



comptalia

1^{ÈRE} ÉCOLE EN LIGNE
DES FORMATIONS
COMPTABLES

Comptabilité-Finance,
Gestion,
Ressources Humaines
et Juridique

CONSULTEZ GRATUITEMENT

LES CORRIGÉS
DCG 2018

SUR WWW.COMPTALIA.COM



COMPTALIA, L'ÉCOLE QUI EN FAIT + POUR VOTRE RÉUSSITE !

CORRIGÉ INDICATIF

RÉUSSISSEZ VOTRE FORMATION AVEC COMPTALIA

L'école de référence des filières Comptabilité-Finance et Gestion, **vous forme en ligne** pour obtenir un diplôme, un titre professionnel reconnu et pour développer vos compétences.

DCG

Le diplôme d'État de référence en Comptabilité et Gestion, de niveau Licence.



DSCG

Niveau Master de la filière Expertise-Comptable et passage obligatoire pour tout Expert-Comptable.



BACHELOR COMPTABILITÉ FINANCE D'ENTREPRISE

Il débouche sur le titre professionnel Collaborateur Comptable et Financier de niveau II (BAC+3). En 9 à 18 mois.



À DÉCOUVRIR AUSSI

Bachelor Social-Paie, Bachelor Ressources Humaines, MBA Ressources Humaines, MBA Comptabilité et Finance d'entreprise...

FORMATION EN LIGNE - INSCRIPTIONS TOUTE L'ANNÉE

DEMANDEZ NOTRE CATALOGUE
AU 01 74 888 000

SESSION 2018**UE 7 – MANAGEMENT****Durée de l'épreuve : 4 heures – coefficient : 1,5**

Aucun matériel autorisé

Document remis au candidat : le sujet comporte 9 pages numérotés de 1/9 à 9/9.

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

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants
Page de garde

DOSSIER 1.....(12 points).....page 3
DOSSIER 2(8 points).....page 3

Le sujet comporte les annexes suivantes :

DOSSIER 1

Annexe 1 – Présentation générale de « Michel et Augustin ».....page 4

Annexe 2 – Deux trublions à l'origine du sujet.....page 5

Annexe 3 – « Michel et Augustin » à l'assaut du marché américain.....page 7

Annexe 4 – Michel et Augustin : de l'efficacité d'une stratégie RH.....page 8

AVERTISSEMENT :

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation et à la qualité rédactionnelle de votre copie qui seront prises en compte dans son évaluation.

SUJET**DOSSIER 1 – ETUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE**

« Michel et Augustin » est une marque française d'élaboration et de vente de produits alimentaires de type *snacking* créée par Augustin Paluel-Marmont et Michel de Rovira, deux amis qui se sont rencontrés sur les bancs de l'école à Paris. Après des études communes de l'ESCP-EAP et un début de carrière chacun de son côté, ces deux fortes personnalités créent ensemble en 2004 une marque qui se veut dans l'air du temps, aux produits plutôt haut de gamme et naturels, élaborés avec des ingrédients frais ; et à la communication décalée ; basée sur les réseaux sociaux.

Travail à faire

A partir des annexes 1 à 5 et de vos connaissances personnelles, répondez aux questions suivantes :

- 1. Identifiez les traits de personnalité des fondateurs de « Michel et Augustin » (Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont). Évaluez la compatibilité de leurs personnalités. Montrez qu'ils sont des entrepreneurs au sens de Schumpeter.**
- 2. En vous appuyant sur le modèle des ressources et compétences, après avoir défini ces concepts, identifiez les ressources et compétences stratégiques de l'entreprise « Michel et Augustin ».**
- 3. Après avoir rappelé les modalités de la croissance d'une entreprise, présentez les choix réalisés par « Michel et Augustin ». Justifiez ces choix au regard de la théorie des coûts de transaction.**
- 4. Présentez les bénéfices et les risques du rachat progressif de « Michel et Augustin » envisagé par Danone.**
- 5. Décrivez le processus de recrutement mis en place par « Michel et Augustin » en soulignant les spécificités. Justifiez les choix réalisés au regard d'un processus de recrutement standard.**
- 6. Montrez en quoi l'entreprise « Michel et Augustin » est engagée dans une démarche de RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise).**

DOSSIER 2 – DEVELOPPEMENT STRUCTURE

En vous appuyant sur vos connaissances théoriques en management et sur des exemples tirés de l'actualité, vous présenterez un développement structuré traitant la question suivante :

« PME et stratégie d'internationalisation »

Annexe 1 - Présentation générale de « Michel et Augustin »

Historique

Les deux fondateurs, Augustin. Paluel-Marmont (ESCP Europe, CAP et BEP de boulanger) et Michel de Ravira (ESCP Europe, INSEAD, CAP pâtissier), ont commencé par fabriquer des biscuits (petits sablés) fin 2004, d'abord dans leur four puis dans des boulangeries et biscuiteries. Ils admettent s'être inspirés de l'esprit de la marque américaine de crèmes glacées Ben & Jerry's.

La marque « Michel et Augustin » s'est développée en 2006 avec de nouveaux parfums, de nouveaux formats et une gamme de yaourts à boire (Vache à boire). En 2007, elle commercialise des yaourts glacés. En 2009, des biscuits apéritifs, en 2010 des desserts frais et en 2014 des jus de fruits avec cinq références de citronnades.

Les produits sont fabriqués par des industriels du secteur agroalimentaire qui fournissent un large éventail de références vendues sous plusieurs types de marques : marques propres, marques de distributeurs, marques dites « premiums », etc.

Les réseaux de distribution ciblés sont les magasins d'alimentation, les cafés et sandwicheries. Depuis mars 2011, la marque est distribuée dans une quinzaine de magasins aux États-Unis et une cinquantaine de points de vente indépendants dans toute l'Amérique du Nord. Elle est également vendue dans une vingtaine d'autres pays (Belgique, Suisse, Royaume-Uni, Allemagne, Luxembourg, Russie, Chine, Japon, Corée du Sud, Thaïlande, Émirats arabes unis, Singapour, etc.).

En 2013, la holding de la famille Pinault, Artémis, monte à 70 % du capital avec notamment l'objectif de développer la marque à l'international. L'objectif de cette entrée au capital est notamment de financer des projets d'expansion à l'étranger comme prévoit de le faire la marque à New-York.

Début 2015, une filiale voit le jour aux États-Unis, avec une équipe d'une dizaine de personnes dans le quartier de Brooklyn. « Michel et Augustin » développe son activité aux États-Unis en s'associant à l'américain Starbucks. En juin 2015, les deux fondateurs mettent en scène leur voyage aux États-Unis pour aller rencontrer Howard Schultz, PDG de Starbucks et font parler d'eux sur les réseaux sociaux. Après la commercialisation des produits de la marque dans quelques centaines de cafés Starbucks à New-York, Indianapolis et Philadelphie, le début de l'année 2016 est marqué par l'arrivée dans 7 624 cafés Starbucks répartis dans les 50 États américains des produits « Michel et Augustin ».

