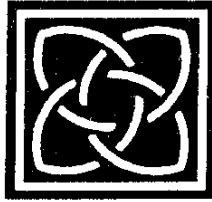


LES COSMÉTIQUES



DE LA PRESQU'ÎLE

COMPOSITION DU CAS

- Présentation du cas
- Dossier 1 : Aborder le marché danois
- Dossier 2 : Valider un projet d'exportation
- Dossier 3 : Gérer le développement des activités

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Chaque dossier peut être traité de manière indépendante. Cependant, le candidat ne doit pas négliger l'ordre dans lequel les dossiers sont présentés. Le respect de cet ordre permet de mieux s'imprégner du sujet. Par ailleurs, il devra faire appel à son sens critique afin de distinguer dans les documents l'indispensable de l'accessoire.

L'étude de cas constitue un tout, aussi convient-il qu'elle comporte une introduction et une conclusion générales.

BARÈME INDICATIF

Dossier 1 : 45 points

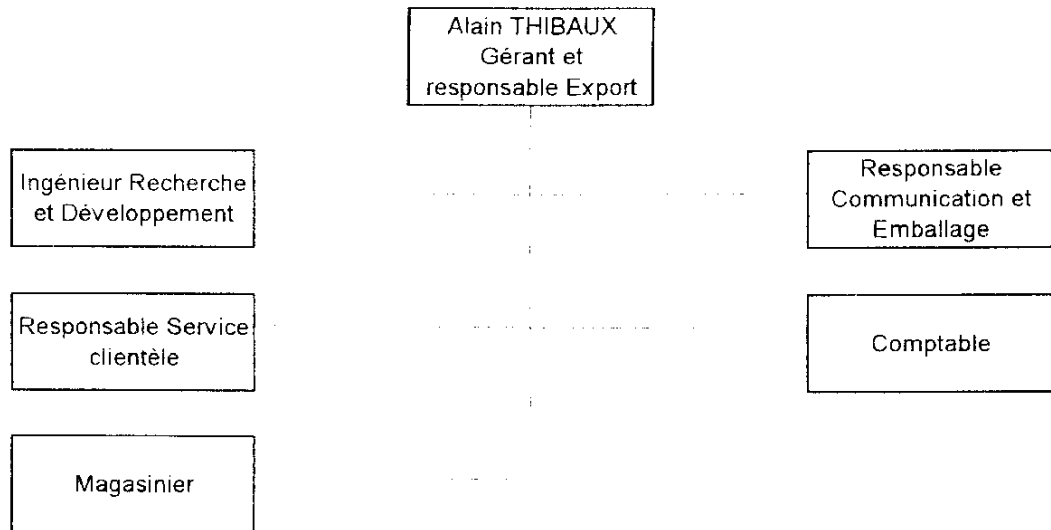
Dossier 2 : 15 points

Dossier 3 : 30 points

Introduction/conclusion : 10 points

Les différentes tâches qui sont confiées au candidat ou à la candidate apparaissent en caractères gras et en italique dans chaque dossier, dans la forme ici retenue pour ce paragraphe.

GODEFROY DIFFUSION est une SARL au capital de 100 000 F installée dans les Côtes d'Armor (Pont Canada 22220 TREDARZEC). Elle exerce son activité sous l'enseigne "LES COSMETIQUES DE LA PRESQU'ILE". Elle est dirigée par Monsieur Alain Thibaux et organisée selon la structure suivante :



Elle est spécialisée dans la création et la commercialisation de produits cosmétiques et d'hygiène sous ses deux marques :

- ALGOLOGIE : réservée à la distribution sélective en instituts de beauté, centres de santé, centres de thalassothérapie...

- FLEUR DE MER : réservée à la vente directe et à la grande distribution.

Ces produits sont fabriqués à partir d'extraits naturels (algues et plantes) et se déclinent en :

- produits pour le visage : démaquillants, crèmes ou gels, ampoules de soin,
- produits pour le corps : amincissement, circulation et bien-être,
- produits d'hygiène pour le bain, la douche : poudre d'algues, sels de bain, shampoings, huiles de bain.

