiser les usages web. » Il faut donc voir le *web analytics* comme allant au-delà des statistiques relatives à la fréquentation d'un site web « classique », ce qui inclut les réseaux sociaux et l'environnement du site.

	4 ^{ème} Trimestre 2015	1 ^{er} Trimestre 2016
Nombre de membres de la communauté	218	256
Nombre de <i>tweets</i> de la communauté	150 000	160 000
#tag <i>tweetés</i> et suivis	15	20
Nombre d'articles publiés	135	138
Nombre d'articles partagés sur les réseaux sociaux	65	54
Nombre de visites du site de la marque Nature4U	12 453	13 876

Nombre de message par réseau social

	 Facebook	 Twitter	 Google +	 Pinterest
4 ^{ème} Trimestre 2015	30000	60000	45000	15000
1 ^{er} Trimestre 2016	30000	70000	40000	20000

Données issues de la veille professionnelle : Source Blog du modérateur

Qui sont les utilisateurs des réseaux sociaux en 2014 ?

Ce tableau résume l'étude conduite par Pew en septembre 2014, auprès d'un échantillon d'internautes français.

	Facebook	LinkedIn	Pinterest	Instagram	Twitter
Internautes	71%	28%	28%	26%	23%
Hommes	66%	28%	13%	22%	24%
Femmes	77%	27%	42%	29%	21%
18-29 ans	84%	23%	34%	53%	37%
30-49 ans	79%	31%	28%	25%	25%
50-64 ans	60%	30%	27%	11%	12%
65 ans et plus	45%	21%	17%	6%	10%

DOCUMENT 7 : LA THÉORIE DES ATTENTES (V.I.E.) DE V. VROOM

Énoncée par Victor Vroom en 1964, la théorie des attentes (ou VIE) stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme. Selon Vroom donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

» **L'attente (*Expectation*)** : c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.

» **L'Instrumentalité** : c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.

» **La Valence** : c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

La motivation (M) est alors un simple produit cartésien de ces trois termes : $M=E*I*V$. On déduit de cette équation plusieurs pistes de réflexion pour le manager :

- Il est indispensable de maximiser les trois termes pour que la motivation soit la plus élevée possible.
- Il convient de clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée, notamment grâce à un feedback régulier et à un soutien (technique et psychologique) de ses collaborateurs.
- Les récompenses doivent avoir un lien significatif avec le niveau de performance atteint.
- Plus l'individu affectionne la récompense qu'il reçoit, plus elle aura de valeur à ses yeux. C'est dans cette optique que les systèmes de management dits 'cafeteria' et de rémunération globale se sont développés, afin que chaque collaborateur reçoive des récompenses qui collent le plus possible à ses préférences, à ses attentes. Si la valence est négative (sanction), l'individu sera démotivé ($M<0$), si la valence est nulle, il y aura amotivation ($M=0$).

La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.