En juin 2016, Danone annonce l'acquisition d'une participation de 40 % dans « Michel et Augustin ».

Fabrication

Les produits sont créés par des chefs de produits diplômés du CAP Pâtissier qui conceptualisent la recette, opèrent le suivi de production et supervisent la création du packaging. Les recettes sont préalablement testées en interne et par un panel de consommateurs (tous les premiers jeudis du mois) dans les locaux de la marque, plus connus sous le nom de « Bananeraies ¹ », situées à Boulogne-Billancourt (région parisienne) et dans le quartier de la Croix-Rousse à Lyon.

La marque fabrique près de 100 produits dans quinze usines prestataires (onze en France, une au Portugal, une aux Pays-Bas, une en Espagne et une en Italie). Presque tous les produits sont réalisés « à partir d'ingrédients que l'on peut trouver dans n'importe quelle cuisine, sans additifs ni colorants » ; une contrainte qui pénalise la fabrication à grande échelle.

Communication

La marque s'appuie sur des techniques de guérilla marketing, pour générer du bouche-à-oreille et développer sa notoriété, notamment via les réseaux en ligne.

Elle est connue pour les événements qu'elle organise régulièrement : une journée portes ouvertes dans ses locaux de Paris, Lyon, New-York chaque premier jeudi du mois, des dégustations dans la rue ou dans le métro, l'organisation d'une « Nuit à la belle étoile » dans un parc de Paris, Bordeaux ou à Central Park (avec pique-nique géant, spectacles gratuits, observation des étoiles). Une autre de ces opérations consiste à proposer le passage d'une vache géante (mascotte de la marque) dans la ville de France qui aura reçu le plus de votes de la part des internautes.

Une autre opération, baptisée « Un trublion chez moi » consiste à envoyer une équipe de salariés « Michel et Augustin » sur 4 jours dans différentes villes de France (mais aussi Bruxelles, Lausanne, Genève,...) pour aller à la rencontre de leurs consommateurs et fans.

En 2010, « Michel et Augustin » se voit décerner le prix Phénix pour l'innovation et la communication par l'Union des annonceurs, devant Évian et McDonald's.

En 2014, Augustin et Michel sont nommés Personnalités de l'année lors des trophées LSA.

Source : D'après Wikipédia, 22 octobre 2017.

¹ Les Bananeraies sont les bureaux de l'entreprise et prennent la forme d'*open spaces* (plateaux ouverts où les bureaux ne sont pas séparés par des cloisons), vastes pièces où personne n'a de place attitrée mais où chacun (dirigeant compris) s'installe où il le souhaite pour travailler avec son ordinateur portable, et échanger directement avec ses collègues.

Annexe 2 – Deux trublions à l'origine du projet

MICHEL DE ROVIRA

Né le 27 décembre 1975, à Paris (XVIème).
Formation : école Saint-Louis-de-Gonzague, à Paris.
Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP), MBA à l'Insead.
Carrière : analyste au Crédit Lyonnais (1998- 1999), consultant chez LEK Consulting (2000- 2003). En 2004, lance sa marque avec Augustin.

AUGUSTIN PALUEL-MARMONT

Né le 14 septembre 1975, à Meudon (Hauts-de-Seine).
Formation : école Saint-Louis-de-Gonzague, à Paris.
Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP).
Carrière : analyste au Club Med (1999-2000). Chef de produit marketing chez Air France, (2001-2003).

AMIS DE TRENTE ANS

Ce n'est pas du storytelling. Ils se connaissent depuis la classe de quatrième à Saint-Louis-de-Gonzague (surnommé « Franklin »), collège jésuite très sélect du XVIème arrondissement. Le préfet des études de l'époque, Simon Hanrot, se rappelle leurs profils, « l'un élève social et calme, l'autre plus extraverti, plus mariolle ».

ZEN

Michel, c'est le posé, l'analytique de l'équipe. Doué pour les chiffres - il a travaillé comme consultant pour le Crédit Lyonnais à Boston - il a sous sa coupe les sujets logistiques, commerciaux et RH et pour mission de canaliser les idées de son acolyte, fulgurantes ou farfelues. « C'est un tandem étonnant, car aucun des deux ne cherche à prendre l'ascendant sur l'autre », observe leur ami banquier, Eric Toulemonde.

SANGUIN

Un industriel jure lui avoir déjà demandé de quitter une réunion de brainstorming, parce qu'il restait fixé sur son idée. Augustin a l'assurance des passionnés. « Quand il faut trancher entre un packaging A ou B, il ira volontiers contre l'avis de tous, du chef de produit et du sondage clients », note un ex-employé. Intuitif et culotté (leur premier fait d'armes fut de poser nus dans le métro parisien avec des taches façon vache), il est le créatif du duo, chargé de la communication et des produits. Installé à New-York, il pilote l'expansion aux Etats-Unis.

ZÉRO USINE

Fini l'époque où ils cuisaient les sablés dans leur cuisine. Aujourd'hui, tout est sous-traité en France, en Espagne ou au Portugal. L'industriel toulousain Poulth se charge ainsi de la plupart des biscuits. « Ils ont des exigences atypiques, comme utiliser du beurre frais », témoigne un ex-salarié. Fabriquer les « petits carrés », des gâteaux très fragiles, fut un casse-tête.

OBJECTIF « ROBERT »

Ils ne l'ont jamais révélé mais, en 2015, le groupe Poulth, leur principal fabricant (190 millions de chiffre d'affaires), a proposé de les racheter. Ce deal a fait pschitt, mais leur a donné des idées. Le duo a chargé le banquier d'affaires Eric Toulemonde (Eka partners) de pêcher un nouvel actionnaire, plus impliqué qu'Artémis (Pinault), qui les détenait à 70 %. Et Danone a mordu. Le géant laitier, affublé du nom de code « Robert » durant les négociations, a pris 40 % du capital, et, devrait monter à 100 % dans les cinq ans, pour une valorisation totale qui serait comprise entre 75 et 100 millions d'euros. Le pacte a été scellé sans chichis lors d'un petit déjeuner à trois avec Emmanuel Faber, le boss de Danone, dans un bistrot du boulevard Haussmann, en face du siège. La suite de la collaboration est encore floue. Mais le courant est tout de suite passé entre dirigeants à la fibre sociale. Le précédent P-DG, Franck Riboud, les trouvait vulgaires. Il leur reprochait d'avoir saboté le lancement de sa marque de yaourts bio Les 2 Vaches, en 2006, en distribuant aux journalistes leur propre Vache à boire. Qui a copié qui ?

FLOPS !