GODEFROY DIFFUSION est une société à vocation d'exportation ; elle souhaite s'appuyer sur des distributeurs exclusifs sélectionnés dans chaque pays pour assurer la distribution de ses marques. Depuis plus de 10 ans, elle est présente en institut de beauté dans 15 pays (Australie, Canada, Finlande, Taïwan...).

Son fournisseur exclusif est le LABORATOIRE D'ARMOR implanté à PLEUBIAN sur les lieux d'exploitation et de valorisation des algues, et dont elle détient 65 % du capital.

Vous venez de prendre vos fonctions comme assistant de gestion de PME/PMI dans cette entreprise. Monsieur Thibaux souhaite s'implanter sur le marché danois et vous associe à ce projet en vous confiant différentes missions.

Liste des annexes accompagnant le sujet

- Annexe 1 :** Le marché danois des produits de parfumerie, de beauté et de toilette
- Annexe 2 :** Ventes réalisées par les industries françaises de produits de parfumerie, de beauté et de toilette (en milliards de F HT)
- Annexe 3 :** Chiffres d'affaires hors taxes de l'entreprise Godefroy Diffusion de 1994 à 1997 en milliers de F
- Annexe 4 :** Assurance Prospection Simplifiée de la COFACE
- Annexe 5 :** Budget des dépenses de prospection du marché danois hors taxes
- Annexe 6 :** Charges prévisionnelles hors taxes liées à une commande de 2 000 coffrets d'ampoules "Soin visage régénérant aux extraits marins"
- Annexe 7 :** Devis
- Annexe 8 :** Compte de résultat différentiel (*à rendre avec la copie*)
- Annexe 9 :** Documentation juridique
- Annexe 10 :** Politique des approvisionnements de la société Godefroy Diffusion
- Annexe 11 :** Notes sur les différents modes de recrutement
- Annexe 12 :** Programme des approvisionnements des lots de 6 ampoules "Soin visage régénérant aux extraits marins" (*à rendre avec la copie*)

M. Thibaux vient de recevoir l'étude de marché des produits de parfumerie, de beauté et de toilette qu'il avait commandée au poste d'expansion économique de Copenhague. L'entreprise n'est pas encore présente au Danemark, mais si le marché offre des opportunités, elle est prête à entreprendre une démarche auprès d'un agent importateur-distributeur.

À partir des éléments fournis par le poste d'expansion économique de Copenhague et la Fédération des industries de la parfumerie, il souhaite vous confier l'étude du marché danois en listant les caractéristiques de l'offre et de la demande.

Par ailleurs, à partir des statistiques de ventes de l'entreprise, il aimerait que vous fassiez ressortir :

- la répartition des ventes par destination (France, CEE, hors CEE), en pourcentage, pour chacune des années 1994 à 1997,
- l'évolution en pourcentage des ventes totales et par destination, en comparant 1997 à 1994.

Enfin, il vous demande de lui présenter dans une courte note une conclusion de vos travaux lui permettant d'apprécier les chances de réussite de l'entreprise.

1) Étudiez le marché danois des produits de parfumerie, de beauté et de toilette.

2) Analysez les ventes de la société.

Pour cette analyse, vous réaliserez tout tableau de calculs, toute représentation graphique que vous jugerez utiles.

3) Rédigez la note dans laquelle vous précisez les chances de réussite de l'entreprise.

M. Thibaux souhaite participer au salon Santé-Beauté-Bien-Être destiné aux professionnels de la cosmétologie (agents importateurs, grossistes, instituts de beauté, cabinets d'esthétique...) qui aura lieu à Copenhague du 18 au 20 octobre 1999. Il espère ainsi promouvoir ses produits et trouver un agent importateur-distributeur. Il a déjà pris quelques contacts fructueux sur place.

Conscient que la prospection du marché danois implique des dépenses assez élevées, il décide de se prémunir contre le risque d'insuccès de sa démarche commerciale en souscrivant une "assurance prospection simplifiée" auprès de la COFACE (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur).

