

La stratégie de l'entreprise et la politique d'innovation

CORRIGÉ TYPE

EXERCICE 1 : Questions de cours (7 points)

1. Quelle est la définition de l'entrepreneur au sens de Schumpeter ? 1 point

Selon Joseph Schumpeter, **l'entrepreneur prend des risques et crée les innovations**. Il est à la base des grappes d'innovations qui vont engendrer les révolutions industrielles et mettre en place le **processus de destruction créatrice**. Ainsi, l'entrepreneur crée de **nouvelles activités**, de nouveaux biens et services qui détruisent les activités devenues obsolètes mais qui génèrent aussi un transfert de consommation vers les nouveaux biens, entraînant ainsi une création de valeur.

2. Qu'est-ce que le seuil de rentabilité ? 1 point

Le seuil de rentabilité (SR) représente le niveau d'activité minimum que doit atteindre l'entreprise pour ne pas réaliser de pertes. À ce niveau d'activité, l'entreprise ne réalise ni perte, ni bénéfice.

3. Qu'est-ce que le taux de transformation ? 1 point

Le taux de transformation désigne le pourcentage de personnes ayant dépensé sur le nombre de personnes entrées dans le point de vente. Le taux de transformation dépend de l'accueil, de l'agencement général de la boutique, de la présence de conseillers et bien sûr des produits proposés.

4. Quelles sont les quatre stratégies globales possibles ? Définissez-les. 4 points

Les quatre stratégies globales possibles sont :

- **la spécialisation** : l'entreprise se spécialise dans un seul domaine d'activité qui découle de l'expérience acquise dans un métier donné. Elle se concentre donc sur ce qu'elle sait faire de mieux ;
- **la diversification** : l'entreprise cherche à être présente sur plusieurs domaines d'activités stratégiques (DAS) ;
- **l'intégration** : l'entreprise prend le contrôle d'activités nouvelles auparavant réalisées à l'extérieur par d'autres entreprises (clients ou fournisseurs). On distingue l'intégration verticale et l'intégration horizontale ;
- **l'externalisation** : l'entreprise confie certaines activités à une autre entreprise. Cela permet de bénéficier de faibles coûts ou du savoir-faire d'un prestataire.

EXERCICE 2 : Mise en application (4 points)

Un centre de beauté souhaite proposer un bar à ongles dans son point de vente.

Les vernis, achetés 4 € au fournisseur, seront revendus 7 € aux clientes. Il est prévu d'en vendre 45 le premier mois.

1. Quels choix opérationnels peuvent découler de cette décision stratégique ? 2 points (4 items attendus ; toute proposition pertinente acceptée.)

Décision stratégique : ouverture d'un bar à ongles.

Choix opérationnels :

- choix d'un fournisseur de vernis ;
- recrutement d'un-e prothésiste ongulaire ;
- publicité média sur la page Facebook ;
- PLV sur le lieu de vente ;
- envoi de SMS aux client·e·s pour les informer ;
- achat d'un meuble « bar » pour réaliser les prestations.

2. Sur quel document formalisé le cadre du projet sera-t-il décrit ? 1 point

Ce projet devra être décrit dans le **cahier des charges** qui déterminera l'objet, la finalité, les objectifs (en matière de performance, coûts, délais) ou encore les contraintes.

3. Quelle sera la marge brute réalisée sur les vernis durant le premier mois ? 1 point

La marge brute ou marge commerciale est la marge sur le coût d'achat.

Marge brute = chiffre d'affaires – coût d'achat des marchandises vendues

$$= 45 \times 7 - 45 \times 4$$

$$= 315 - 180$$

$$= 135 \text{ €}$$

EXERCICE 3 : Étude de cas (9 points)

À l'aide de vos connaissances personnelles et de l'annexe, répondez aux questions.

1. Déterminez l'entrepreneur et le(s) manager(s) de cette entreprise. Caractérissez leurs logiques respectives. 2 points**Logique entrepreneuriale**

L'entrepreneur est un individu qui investit financièrement et humainement dans son projet d'entreprise. L'innovation est au cœur de sa démarche.

Nadia Payot, l'une des premières femmes médecins de sa génération, est une véritable entrepreneuse. Dès 1920, elle développe des soins experts herboristes, une véritable innovation pour l'époque ! Elle a « posé les fondements de la cosmétique moderne » en investissant dans des projets ambitieux :

- 1937 : ouverture de l'un des premiers spas de Paris ;
- 1947 : ouverture de la première école d'esthétique.

Logique managériale

Aujourd'hui, l'entreprise est pilotée par sa présidente **Marie-Laure Simonin Braun** et managée par différentes responsables comme Fanny Dufourt (directrice France-Belgique) ou Victoria Wiczorek (responsable formation France-Belgique).

2. Relevez dans le document une action qui montre qu'un manager peut aussi être un entrepreneur. 1 point

La présidente Marie-Laure Simonin Braun suit une logique managériale mais elle prend également des risques pour développer la marque à l'international (aujourd'hui sur 5 continents et dans 70 pays), et développer la présence en spas.

3. Identifiez un choix stratégique et des actions opérationnelles inhérentes. 2 points

Choix stratégique : développement sur les spas.

Actions opérationnelles inhérentes :

- partenariat signé avec Thalazur, le leader de la thalasso en France ;
- élaboration pour les partenaires d'un plan de communication annuel offline et online, d'une plateforme de formation en ligne (la Payot Academy) et de formations dédiées ;
- partenariat avec un institut pilote ;
- élaboration d'un concept merchandising global.

4. Pourquoi cette entreprise doit-elle faire des choix stratégiques ? 2 points

Les entreprises sont désormais contraintes de réaliser des choix stratégiques pour de nombreuses raisons. C'est le cas de Payot car :

– **la concurrence est importante dans ce secteur ;**

« Leader des années 1920 aux années 1960, la marque évolue ensuite dans un univers de plus en plus concurrentiel. » Ses concurrents à l'heure actuelle sont par exemple Esthederm, Guinot, Mary Cohr, Clarins ou encore Clinique.

– **les consommateurs sont de plus en plus exigeants ;**

Ils ont besoin d'évasion en instituts ou en spas et recherchent des produits innovants à prix accessible.

– **les enjeux économiques sont importants.**

La marque Payot doit notamment satisfaire ses investisseurs depuis qu'elle a été rachetée par le fonds d'investissement LBO France en 2015.

Toute proposition pertinente acceptée.

5. Quelle est la stratégie globale de Payot ? Justifiez votre réponse. 2 points

Payot est présent sur plusieurs domaines d'activités stratégiques (DAS) :

- la vente de produits, dont les produits mythiques comme la Pâte grise ;
- les instituts, qui proposent des soins cabine ;
- les spas.

Cette entreprise suit donc une **stratégie de diversification**.