En 2006, Stéphane Monfray a été le premier distributeur à référencer leurs sablés, chez Monop'.

« Ils avaient une idée très décalée de nos marges ! », se souvient-il. Partis fâchés, les deux béotiens sont revenus le lendemain, puis le surlendemain, en mettant de l'eau dans leur vin.

De la même manière, ils rêvaient de devenir les Ben & Jerry's français. En 2007, ils ont lancé leur Vache givrée, un « frozen yogourt ». Bide. Ils ont tenté à nouveau leur chance en 2013 avec un autre packaging. Flop. « C'est un marché bouché en France », retient Michel.

SCOOP

On ne les attendait pas là. Michel et Augustin testent un minibaba au rhum aux écorces d'orange. Déjà quelques privilégiés l'ont goûté. Autres gourmandises à l'étude : des madeleines, du chocolat, voire des céréales.

PRIVÉS DE VIE PRIVÉE

Chez eux, on discute de tout, à toute heure. Pour cela, rendez-vous sur la messagerie WhatsApp. Les 90 salariés communiquent « à cerveaux ouverts », selon l'expression d'Augustin, et à coup de petits cœurs.

3 MILLIONS

En vendant, cet été, chacun 5% du capital à Danone, les cofondateurs ont touché une jolie somme, sans doute plus de 3 millions d'euros (avant impôts). Michel va acheter de quoi loger sa famille (il a 4 enfants). Augustin (qui en a 5) participera « à la création d'autres aventures ».

SON KOLKHOZE

Une enclave communiste à New-York ! À Park Slope, le quartier où il vit, Augustin fait ses courses dans une coopérative où chaque adhérent doit travailler 2h30 par mois, à la caisse ou en rayon, pour bénéficier des produits, écolos et bon marché. On y trouve - devinez comment ils sont arrivés là - des gâteaux Michel et Augustin.

PAPA N'Y CROYAIT PAS

« Au début, je n'étais pas convaincu », avoue le père d'Augustin, Jean-Marie Paluel-Marmont, qui a refusé de financer la start-up quand il présidait la Compagnie Lebon, un fonds (265 millions d'euros d'actifs !) d'origine familiale. Mais le papa a misé à titre perso : « Si j'avais su, j'aurais mis plus », rigole-t-il.

Source : D'après Benoît Berthelot, Mais qui sont vraiment Michel et Augustin ? Capital.fr, publié le 25/10/2016.

Annexe 3 - « Michel et Augustin » à l'assaut du marché américain

Installé à New-York depuis deux ans pour y lancer sa marque de gâteaux et yaourts, Augustin Paluel-Marmont, le cofondateur de Michel et Augustin, va rentrer en France. Il tire les leçons de cette aventure américaine, entre succès et déconvenues.

Capital : Après deux ans aux États-Unis, pourquoi rentrez-vous en France maintenant ?

C'est ce qui était prévu au départ : je devais passer deux années à New-York pour y lancer notre activité. On a maintenant 2 500 points de ventes dans le grand New-York, on a mis en place notre écosystème, le réseau de distribution, notre siège à Brooklyn... Ça a été deux années exploratoires, après lesquelles on commence à comprendre ce qu'il faut faire pour réussir ici. Repartir de zéro est très stimulant, très sain, ça vous redonne beaucoup d'humilité personnelle. Mais c'est épuisant ! Il faut maintenant qu'un nouveau « CEO » (Chief Executive Officer, équivalent du Directeur Général) continue mon travail ici, mais je continuerai de piloter l'activité depuis la France.

Capital : Vous avez eu des succès, comme la distribution dans un grand nombre de cafés Starbucks ?

Oui, cette opération a eu un super effet de communication, mais n'a pas été pérenne. Le gros de notre activité, ce sont les principales chaînes de magasins New-yorkaises, dans lesquelles ça marche gentiment. Nos biscuits sont aussi dans les cafétérias d'entreprises, les universités, hôpitaux ou aéroports. Il nous faut maintenant un

effet accélérateur. Par exemple, notre marque est en ce moment disponible pendant trois mois dans les vols intérieurs Delta, plusieurs millions de nos biscuits carrés sont distribués. On est aussi en train de tester, avec un entrepreneur, la vente à bord des Uber de New-York, avec un distributeur de snacks dans les accoudoirs ! Il y en a 500 en test, et nos produits sont la meilleure vente sur ce format.

Capital : Quels enseignements tirez-vous de ces deux années ?

La leçon principale, c'est que pour faire du business ici, il faut faire super simple, clair, direct. Il faut une simplification à outrance de tout. Notamment de votre message : les interlocuteurs veulent directement savoir ce que vous avez de plus que les autres. Les consommateurs américains ne comprennent pas, en lisant nos emballages, que nous sommes des pâtisseries français, que nos produits sont bons et naturels. On va tester un nouveau slogan, « The French Pastry Revolution », qui plait pas mal... La simplification de la marque n'est d'ailleurs pas un sujet exclusivement américain, c'est valable pour tous les pays à l'export. Si on y arrive là-bas, on y arrivera partout.

Capital : Et pour convaincre les magasins, quels obstacles avez-vous rencontrés ?

C'est la même logique, « easy to sell, easy to explain » : ils veulent les mêmes produits, au même prix, avec le même nombre de paquets par carton... Or nous avons une offre trop diverse. Notre meilleure vente, maintenant, c'est la barre de quatre biscuits « à la queue leu-leu », qui représente 80% de nos volumes. Le format est le même que les barres chocolatées qu'on trouve partout.

Capital : Est-ce que votre nouvel actionnaire Danone (qui détient 40% de l'entreprise) vous a aidé ?

Oui, ils nous ont donné plein de coups de main sur des contacts commerciaux. Notre développement aux États-Unis demandera des moyens supplémentaires, nous devons donc discuter notre stratégie ensemble. Une piste est par exemple le co-packing, la fabrication de produits « Michel et Augustin » dans les usines de Danone sur place. Ce sont des sujets de réflexion.

Capital : Vous rapportez des idées de recettes dans vos valises ?

Bien sûr, des technologies nouvelles, des formats qui n'existent pas en France... Dans le chocolat, les boissons à base d'eau, les cookies à la texture très différente, les alternatives végétales... Par exemple, le meilleur yaourt du monde, je l'ai goûté aux US, une marque qui s'appelle Wallaby Organic Yogourt, avec une double technique d'égouttage et de fermentation lente.

Capital : Au-delà de cette aventure américaine, comment se porte Michel et Augustin ?

Notre chiffre d'affaires 2016 est d'une cinquantaine de millions d'euros, avec une croissance à deux chiffres cette année encore en France. Le climat concurrentiel est de plus en plus intense, plus structuré, avec beaucoup d'innovations des grandes marques, des MDD (marques de distributeurs) et d'entrepreneurs nouveaux. Les consommateurs sont encore plus sensibles qu'avant. À nous de progresser encore plus, en apportant une offre différente, comme nos mousses au chocolat qui marchent très bien.