4) Rédigez la lettre adressée à la Direction régionale de la COFACE (12 quai Duguay-Trouin 35000 RENNES) exposant et justifiant la demande "d'assurance prospection simplifiée".

M. Thibaux, dans le cadre des différents contacts pris avec le Danemark, a discuté avec quelques agents importateurs-distributeurs, et l'un d'entre eux a manifesté un vif intérêt pour un des produits de l'entreprise : les ampoules « Soins visage régénérant aux extraits marins ».

Ce client recherche en effet un produit complémentaire à sa gamme pour répondre à la demande des clients des instituts et pour élargir son marché à des centres de thalassothérapie, en se positionnant sur des produits naturels, à base d'algues en particulier. Compte tenu du nombre de ses clients, il serait prêt cette année à faire un essai d'une commande de 2 000 coffrets, renouvelable les années suivantes en cas de succès.

M. Thibaux, prudent, souhaite analyser la rentabilité de cette commande en tenant compte :

- du prix d'acceptabilité d'un coffret d'ampoules par le consommateur danois, soit 94 F H.T. le coffret,
- des charges prévisionnelles liées à cette commande,
- des dépenses de prospection du marché danois qui ont été engagées dans leur totalité.
- de l'aide demandée à la COFACE : si elle est acceptée, l'indemnité versée à l'entreprise s'élèverait à 46 468 F et la prime d'assurance serait de 2 144 F. (Ces deux valeurs sont à retenir comme éléments d'exploitation pour l'exercice considéré).

Il vous demande de l'assister dans sa prise de décision en lui fournissant des éléments d'information complets.

Afin d'aider M. Thibaux dans sa prise de décision :

1) complétez le tableau en annexe 8 (à rendre avec la copie)

2) Calculez dans les deux hypothèses (avec aide de la COFACE et sans aide de la COFACE) le seuil de rentabilité en valeur et en quantité.

3) Commentez vos résultats pour éclairer le gérant.

Compte tenu du développement des ventes à l'exportation, M. Thibaux ne peut plus assurer, seul, les actions de prospection et de suivi commercial.

Il a décidé de recruter un assistant commercial à plein temps (soit 169 heures par mois) pour une durée indéterminée à partir du 1er septembre 1999. Ce salarié non cadre serait embauché au grade suivant : Groupe IV Niveau B. Il serait payé au salaire minimum de ce grade au 01/07/1997 augmenté de 5 %.

1) Calculez le montant du salaire de base de l'assistant commercial et déterminez la période d'essai et la durée du préavis auxquelles il sera soumis.

M. Thibaux vient de recevoir la commande de l'agent importateur-distributeur danois de 2 000 coffrets d'ampoules "Soin visage régénérant aux extraits marins" à livrer le 1er septembre. Compte tenu du système de gestion des stocks pratiqué dans l'entreprise, peu rationnel, il devient nécessaire de revoir la gestion des approvisionnements de ce produit du mois de juillet au mois de décembre 1999.

2) Établissez le programme des approvisionnements des lots d'ampoules en complétant le tableau de l'annexe 12 à rendre avec la copie.

3) Déterminez les dates de livraison puis les dates de commande.

Le développement à l'export et l'accroissement d'activité vont créer de nouveaux besoins en personnel. M. Thibaux, conscient du caractère encore incertain de cette évolution, préfère rester prudent. En attendant d'étudier des possibilités d'embauche à plus long terme, il a décidé de recourir à du personnel temporaire. Les postes, suivant les cas, peuvent donc être pourvus par des contrats de travail à durée déterminée (CDD) ou des contrats de travail intérimaire. Au cas par cas, il est indispensable de pouvoir déterminer la solution la plus favorable.

M. Thibaux vous demande de concevoir un outil permettant de simplifier la procédure de prise de décision en fonction des critères du poste à pourvoir.

4) Présentez le tableau de comparaison multi-critères permettant de choisir le mode de recrutement le plus adapté à chaque situation. Pensez à coefficienter (pondération) chaque critère retenu.