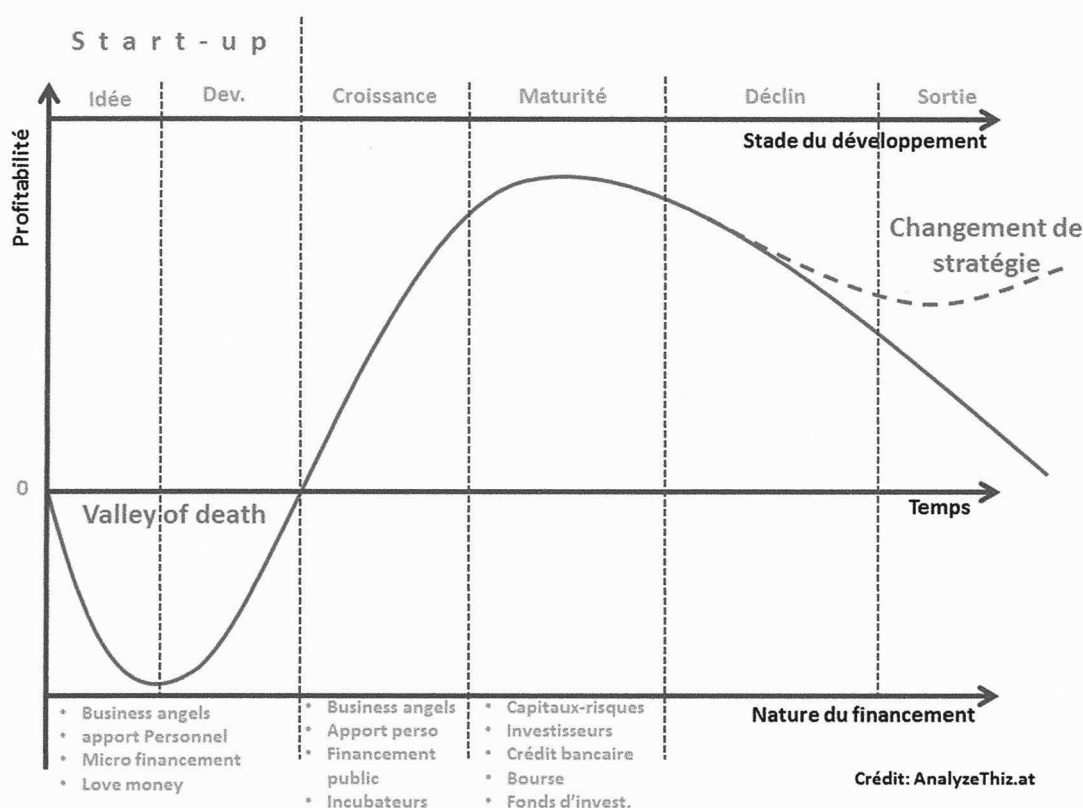
Source : Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse

DOCUMENT 8 : PROFILS DE POSTES RECHERCHÉS POUR LES RESSOURCES HUMAINES

Cosmet2Bio envisage plusieurs recrutements pour constituer une équipe commerciale : 1 directeur.rice des ventes, 8 attaché.e.s commerciales.aux, 2 E-marketeur.euse.s. Les charges sociales sont évaluées à 70% du salaire brut.

Postes	Compétences souhaitées	Salaire brut annuel proposé par poste	Salaire brut annuel moyen sur le marché (Source JDN, pôle-emploi)
Poste 1 – Directeur.rice des ventes et marketing digital	• Expertise des techniques de référencement • Maîtrise des outils de web analyse tels que Google Analytics, etc. • Capacités managériales et coordination de projets • Maîtrise de l'anglais • Formation ou expérience à l'international	65 000 €	79 000 €
Poste 2 – E-marketeur.euse	• Maîtrise des méthodes d'analyse marketing (études quantitatives, qualitatives) • Connaissance du potentiel des techniques du web (HTML, XML, PHP, MySQL, Javascript). • Connaissance des outils de gestion de bases de données. • Intérêt pour les technologies numériques	23 000 €	25 000 €
Poste 3 – Gestionnaire de communauté	• Connaître précisément le sujet qui anime la communauté : l'environnement socioculturel des membres (langage, codes « sociaux », jargon...), les acteurs clefs (personnalités influentes, bloggeurs reconnus...), les plateformes de discussion... • Maîtriser les nouveaux médias de communication : médias communautaires (Dailymotion, Youtube...), réseaux sociaux professionnels ou non (Viadeo, Facebook, Twitter...), blogs, forums... • Maîtriser les techniques de veille et de recherche et d'analyse les retours d'enquêtes. • Avoir une pratique des outils de mesure d'audience et/ou de statistiques permettant de suivre la notoriété d'une marque. • Maîtriser l'anglais	30 000 €	35 000 €
Poste 4 – Attaché commercial	• Défendre une image de marque • Présentation soignée, sens du relationnel développé et expression orale excellente (savoir argumenter, faire preuve d'écoute et de diplomatie, convaincre ses interlocuteurs) • Endurant physiquement, résistance au stress, aux rendez-vous à la chaîne et aux kilomètres en voiture.	20 000 € + 1% du CA réalisé	Donnée non pertinente

Cycle de vie d'une start-up



Love Money : Source de financement en provenance de ses amis et parents.