Source : Denis Allard, propos recueillis par Benoit Berthelot, Les leçons d'Amérique de Michel et Augustin : « Là-bas, il faut faire simple ! » Capital.fr, publié le 20/06/2017

Annexe 4 - Michel et Augustin : de l'efficacité d'une stratégie RH

« Michel et Augustin. » a grandi (explosion à l'export, entrée sur le marché américain...) mais a également changé de structure de gouvernance (rachat par Artémis, le holding de la famille Pinault). Curieusement, les années passent mais les fondamentaux de l'entreprise restent les mêmes (positionnement original, produits gourmands, communication décalée, relation transparente basée sur la joie de vivre avec le consommateur, écosystème de partenaires). Aujourd'hui, c'est la politique RH qui est en première ligne pour conforter le modèle de l'entreprise.

Contrairement à de nombreuses entreprises qui minimisent la phase de recrutement (externalisation, chargé de recrutement junior, etc.), l'entreprise considère que le recrutement est la phase la plus « précieuse » d'une

politique RH. Elle demande une attention particulière, la mobilisation de tous et de la lenteur car ce qui est en jeu c'est l'adéquation « fit-culturel » entre le candidat et l'entreprise. C'est pourquoi, le terme recrutement est banni, l'entreprise préfère parler de « rencontre » vécue comme une acculturation mutuelle pour « savoir si l'on va faire un bout de chemin ensemble ». Ainsi, si le processus respecte le cadre classique RH, la forme diffère d'un recrutement traditionnel.

L'annonce de recrutement est mise en scène sur les réseaux sociaux et peut s'apparenter à un film, une annonce radio ou un spot TV qui doit incarner la culture de l'entreprise et l'ambiance de travail alliant hyper-exigence et fun/délire. De plus, l'entreprise privilégie des sourcing atypiques, à l'image de l'entreprise, tels que les sites de cooptation comme Keycoopt (recrutement grâce aux recommandations de tiers rémunérés) ou des starts-up innovants tels que Monkey Tie (recrutement par affinité). Par ailleurs, le candidat a une entrée unique pour postuler : l'envoi courrier est banni et tous les dossiers de candidatures doivent être postés sur le site web de l'entreprise. Enfin, plutôt que la traditionnelle lettre de motivation, un questionnaire plus impliquant de six questions ouvertes est privilégié afin d'en connaître plus sur le candidat, sa personnalité, son projet professionnel et sa motivation pour travailler chez « Michel et Augustin ».

La marque fun, gourmande et innovante de « Michel et Augustin » induit un nombre de candidatures spontanées très élevé (3 000 CV reçus en 2014). Il en résulte une forte sélectivité (majorité de profils de jeunes talents diplômés de grandes écoles) qui permet à l'entreprise de privilégier la personnalité du candidat pour prendre sa décision. Il s'agit de s'assurer qu'il détient cinq traits principaux en phase avec la culture de l'entreprise (brillant, malin, sympathique/fun, passionné, enthousiaste) synonymes d'une capacité à renouveler l'entreprise et à créer de la valeur. Par ailleurs, la phase de pré-sélection réalisée par la RH doit être respectueuse (réponse systématique, lettres de refus personnalisées) des candidats. L'entreprise a d'ailleurs signé une charte de qualité relationnelle.

Après les classiques « entretien RH » et « entretien opérationnel », l'entreprise ouvre la sélection à différents collaborateurs de l'entreprise. Selon le DRH de Michel et Augustin, « on n'hésite pas à faire rencontrer l'équipe aux candidats. Cela peut prendre la forme d'un dîner ou d'un déjeuner informel avec plusieurs personnes, un peu emblématiques de l'entreprise dont on est sûr côté valeurs qu'elles seront garantes de la culture de l'entreprise ». Au final, la décision est prise collectivement. Tous les « trublions » ont potentiellement leurs mots à dire. Le candidat doit démontrer qu'il ne veut pas être un salarié mais qu'il rejoint une Aventure et qu'il se comportera comme un intrapreneur (porteur d'idées, attitude non passive, prise d'initiatives...). A ce titre, « sa gourmandise et son amour des produits sont des points clés ».

Enfin, le candidat est encouragé à prendre des risques pour se démarquer : « une fille s'est fait livrer dans un colis DHL », « un candidat est arrivé avec un gros bloc de béton sur lequel était marqué : "CV en béton" ». Quand le candidat est en poste, les trois mois de préavis sont exploités. L'un des deux fondateurs téléphone à l'heureux élu. Ce dernier, avant sa prise de poste, passe de deux à quatre fois le soir pour participer à un projet. Les adresses mail sont créées et envoyées au candidat un mois avant son arrivée. Ainsi, ce dernier a déjà basculé chez M&A et « il ne perçoit pas de rupture quand il se présente à l'entreprise le premier jour ». La première semaine est une période de célébration. Le candidat arrive le lundi matin, créneau du « morning briefing » qui commence par un petit déjeuner. « La salle est transformée en cuisine familiale, on met une petite nappe, on met le couvert, on a des viennoiseries, il y a du jus de fruit, on se raconte notre week-end. Puis, chaque chef de chantier prend la parole pour présenter les victoires de la semaine précédente et ensuite il annonce le planning de la semaine qui arrive. Tout le monde a de la visibilité sur le travail de tout le monde ». L'investissement dans le recrutement permet à l'entreprise de laisser une grande initiative au salarié dans sa gestion de carrière afin de se focaliser sur le bien-être de la tribu (tout faire pour que les « trublions » vivent intensément leur aventure). Une fois recruté, le trublion doit être capable de créer ses propres opportunités de carrière, de développer ses projets, de prendre des risques (Do your job). À charge, pour la fonction RH, de se focaliser sur la qualité du contexte de travail (locaux, ambiance, événements festifs, dynamiques collectives, procédures, chartes, cadres...). Les lieux d'implantation de l'entreprise (bananeraie dans le vocabulaire de l'entreprise : Paris, Lyon, New-York) sont à la fois des espaces de travail, des lieux de réception permettant de créer des échanges avec le consommateur (portes ouvertes mensuelles accueillant plus de 500 personnes), des lieux festifs loués à d'autres entreprises pour organiser des conférences décalées.

Source : A partir de M. BARABEL et O. MEIER - <https://business.lesechos.fr>, 06/02/2015

PROPOSITION DE CORRIGE

DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

« **Michel et Augustin** » est une marque française d'élaboration et de vente de produits alimentaires de type *snacking* créée par Augustin Paluel-Marmont et Michel de Rovira, deux amis qui se sont rencontrés sur les bancs de l'école à Paris. Après des études communes à l'ESCP-EAP et un début de carrière chacun de son côté, ces deux fortes personnalités créent ensemble en 2004 une marque qui se veut dans l'air du temps, aux produits plutôt haut de gamme et naturels, élaborés avec des ingrédients frais ; et à la communication décalée, basée sur les réseaux sociaux.