ANNEXE 1 : Le marché danois des produits de parfumerie, de beauté et de toilette

7/17

Structure du marché danois

Le Danemark est un pays où le niveau d'hygiène est très élevé. Cependant la consommation de produits de beauté par tête d'habitant reste modeste. La femme danoise certes prend soin de son corps mais fréquente peu les instituts de beauté où les soins peuvent atteindre des prix très élevés.

Le Danemark compte 5,2 millions d'habitants dont 2,5 millions de femmes. Le tableau ci-dessous illustre la répartition par âge des femmes susceptibles de s'intéresser aux soins de la peau :

Age	Nombre
14-16	83 303
17-19	93 044
20-24	182 225
25-59	1 291 465
60 +	590 390

Le consommateur danois se démarque fortement de ses voisins latins dans ses comportements d'achats de produits de parfumerie, de beauté et de toilette.

Aux produits de luxe, la femme danoise préfère des produits d'un bon rapport qualité/prix. Elle cherche de plus en plus des produits naturels répondant à des exigences écologiques à base d'avoine, blé, miel, lait, algues marines...

Avec une peau claire et sèche, elle s'intéresse plus aux soins corporels qu'au maquillage, qui reste discret.

L'homme danois est encore un faible consommateur de produits de beauté. Cependant, depuis les dernières années, il manifeste un intérêt croissant pour ces produits.

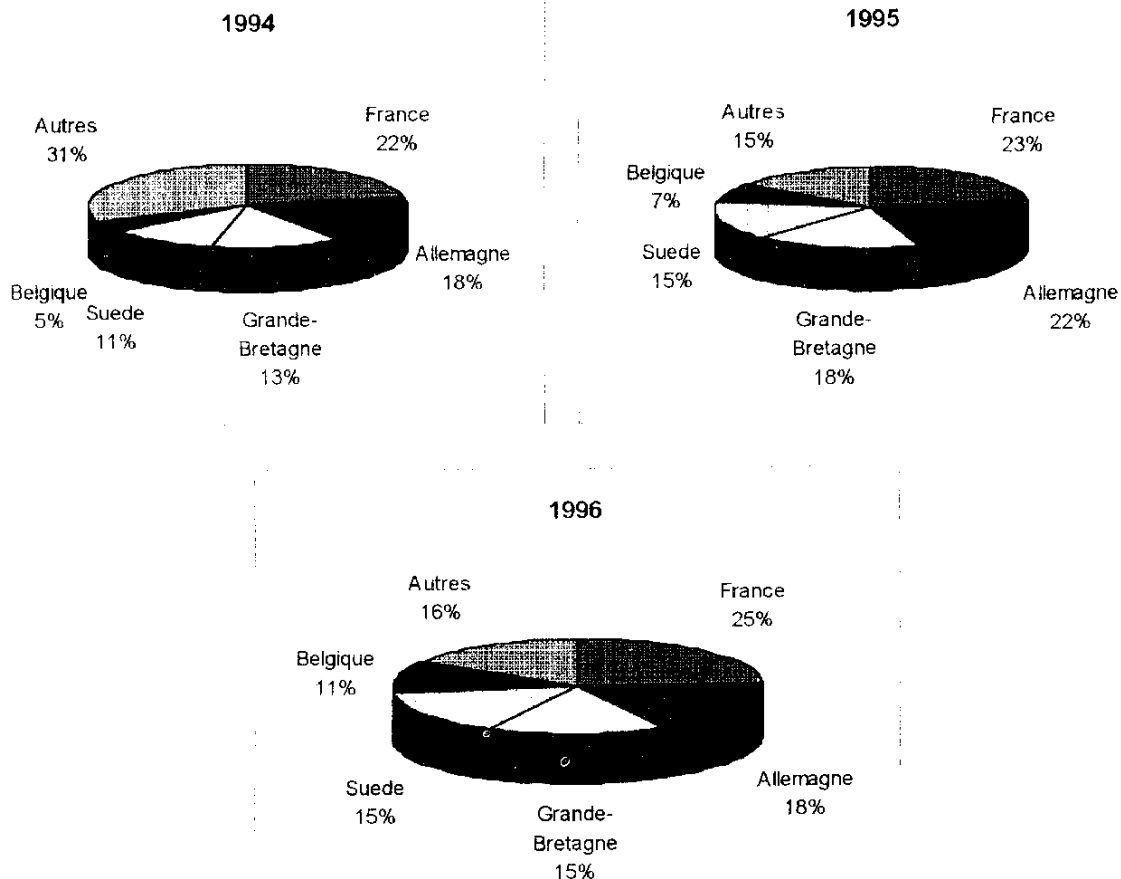
Consommation danoise de produits de parfumerie, de beauté et de toilette en milliers de F