Le *crowdfunding* ou **financement participatif** est un mode de financement de projets par le public. Il permet de récolter des fonds - généralement de faibles montants - auprès d'un large public en vue de financer un projet artistique (musique, édition, film, etc.) ou entrepreneurial. Les opérations de *crowdfunding* peuvent être des soutiens d'initiative de proximité ou des projets défendant certaines valeurs.

Le *crowdfunding* fonctionne le plus souvent via internet, par des plateformes d'intermédiation. Il se présente sous différentes formes : des **dons** avec ou sans contrepartie, des **prêts** avec ou sans intérêt, ou des **souscriptions de titres**. En France, afin de favoriser le développement du financement participatif dans un environnement sécurisant pour les contributeurs (donateurs, prêteurs ou investisseurs), les pouvoirs publics ont adapté la réglementation en 2014.

Source : Banque de France

Business Angels : appelé aussi « investisseur providentiel » il s'agit d'un particulier qui investit dans une entreprise innovante à potentiel, généralement en prenant une participation dans le capital de l'entreprise. Outre son investissement, il accompagne et met à disposition de l'entrepreneur, ses compétences, son expérience, ses réseaux relationnels et une partie de son temps. Le *business angel* est un véritable associé-entrepreneur dont l'accompagnement est à forte valeur ajoutée, le *business angel* pouvant apporter sa compétence, son énergie et son expertise.

L'investissement du *business angel* dans une société innovante comporte généralement un risque élevé : ce risque peut être compensé par un gain potentiel en capital. Le terme « innovant » s'entend dans le sens de « ce qui est nouveau par rapport à l'existant ». Il ne s'agit donc pas uniquement de l'innovation technologique

Source : Wikipedia

DOCUMENT 10 : INFORMATIONS FINANCIÈRES 2014 (en euros) :

Le cabinet d'expertise comptable MRG, en charge de la tenue de la comptabilité de l'entreprise communique les informations suivantes :

Exercice comptable 2014

Fonds de roulement net global (FRNG) : 114 000

Besoin en fonds de roulement (BFR) : 135 000

Trésorerie nette : - 21 000

L'analyse sectorielle se révèle peu pertinente. L'entreprise se situe dans un secteur essentiellement dominé par des entreprises de grande taille, pour certaines multinationales.

Ratios de l'entreprise	Calculs	Exercice 2014
Ratio de couverture des capitaux investis	Ressources stables / (Emplois stables + BFRE)	0,94
Ratio d'autonomie financière	Ressources propres / Totalité des dettes	0,29
Ratio d'indépendance financière	Ressources propres / Ressources stables	0,40

DOCUMENT 11 : PERFORMANCE DE L'ACTIVITÉ 2015 ET 2016 COSMET2BIO (en euros) :**Soldes intermédiaires de gestion**

SIG	Exercice 2015	Exercice 2016 (prévisions)
Chiffre d'affaires	2 840 000	3 200 000
<i>Dont export</i>	<i>2 130 000</i>	<i>2 400 000</i>
Valeur ajoutée	420 000	440 000
Excédent brut d'exploitation	110 000	140 000
Résultat de l'exercice	38 500	50 000

Capacités d'autofinancement

SIG	Exercice 2015	Exercice 2016 (prévisions)
Capacité d'autofinancement	58 500	65 000

Ratios de gestion

Ratios	Calculs	Exercice 2015	Exercice 2016 (prévisions)
Délai de règlement des clients	(Créances clients moyennes/ventes annuelles TTC) X 360	48	50
Délai de règlement des fournisseurs	(Dettes fournisseurs / Achats biens et services TTC) X 360	22	20

DOCUMENT 12 : BILAN COSMET2BIO 2015 (en euros)