Travail à faire

À partir des annexes 1 à 5 et de vos connaissances personnelles, répondez aux questions suivantes :

- 1. Identifiez les traits de personnalité des fondateurs de « Michel et Augustin » (Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont). Évaluez la compatibilité de leurs personnalités. Montrez qu'ils sont des entrepreneurs au sens de Schumpeter.**
- 2. En vous appuyant sur le modèle des ressources et compétences et après avoir défini ces concepts, identifiez les ressources et compétences stratégiques de l'entreprise « Michel et Augustin ».**
- 3. Après avoir rappelé les modalités de la croissance d'une entreprise, présentez les choix réalisés par « Michel et Augustin ». Justifiez ces choix au regard de la théorie des coûts de transaction.**
- 4. Présentez les bénéfices et les risques du rachat progressif de « Michel et Augustin » envisagé par Danone.**
- 5. Décrivez le processus de recrutement mis en place par « Michel et Augustin » en soulignant les spécificités. Justifiez les choix réalisés au regard d'un processus de recrutement standard.**
- 6. Montrez en quoi l'entreprise « Michel et Augustin » est engagée dans une démarche de RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise).**

1. Identifiez les traits de personnalité des fondateurs de « Michel et Augustin » (Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont). Évaluez la compatibilité de leurs personnalités. Montrez qu'ils sont des entrepreneurs au sens de Schumpeter.

Les traits de personnalité

Traits de personnalité communs :

- Sens de la communication (mise en scène du voyage aux USA, actifs sur les réseaux sociaux).
- Sociables (goût du partage, de la fête, ils ont été nommés Personnalités de l'année 2014 lors des trophées LSA).
- Sens de l'amitié (amis depuis la classe de 4^{ème}, études communes, projet professionnel commun).
- Respectueux (aucun ne cherche à dominer l'autre).
- Simples et directs (« fibre sociale », jugés vulgaires par un grand patron).
- Impulsifs (cf premier rendez-vous avec S. Monfray écourté).

Finalement, ils ont de nombreuses caractéristiques de leur milieu bourgeois : familles très aisées, école privée puis Grande Ecole, préoccupation écologistes...)

Traits de personnalité de Michel de Rovira :

- Posé
- Calme
- Travailleur méthodique

Traits de personnalité d'Augustin Paluel-Marmont :

- Extraverti
- « mariole », fêtard
- Instinctif et créatif (a des idées fulgurantes, farfelues)
- Passionné
- Obstiné, voire têtu
- Foncéur (il s'installe à New-York pour piloter l'installation aux USA)

Compatibilité des personnalités

Ces traits de personnalité sont en partie différents mais complémentaires, donc compatibles entre eux, ainsi que leur parcours commun l'a prouvé.

En effet, leur profil social est semblable, ce qui leur permet de bien s'entendre et de se comprendre (« les semblables s'assemblent »).

Concernant leurs traits de personnalité innés, ils sont opposés et se complètent (« les contraires s'attirent »). Augustin Paluel-Marmont est un créateur impulsif, qui va être tempéré par Michel de Rovira, plus réaliste et pragmatique. L'un a les idées, l'autre les trie et met en œuvre. L'un se montre, se déplace là où c'est nécessaire, l'autre travaille dans son bureau.

Le fait que tous deux soient respectueux l'un de l'autre, d'un esprit ouvert et sociable favorise leur entente, et leur compatibilité.

Entrepreneurs au sens de Schumpeter

Joseph Schumpeter a une vision dynamique de l'entreprise, qui correspond véritablement à la notion d'entreprendre. En rupture avec les hypothèses néo-classiques, Schumpeter, dans son célèbre ouvrage « business cycle », montre le rôle essentiel joué par l'entrepreneur dans les économies libérales et capitalistes.

Pour lui, l'entrepreneur a 3 fonctions principales :

- Mettre en œuvre l'innovation.
- Savoir prendre les bonnes décisions rapidement.
- Organiser l'entreprise pour rendre la production efficiente.

Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont ont créé leur propre entreprise en 2004. Ils en sont à la fois les propriétaires et les dirigeants, ce sont donc des entrepreneurs au sens strict.

Ils ont su d'autre part faire preuve des qualités attendues d'un entrepreneur, au sens de Schumpeter :

- Prise de risque :
 - En créant une entreprise sans appui financier.
 - En arrêtant une carrière de cadre supérieur toute tracée (dans la finance pour Michel de Rovira, dans le marketing chez Air France pour Augustin Paluel-Marmont).
 - En suivant une formation métier (BEP de boulanger/CAP de pâtissier) pour se lancer dans un nouveau projet.
 - En lançant régulièrement de nouveaux projets (dont certains qui connaissent des échecs comme le « frozen yogourt »).
- Capacité à anticiper, à se projeter :
 - Ils ont su saisir des opportunités de développement (à l'étranger, en partenariats).
 - Ils ont anticipé l'évolution des goûts des consommateurs et diversifié leurs produits.
- Capacité à innover : ils ne se contentent pas de prévoir l'évolution des marchés, des goûts des consommateurs, mais ce sont également des inventeurs qui vont mettre leurs idées en pratique.
 - Communication iconoclaste (poser nus sur des affiches) et inventive (utilisation des réseaux sociaux).
 - Innovations en termes de management.
 - Innovations produits (« Michel et Augustin » a ainsi reçu en 2010 le prix Phénix pour l'innovation et la communication).

2. En vous appuyant sur le modèle des ressources et compétences et après avoir défini ces concepts, identifiez les ressources et compétences stratégiques de l'entreprise « Michel et Augustin ».

Modèle Ressources et Compétences

On constate que les organisations d'un même secteur possèdent des ressources stratégiques différentes qui vont leur donner un avantage concurrentiel propre. Le succès d'une entreprise repose ainsi sur la possession de certaines ressources spécifiques et sur la mobilisation de compétences clés.

Les ressources sont l'ensemble des moyens (matériels et immatériels) dont dispose une entreprise pour créer de la valeur par le biais de ses activités :

- ressources matérielles (= tangibles = physiques) : les ressources financières, les usines de production, les salariés, etc.
- ressources immatérielles (= intangibles) : notoriété, réputation, image, légitimité, connaissance, brevets, etc.

Les compétences sont les activités et processus au travers desquels une entreprise déploie ses ressources. C'est l'ensemble des savoirs faire, la capacité à utiliser des ressources, à réaliser une activité (innovation, renouvellement).