	1994	1995	1996
Production	196 250	220 230	271 480
Importations	1 253 960	1 165 420	1 407 430
Total	1 450 210	1 385 650	1 678 910
Exportations *	543 250	479 550	539 440
Consommation	906 960	906 100	1 139 460

* Les exportations danoises se composent de produits danois et de produits étrangers

Évolution de la répartition par pays des importations de produits de parfumerie, de beauté et de toilette

8/17



Les produits

Les produits d'origine française sont bien représentés par les marques suivantes : Décléor, Dior, Jeanne Gattineau, Guinot, Lancaster, Messegué, Platineau, Poureille Sothys. D'autres marques étrangères sont présentes : Dr. Babor, Medex, Nilo, RVB.

La distribution

Les produits importés au Danemark sont distribués à travers un réseau d'agents importateurs spécialisés ou par les filiales des fabricants étrangers. Parmi ces dernières, les plus importantes sont l'Oréal et Dior pour la France et Elisabeth Arden pour les Etats Unis.

L'essentiel des ventes au détail est réalisé par la chaîne MATAS (groupement de 283 points de vente) et par des grands magasins. Les produits sont également distribués par une cinquantaine de parfumeries, par les supermarchés, les magasins franchisés, la VPC et les salons de coiffure et d'esthétique.

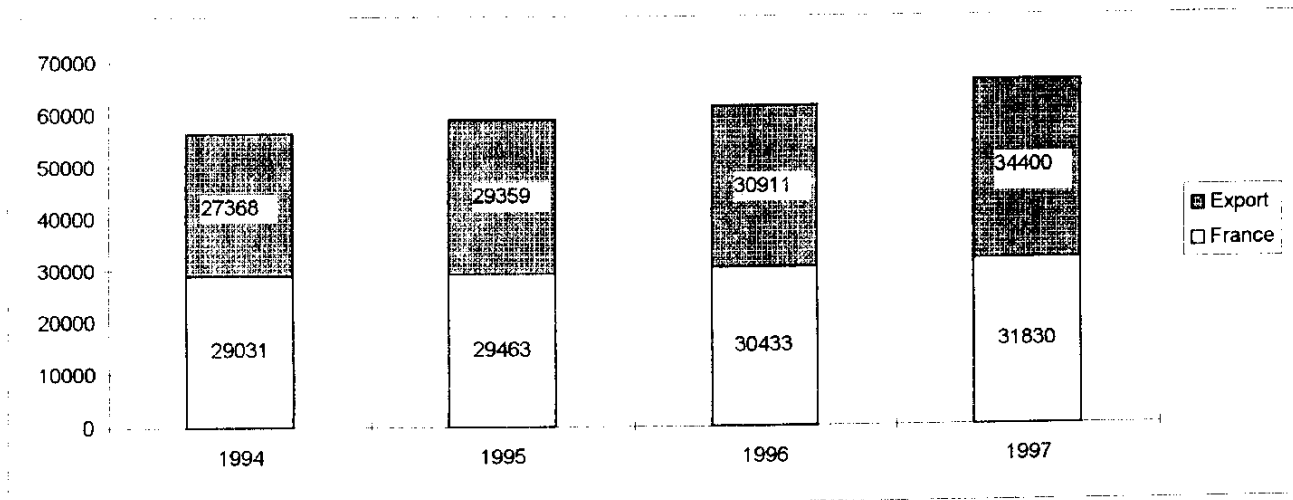
Le dynamisme de la croissance économique depuis 1993 a contribué à réduire le taux de chômage à moins de 8 % de la population active. En 4 ans, le taux de chômage aura baissé de plus de 4 points : il a été ainsi ramené à 7,7 % en 1997.