ACTIF	Exercice N			Exercice N-1
	Brut	Amortissements et provisions (à déduire)	Net	Net
Capital souscrit - non appelé				
ACTIF IMMOBILISE				
Immobilisations incorporelles:				
Frais d'établissement				
Frais de recherche et de développement	120 000	20 000	100 000	90 000
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	15 000	5 000	10 000	5 000
Fonds commercial				
Autres				
Immobilisations incorporelles en cours				
Avances et acomptes				
Immobilisations corporelles:				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériels, et outillage industriels				
Autres				
Immobilisations corporelles en cours	125 000	25 000	100 000	70 000
Avances et acomptes				
Immobilisations financières				
Participations				
Créances rattachées à des participations				
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille				
Autres titres immobilisés				
Prêts				
Autres				
Total I	260 000	50 000	210 000	165 000
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours				
Matières premières et autres approvisionnements				
En cours de production [biens et services]				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances et acomptes versés sur commandes				
Créances				
Créances clients et comptes rattachés	450 000	0	450 000	310 000
Autres (1)	20 000	0	20 000	15 000
Capital souscrit - appelé, non versé				
Valeurs mobilières de placement				
Actions propres				
Autres titres				
Instruments de trésorerie				
Disponibilités	15 000	0	15 000	26 000
Charges constatées d'avance				
Total II	485 000	0	485 000	351 000
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)				
Primes de remboursement des emprunts (IV)				
Ecart de conversion Actif (V)				
TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)	745 000	50 000	695 000	516 000

(1) Autres créances : TVA déductible et crédit de TVA à reporter

PASSIF	Exercice N	Exercice N-1
CAPITAUX PROPRES		
Capital	50 000	50 000
Primes d'émission, de fusion, d'apport,		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence		
Réserves:		
Réserve légale	5 000	4 000
Réserves statutaires ou contractuelles	20 000	15 000
Réserves réglementées		
Autres	1 500	
Report à nouveau		
Résultat de l'exercice [bénéfice ou perte]	38 500	25 000
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées		
Total I	115 000	94 000
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		
Provisions pour risques		
Provisions pour charges		
Total II	0	0
DETTES		
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès établissements de crédits (1)	355 000	212 000
Emprunts et dettes financières diverses	20 000	20 000
Avances et acomptes reçues sur commandes en cours		
Dettes Fournisseurs et Comptes rattachés	175 000	180 000
Dettes fiscales et sociales	10 000	10 000
Dettes sur immobilisations et Comptes rattachés	20 000	
Autres dettes		
Instruments de trésorerie		
Produits constatés d'avance		
TOTAL III	580 000	422 000
Ecart de conversion passif (IV)		
TOTAL GENERAL (I+II+III+IV)	695 000	516 000
Dont à plus d'un an		
Dont à moins d'un an		
Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	95 000	47 000
(1) Dont emprunts participatifs		

DOCUMENT 13 : PRÉVISIONS D'ACTIVITÉ 2017

Hypothèse 1 : prévisions hors contrat coréen

Hypothèse 2 : prévisions avec signature du contrat coréen

Le contrat s'entend pour les produits de la marque Nature4U pour une durée de 5 années. Le volume d'affaires sera de 1 000 000 d'euros par an. La marge commerciale sera de 15%. Cosmet2Bio fournira tous les produits de la gamme et le réassort. Cosmet2Bio adaptera son *packaging* aux attentes du marché coréen pour faciliter la distribution. Le réseau de distribution « The Face Shop », installé dans les principales villes de Corée du Sud distribuera la marque Nature4U dans ses magasins. Cosmet2Bio s'engage à élaborer la version coréenne du site web.

Compte de résultat prévisionnel 2017

Produits (hors taxes)	Hypothèse 1	Hypothèse 2
Produits d'exploitation		
Production vendue France	600 000	600 000
Production vendue Internet	300 000	300 000
Production vendue export	2 600 000	3 600 000
Montant net du chiffre d'affaires	3 500 000	4 500 000

Charges (hors taxes)	Hypothèse 1	Hypothèse 2
Charges d'exploitation		
Achats biens et services	3 000 000	3 850 000
Salaires et traitement, charges sociales	300 000	550 000
Dotations aux amortissements et aux provisions:	20 000	30 000
TOTAL 1	3 320 000	4 430 000
Charges financières		
Intérêts et charges assimilées	18 000	18 000
TOTAL 2	18 000	18 000
Impôts sur les bénéfices	35 000	10 000
TOTAL GENERAL	3 373 000	4 458 000