Plus les ressources et compétences détenues sont uniques, plus elles sont susceptibles d'asseoir un avantage concurrentiel durable. Elles doivent correspondre au modèle VRIST :

- Valorisables
- Rares
- difficile à Imiter
- difficiles à Substituer
- difficiles à Transférer

Ressources stratégiques de « Michel et Augustin »

- Immatérielles :
 - Notoriété forte (il existe des fans de « Michel et Augustin », et la presse les évoque souvent)
 - Image forte et décalée.
 - Réseaux sociaux (Alumni ESCP, les grandes entreprises où les fondateurs ont travaillé, puis celui propre à leur société).
- Matérielles :
 - Financières (Apport d'Artémis au capital puis Danone).
 - Filiale US et développement international.
 - Les 90 salariés.
 - Accords de partenariats pour la distribution (référencement dans plus de 7 600 cafés Starbucks par exemple) et la production (sous-traitance).

Compétences stratégiques de « Michel et Augustin »

- Compétences de ses fondateurs :
 - Créativité
 - Solide formation commerciale et financière
 - Sens de la communication
- Compétences de l'entreprise :
 - De ses salariés (motivés, créatifs, entreprenants, autonomes...)
 - Savoir-faire en terme d'organisation d'évènements autour de la marque (« Nuit à la belle étoile », etc)

3. Après avoir rappelé les modalités de la croissance d'une entreprise, présentez les choix réalisés par « Michel et Augustin ». Justifiez ces choix au regard de la théorie des coûts de transaction.

Modalités de croissance d'une entreprise

La croissance de l'entreprise peut s'accomplir selon diverses modalités au regard de deux critères principaux d'analyse :

- les activités vers lesquelles elle s'oriente, et de ce point de vue on distingue la spécialisation, la diversification, l'intégration et l'internationalisation ;

- les procédés par lesquels, ayant défini les activités qu'elle souhaite exercer, elle va parvenir à se doter des moyens financiers, matériels, techniques et humains nécessaires. Sous ce second aspect, l'entreprise a le choix entre la croissance interne, externe, ou partenariale.

Choix de croissance de « Michel et Augustin »

- En termes d'activités

- Spécialisation dans le secteur alimentaire.
- Diversification progressive par rapports à la mono-activité de départ, mais à l'intérieur toujours du secteur alimentaire : élargissement de la gamme de produits (des biscuits au début, puis diversification par les yaourts, les desserts frais, les biscuits apéritifs, les jus de fruits).
- Externalisation de la production (par des industriels de l'agro-alimentaire) et de la distribution (magasins indépendants, chaînes de cafés, grande distribution (Monop'), cafétérias d'entreprises, d'universités, d'hôpitaux, d'aéroports, etc).
- Internationalisation depuis 2011 (Amérique du Nord, Europe, Asie).
- En termes de procédés
 - Croissance interne : lors de sa création, les biscuits sont fabriqués dans le propre four de l'entreprise.
 - Croissance partenariale :
 - La diversification des produits commercialisés s'est faite par des accords de sous-traitance avec des industriels de l'agro-alimentaire.
 - L'élargissement du réseau de distribution passe par des partenariats (magasins d'alimentation, cafés, sandwicheries...).
 - Entrée au capital de différents partenaires : Artemis (holding de la famille Pinault) en 2013, Danone en 2016.

Théorie des coûts de transaction

Cette théorie a été élaborée par Coase et Williamson. Le coût de transaction désigne le prix du face à face entre deux agents économiques individuels ou collectifs. Lorsque deux agents spécifient contractuellement la date et le lieu d'échange d'un bien ou service, ils opèrent une transaction.

L'asymétrie d'information conduit à l'incomplétude des contrats signés entre la firme et ses partenaires, cette caractéristique provoquant à son tour un risque d'opportunisme des agents. Cet opportunisme peut se manifester lors de la sélection du partenaire qui peut cacher ses réelles intentions et capacités (sélection adverse) ou en cours de réalisation du contrat, et qui se définit comme une tricherie de la part de l'un des partenaires (comme le choix d'une matière première de mauvaise qualité par un sous-traitant).

La transaction marchande peut donc se révéler insatisfaisante. Elle peut être améliorée soit par l'élaboration de contrats plus complets, soit par la mise en place de structures de contrôle et de surveillance. L'ensemble de ces mesures génère des coûts, qui sont précisément les coûts de transaction envisagés par R Coase.

Dans le cas de « Michel et Augustin », les transactions interviennent en amont et en aval de leur activité, puisque la production et la distribution sont externalisées.

La question essentielle concerne la qualité des produits, puisque c'est le facteur de différenciation premier de la marque. Pour cela, « Michel et Augustin » s'adresse aux chefs de produits qui conçoivent les recettes et les testent auprès de consommateurs. Le contrôle qualité se fait ensuite, vraisemblablement auprès des producteurs, assez proches (15 usines en Europe, majoritairement en France) et surtout par des contacts constants avec la clientèle : événements organisés régulièrement, rencontres dans différentes villes entre des salariés et les consommateurs et fans de la marque, et utilisation des réseaux sociaux, ce qui permettrait de déceler immédiatement tout problème de qualité.

Le recours à ces contacts directs avec les consommateurs permet en plus du contrôle qualité de dynamiser l'image de la marque, de fidéliser la clientèle, et d'avoir une attitude de veille stratégique pour un coût limité. Cette formule se révèle donc adaptée avec des coûts de transaction faibles qui justifient pleinement le choix d'avoir externalisé la production et la distribution.

4. Présentez les bénéfices et les risques du rachat progressif de « Michel et Augustin » envisagé par Danone.

	Bénéfices	Risques
Pour « M&A »	<ul style="list-style-type: none"> - Des moyens financiers supérieurs - Un apport d'expérience - Une ouverture à l'international par des contacts commerciaux - Perspectives de croissance, interne ou externe - Crédibilité - Danone peut devenir un fournisseur - Apport d'une nouvelle vision stratégique - Force concurrentielle supérieure 	<ul style="list-style-type: none"> - Une moins grande autonomie dans la gestion de l'entreprise - Une dilution des bénéfices due au nombre d'actionnaires - Une vision stratégique différente de Danone - Conflits stratégiques et d'intérêts
Pour Danone	<ul style="list-style-type: none"> - Placement dans une start-up dynamique et profitable. - Effet réseau - Benchmarking possible (Danone, grande entreprise assez rigide peut prendre des idées sur « M&A ») - Force d'innovation de « M&A » (qui réfléchit à de nouveaux types de yaourts) 	<ul style="list-style-type: none"> - Des intérêts et des attentes parfois divergents entre les 2 entrepreneurs et Danone

Nous pouvons aussi souligner que les premières sommes débloquées pour le rachat de « M&A » a permis aux deux fondateurs de toucher une somme importante qu'ils vont pouvoir utiliser pour des projets personnels (investissement immobilier pour l'un, nouvelles entreprises pour l'autre).