L'économie danoise est caractérisée par un taux de croissance soutenu, en moyenne supérieur à 3 % à partir de 1994 jusqu'à 1997. Cette fermeté de la croissance est avant tout imputable à la fermeté de la demande intérieure, aussi bien en provenance des ménages que des entreprises ou même des services publics. Bien que les dépenses des ménages en biens durables (immobilier, automobile) aient particulièrement progressé, les dépenses en biens non durables ont évolué favorablement au cours de ces dernières années que certains n'hésitent pas à dépeindre comme "l'âge d'or du Danemark".

Le Danemark présente aujourd'hui une situation très flatteuse consécutive au développement d'un cycle particulièrement favorable.

D'après le Poste D'Expansion Economique, Ambassade de France au Danemark (1998)

ANNEXE 2 : Ventes réalisées par les industries françaises de produits de parfumerie, de beauté et de toilette (en milliards de F HT)



Fédération des industries de la parfumerie

ANNEXE 3: Chiffres d'affaires hors taxes de l'entreprise Godefroy Diffusion de 1994 à 1997 en milliers de F

CA H.T.	1994	1995	1996	1997
Export hors CEE	2 480	2 900	3 100	3 250
CEE	850	900	1 100	1 450
Total Export	3 330	3 800	4 200	4 700
France	330	350	500	600
Total	3 660	4 150	4 700	5 300

La COFACE, assureur privé et assureur pour le compte de l'Etat

La COFACE (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur) a été créée en 1946 pour soutenir les entreprises exportatrices. Elle offre une gamme très large de garanties qui protègent les entreprises contre les risques qu'elles encourent dans le cadre de leur développement international.

Elle peut agir comme compagnie d'assurance engageant sa propre responsabilité financière. Elle intervient aussi pour le compte et avec la garantie de l'État français dans le cadre de sa politique de soutien au commerce extérieur : c'est le cas notamment quand elle assure les PME contre le risque d'insuccès de leurs actions de prospection (Assurance Prospection Simplifiée).

L'APS, l'Assurance Prospection Simplifiée de la COFACE

L'APS a pour but d'encourager la prospection des marchés étrangers en limitant le risque financier de l'assuré en cas d'insuccès commercial et en lui procurant un soutien financier. Plus précisément, elle couvre partiellement l'assuré du déficit qu'il aurait à supporter au cas où les ventes seraient insuffisantes pour lui permettre d'amortir les dépenses de prospection effectuées. L'APS peut être considérée comme une avance, remboursable en cas de succès.

Bénéficiaires

L'APS est réservée aux exportateurs de biens et services dont le chiffre d'affaires HT est inférieur ou égal à 300 millions de francs.

Le budget de dépenses de prospection doit être inférieur ou égal à 1,5 millions de francs HT.

Mécanisme

Le contrat d'APS comprend deux périodes :

- la période de garantie est de 12 mois : la COFACE verse à la PME une indemnité égale à 65 % des dépenses de prospection engagées pendant ces 12 mois ;

- la période d'amortissement, qui succède à la précédente et au cours de laquelle la PME rembourse, en fonction des ventes réalisées à l'exportation, tout ou partie de l'indemnité à la COFACE :

* si les ventes ont permis l'amortissement intégral des dépenses de prospection, alors la PME rembourse l'intégralité de l'indemnité,

* sinon, elle rembourse partiellement ou pas du tout l'indemnité.

Durée totale du contrat : 3 ans (1 an de garantie et 2 ans d'amortissement).

Sont notamment pris en charge au titre de la garantie :

- frais de voyage et de séjour de prospection à l'étranger de délégués de l'entreprise,
- frais de publicité, échantillons gratuits,
- frais d'adaptation des produits aux normes et exigences des marchés prospectés,
- frais de création d'un site Internet et frais de promotion de ce site,
- frais d'étude de marché,
- frais de participation à des manifestations commerciales à l'étranger,
- frais d'invitation en France de clients et d'agents étrangers,
- frais de conseil juridique engagés à l'étranger,
- etc...

Coût de la garantie

La prime d'assurance est de 3 % du budget des dépenses de prospection ; elle est payable en une fois à la date de la signature du contrat d'assurance.

Fonctionnement de la garantie

L'entreprise dépose à la COFACE une demande de garantie par courrier, qui précise notamment les dépenses engagées pour la prospection. Cette demande est déposée auprès de la Direction Régionale de la COFACE dont dépend l'entreprise.

ANNEXE 5 : Budget des dépenses de prospection du marché danois hors taxes

Achat étude de marché au PEE ⁽¹⁾ de Copenhague	600 F
Stand au salon Santé-Beauté-Bien-Etre (3 m X 2 m)	8 500 DKK ⁽²⁾ le mètre carré
Voyage de M. THIBAUX	4 250 F
Séjour de M. THIBAUX à Copenhague (4 jours)	4 980 F
1 000 catalogues publicitaires de présentation de la gamme ALGOLOGIE rédigés en danois	16 780 F

⁽¹⁾ Poste d'expansion économique

⁽²⁾ 1 DKK = 1 couronne danoise = environ 0.88 F

ANNEXE 6 : Charges prévisionnelles hors taxes liées à une commande de 2 000 coffrets d'ampoules "Soin visage régénérant aux extraits marins"

12/17

Le LABORATOIRE D'ARMOR fabrique les ampoules et les livre par lots de 6 ampoules. Il facture le lot à la société Godefroy Diffusion 48 F HT.

La société Godefroy Diffusion se charge du conditionnement de chaque lot d'ampoules dans un coffret de présentation, sur lequel figurent les informations réglementaires et indispensables pour les consommateurs danois :

- coût d'achat d'un coffret : 6,50 F
- main d'oeuvre pour la mise en coffret d'un lot de 6 ampoules : 30 secondes
- coût de l'heure de main d'oeuvre charges sociales comprises : 60 F

Pour aider les revendeurs danois à promouvoir le produit auprès de leurs clients, des plaquettes de présentation des ampoules seraient réalisées par le fournisseur habituel Trégor Imprim' ; le prix proposé au devis constituerait une charge fixe. (voir annexe 7)

Pour le transport, les coffrets sont emballés par 50 en cartons ; le coût d'achat d'un carton est de 2,50F.

Acheminement des produits :

- transport routier de Trédarzec à l'aéroport d'Orly à Paris : 34 F le carton
- transport aérien de l'aéroport d'Orly à Copenhague : 87,50F le carton

Les conditions internationales de vente de la société Godefroy Diffusion sont "franco à bord aéroport" (FOB : free on board) : la société délivre la marchandise au transporteur aérien à l'aéroport de départ et supporte tous les frais et risques jusque là.

Les charges variables indirectes administratives et commerciales (induites par toute commande supplémentaire) sont estimées à 75 F par carton expédié.

TREGOR IMPRIM'
3 rue du Grand Large
22300 LANNION

GODEFROY DIFFUSION
Pont Canada
22220 TREDARZEC

DEVIS N° 99/512

Le 21 avril 1999

Travaux	Montant
Réalisation plaquettes :	
Maquette (conception, traduction, mise en forme)	4 250,00
Impression et pliage de 500 exemplaires à 3 F pièce	1 500,00
Montant brut	5 750,00
Remise 10 %	575,00
Net commercial	5 175,00
TVA 20,60 %	1 066,05
Net TTC	6 241,05

Compte de résultat différentiel

ELEMENTS	DETAIL DES CALCULS	MONTANTS	%
CA H.T.			
Coût variable			
Total coût variable			
Marge sur coût variable			
Coût fixe	Sans aide COFACE	Avec aide COFACE	
Total coût fixe			
RÉSULTAT			