Le fait que ce rachat soit progressif permet également aux deux partenaires d'apprendre à se connaître, de se tester avant d'aller plus loin. C'est une transition en douceur pour « M&A » qui va passer d'une gouvernance familiale (gouvernance exercée par ses deux fondateurs, même s'ils ne sont pas stricto sensu de la même famille) à une gouvernance partenariale puis actionnariale.

5. Décrivez le processus de recrutement mis en place par « Michel et Augustin » en en soulignant les spécificités. Justifiez les choix réalisés au regard d'un processus de recrutement standard.

Un processus de recrutement suit 4 étapes, que nous allons étudier chez « M&A ». Tout d'abord, il faut préciser que l'ensemble du processus est fait en interne, car l'entreprise accorde une importance toute particulière au bon choix des collaborateurs.

En effet, la première différence d'avec un recrutement standard tient dans la conception même du recrutement et la conception du salarié au sein de « M&A » :

- le recrutement est un processus lent ;
- il implique tous les salariés ;
- la personne recherchée va entrer dans une famille ;
- c'est une adéquation entre le candidat et l'entreprise qui est recherchée, pas avec un poste de travail.

Penchons-nous maintenant sur le processus lui-même :

1. L'identification du besoin

Il semble que « M&A » recherche davantage des individualités que des professionnels métiers. Le besoin sera donc évalué à la fois en termes quantitatifs (nous avons besoin de x personnes en plus) et qualitatifs (une individualité, et nous verrons bien où le mettre et ce qu'il peut apporter à la société).

2. Le choix des méthodes et canaux

Pas de recrutement externe par les intermédiaires traditionnels (Pôle Emploi ou cabinets de recrutement).

Pas non plus de petite annonce presse.

Le sourcing va se faire uniquement par deux moyens :

- Internet via les réseaux sociaux et les sites de cooptation ;
- Certaines starts-up innovantes de recrutement par affinités.

L'annonce elle-même se distingue des petites annonces traditionnelles : elle n'est pas rédigée par écrit mais s'apparente à un film, un spot TV ou radio. Son contenu met l'accent sur la culture de l'entreprise et l'ambiance de travail.

La candidature doit être postée exclusivement sur le site WEB de « M&A ». Les candidatures spontanées sont également étudiées.

3. La sélection

La première sélection des candidatures se fait sur :

- la base d'un questionnaire obligatoire pour connaître la personnalité et les attentes des candidats ;
- un « écrémage » naturel se fait, car ce sont essentiellement des diplômés du supérieur, profil Grandes Ecoles, qui postulent ;
- 5 critères de sélection principaux sont retenus : brillant, malin, sympathique/fun, passionné, enthousiaste.

En dehors de ces critères qui se démarquent des critères traditionnels plus orientés sur les compétences des candidats, la première phase se déroule de façon habituelle lors d'entretiens RH et opérationnels.

Cette première phase de sélection est suivie d'une seconde qui n'existe pas habituellement :

- rencontre avec l'équipe, souvent autour d'un repas ;
- sont testés ses motivations, son dynamisme, est appréciée sa personnalité, ses goûts (dont la gourmandise !) ;
- la prise de risque et l'originalité sont encouragées ;
- la décision d'embauche est collective.

4. L'intégration du nouvel embauché

A ce stade également, « M&A » se distingue des autres entreprises par une intégration active, anticipée et avec une implication de tous (salariés ainsi que Michel et Augustin) :

- annonce de l'embauche par un coup de fil d'un des deux fondateurs ;
- avant la prise de poste, contacts dans l'entreprise pour commencer à l'impliquer dans un projet, création des adresses mail professionnelles ;
- la première semaine de prise de poste est une période de « célébration ».

Par rapport à un recrutement standard, ce mode de recrutement permet à l'entreprise d'être sûre de son choix, d'embaucher une personne qui va correspondre parfaitement au profil culturel de la société, et qui est choisie par l'ensemble des salariés. Ceci est un gage de bonne entente, de motivation, de qualité de travail d'équipe. D'autre part, le profil retenu garantit des qualités de créativité, d'enthousiasme, de dynamisme, essentielles au sein de « M&A » qui recherche des profils d'intrapreneurs.

6. Montrez en quoi l'entreprise « Michel et Augustin » est engagée dans une démarche de RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise).

La RSE est l'intégration de préoccupations sociales et environnementales dans le management des entreprises. L'ISO, l'organisation internationale de normalisation, a adopté en 2010 la norme ISO 26000 qui invite les organisations à articuler leur démarche de RSE autour de sept questions centrales :

1. la gouvernance de l'organisation,
2. les droits de l'Homme,
3. les relations et conditions de travail,
4. l'environnement,
5. les bonnes pratiques des affaires,
6. les questions relatives aux consommateurs,
7. l'engagement sociétal.

Ces questions centrales visent à identifier les domaines d'actions pertinents sur lesquels l'organisation va pouvoir se baser pour fixer ses priorités et mettre en place ses propres actions. Il s'agit de lignes directrices, et non d'exigences.

Nous allons présenter les actions de « M&A » dans chacun de ces domaines.

1. la gouvernance de l'organisation

Nous savons que les salariés sont associés aux prises de décisions.

2. les droits de l'Homme

Pas d'indication spécifique, mais nous constatons que « M&A » se montre respectueux des individus (par exemple, un candidat débouté reçoit une lettre personnalisée l'informant que sa candidature n'est pas retenue).

3. les relations et conditions de travail

C'est le modèle de l'entreprise libérée, où les salariés bénéficient de bonnes conditions de travail, voire festives, d'une grande autonomie, avec peu de niveaux hiérarchiques, dans une ambiance conviviale. Attention toutefois, un très fort engagement est demandé, qui peut se faire au détriment d'une vie personnelle.

Michel et Augustin sont réputés avoir la « fibre sociale » (annexe 2).

4. l'environnement

La production se fait à base de produits simples, sans additifs ni colorants. Les produits « M&A » sont distribués dans une coopérative à New-York qui vend des produits écologiques, ce qui est un gage de préoccupation environnementale.

5. les bonnes pratiques des affaires

Les deux fondateurs possèdent une éthique stricte de respect, ce sont eux qui traitent directement avec les entreprises partenaires, en négociant avec leurs PDG (H. Schultz, PDG de Starbucks, E. Faber, le « boss » de Danone).

Leurs relations d'affaires peuvent évoluer en amitiés (E. Toulemonde, banquier), à moins que ce ne soit l'inverse...

L'annexe 4 évoque un « écosystème de partenaires », ce qui suppose des relations équilibrées basées sur la confiance.