Extraits de la convention collective de la pharmacie dont dépend Godefroy Diffusion

Essai et préavis

Groupes	Période d'essai	Préavis
I à III	1 mois	1 mois, 2 mois en cas de licenciement après 2 ans d'ancienneté
IV	2 mois	2 mois
V à IX	3 mois	3 mois

Salaires bruts minima applicables depuis le 1er juillet 1997 : accord du 21 avril 1997

Les salaires minima (base 169 h par mois), sont désormais calculés en ajoutant à la valeur constante correspondant au 1er niveau du 1er groupe le produit du nombre de points définis pour chaque groupe par la valeur du point.

Au 1er juillet 1997 : valeur constante : 6 587 F
valeur du point : 44,89 F

Groupe	Niveau	Point	Montant	Groupe	Niveau	Point	Montant
I	A	0	6 587 F	V	B	88	10 537 F
I	B	3	6 722 F	V	C	118	11 884 F
I	C	8	6 946 F	VI	A	118	11 884 F
II	A	8	6 946 F	VI	B	132	12 512 F
II	B	12	7 126 F	VI	C	169	14 173 F
II	C	23	7 619 F	VII	A	183	14 802 F
III	A	23	7 619 F	VII	B	246	17 630 F
III	B	28	7 844 F	VIII	A	260	18 258 F
III	C	46	8 652 F	VIII	B	335	21 625 F
IV	A	46	8 652 F	IX	A	349	22 254 F
IV	B	54	9 011 F	IX	B	438	26 249 F
IV	C	77	10 044 F	X		494	28 763 F
V	A	77	10 044 F	XI		550	31 277 F

ANNEXE 10 : Politique des approvisionnements de la société Godefroy Diffusion

- La société commande au LABORATOIRE D'ARMOR des quantités fixes de 2 500 lots de 6 ampoules à des dates variables afin de minimiser son coût total de stockage.
- Une commande est passée lorsque le niveau du stock atteint le stock d'alerte.
- Stock d'alerte = stock minimum + stock de sécurité
- Le stock minimum est destiné à couvrir le délai nécessaire au LABORATOIRE D'ARMOR pour fabriquer les ampoules. Ce délai est de 1 mois.
- Le stock de sécurité est le stock réservé par GODEFROY DIFFUSION pour faire face aux retards éventuels du LABORATOIRE D'ARMOR, ou à une augmentation imprévue des ventes. Le stock de sécurité est de 400 lots.
- Chaque mois, les besoins sont égaux aux ventes prévisionnelles du mois augmentées du stock de sécurité.

ANNEXE 11 : Notes sur les différents modes de recrutement

La durée du contrat est un facteur déterminant. Ainsi, pour un remplacement court (moins d'un mois, par exemple), le contrat de travail intérimaire (appelé généralement « intérim ») est plus intéressant. De un à trois mois, cela se discute.

Évidemment, ce type de contrat est plus cher (il faut en général multiplier le coût d'un CDD par 1,28). Là aussi, il semble que le seuil de 3 mois soit décisif.

Mais, en choisissant l'intérim, que de temps épargné par la direction pour la formation surtout, quand le travail demande des connaissances très précises !

La rapidité à pourvoir le poste est aussi un critère de choix important. De ce point de vue, les agences d'intérim sont très performantes, surtout pour les postes de faible compétence, grâce à leur fichier actualisé de candidats.

En tout état de cause, pour une petite entreprise comme la nôtre, le coût est le facteur prédominant.

ANNEXE 12 (à rendre avec la copie)

Programme des approvisionnements des lots de 6 ampoules
"Soin visage régénérant aux extraits marins"

Nombre de lots	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Ventes Prévisionnelles	1 250	1 150	2 880 *	670	550	600
Besoins						
Stock avant livraison	1 900					
Livraison du fournisseur						
Stock après livraison						
Stock final						

* Dont la commande danoise