Par contre, Michel et Augustin sont assez impulsifs, « natures » dans leurs relations avec autrui, et parfois le courant peut mal passer et conduire à des clashes (avec F. Riboud, ancien PDG de Danone, avec S. Monfrey en 2006).

6. les questions relatives aux consommateurs

Leur avis est primordial : échanges avec les consommateurs invités dans les locaux de l'entreprise (portes ouvertes mensuelles), rencontres dans différentes villes, tests de produits nouveaux...

« M&A » cherche en permanence à proposer de nouveaux produits, de nouveaux goûts pour anticiper les désirs des consommateurs, pour les surprendre, les satisfaire. De plus, il s'agit de produits sains, naturels.

7. l'engagement sociétal

L'entreprise véhicule une image positive du monde de l'entreprise, un nouveau modèle respectueux de toutes ses parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs...).

Ce sont des valeurs prônées à titre individuel par ses fondateurs (être client d'une coopérative bio).

Il se peut aussi qu'à l'instar de son modèle Ben & Jerry's l'entreprise propose à ses salariés de s'engager dans des actions humanitaires (chaque salarié consacre une quarantaine d'heures par an, payées par l'entreprise, à l'activité de son choix: don du sang, soupe populaire, cours de maths ou d'anglais à des enfants en difficulté...).

DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ

En vous appuyant sur vos connaissances théoriques en management et sur des exemples tirés de l'actualité, vous présenterez un développement structuré traitant la question suivante :

« PME et stratégie d'internationalisation »

Introduction

La loi de modernisation de l'économie de 2008 a défini précisément les petites et moyennes entreprises, classification reprise par l'INSEE pour ses statistiques : les PME emploient de 10 à 250 salariés, et ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

Le poids économique et social de ces PME est considérable, puisqu'elles représentent 30% de l'emploi en France, et 25% de la valeur ajoutée ; ainsi leur bonne santé conditionne grandement celle de l'économie nationale.

Si les PME contribuent au quart de la production française, elles ne réalisent par contre que 13 % des exportations et 19 % des bénéfices. Cela montre leurs faiblesses dans ces domaines, et le potentiel de croissance qui s'offre à elles.

Nous étudierons alors les raisons qui peuvent pousser les PME à se tourner vers les marchés internationaux dans une première partie, puis les modalités de cette internationalisation dans une seconde partie.

Développement**I. Pourquoi se développer à l'international ?****1. Constat sur l'activité des PME**

Les petites et moyennes entreprises exportent peu, ce qui les empêche de profiter des principales zones mondiales où la croissance se maintient, à savoir les pays émergents (+ 4.5% en moyenne en 2017) et certains pays développés, comme les USA ou l'Allemagne (+ 2,3 % et 2,2 % en 2017 contre 1,7 % pour la France) pour ne citer que les plus dynamiques. En effet, la croissance en France est inférieure à celle de l'Union Européenne depuis 2013.

D'autre part, elles travaillent le plus souvent en relation de sous-traitance avec « des donneurs d'ordre frisant l'abus de position dominante », qui cherchent à minimiser leurs coûts et exigent les prix les plus bas possibles, n'hésitant pas à traiter avec des fournisseurs étrangers si elles ont du mal à s'aligner sur les prix internationaux.

La concurrence internationale est en effet de plus en plus forte :

- L'Organisation Mondiale du Commerce négocie pour faire tomber les barrières tarifaires et non tarifaires, visant une libre circulation des biens, services et capitaux dans le monde. La France appartient de plus à une union douanière de dimension continentale dans laquelle les PME françaises sont peu actives, au contraire des PME allemandes qui contribuent fortement à l'excédent commercial de leur pays.
- Le libre-échange, théorisé par Smith (avantage absolu) et Ricardo (avantage relatif) a prouvé ses bienfaits en matière de croissance économique et de développement au niveau global, mais si les pays émergents en profitent, les PME des pays développés en souffrent, car leurs coûts de main d'œuvre sont très élevés (salaires et protection sociale).

- La fixation des prix (et marges) se fait librement par la loi de l'offre et de la demande dans l'économie libérale, ce qui explique des prix à la baisse pour de nombreux produits manufacturés sur les marchés internationaux.

Les PME françaises, menacées sur leur marché intérieur, doivent-elles alors se tourner vers l'international pour survivre et se développer ?

2. Atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise

Se développer sur les marchés étrangers peut en effet permettre aux entreprises de réaliser leurs objectifs stratégiques :

- objectif stratégique de croissance
La PME trouvera de nouveaux débouchés, son marché local (ou national) étant saturé, il est intéressant de l'élargir de façon concentrique en mettant en avant ses produits et son savoir-faire.
D'après une étude de Bpifrance, la banque pour le développement des PME, en 2021, la France ne représentera que 0,8 % de la population globale et 2,6 % du PIB mondial. Cela signifie que 99,2 % des clients potentiels se situent hors de France !
- objectif stratégique de sécurité ou de flexibilité
Se développer à l'étranger permet donc de s'assurer des débouchés, mais aussi des approvisionnements.
La dépendance au marché intérieur et à ses fluctuations est ainsi limitée.
- objectif de profitabilité.
L'entreprise optimise ses capacités de production, réalise des économies d'échelles

3. Une stratégie émergente

Cette stratégie de développement à l'international est rarement planifiée, mais est imposée par l'environnement, c'est donc une stratégie émergente pour s'adapter à la mondialisation de l'économie.

En effet, si pour Chandler (1986), la mondialisation apparaît comme la conséquence du processus d'évolution des grandes entreprises, les PME doivent aussi s'adapter. Ces grandes entreprises sont passées d'entreprises nationales à des multinationales, puis sont devenues des firmes mondiales, avec une stratégie mondiale et un objectif stratégique majeur : la profitabilité.

Les PME, qui sont très souvent des sous-traitants de ces grands groupes, doivent trouver des solutions leur permettant de traiter et coexister avec ces géants. Face à ces défis, les chercheurs canadiens Fernandez et Noël identifient deux possibilités pour ces PME :

- être partenaire de ces grands groupes, en amont ou en aval de leur activité, c'est-à-dire devenir leur fournisseur ou leur distributeur ;
- être un concurrent de ces multinationales. Ce dernier choix nécessite alors la mise en œuvre de stratégies permettant d'éviter un affrontement frontal avec les grandes entreprises, c'est-à-dire le plus souvent une stratégie de focalisation.

Les ressources financières et humaines limitées des PME expliquent la nécessité d'un choix entre spécialisation internationale et diversification produit, le développement simultané des deux stratégies étant très coûteux.

La spécialisation apparaît donc comme la stratégie privilégiée des PME internationales qui vont ainsi exploiter leurs compétences acquises sur le marché national pour l'étendre à des clients plus lointains.

Transition

Le développement à l'international n'est pas une solution miracle à tous les problèmes que rencontrent les PME. Certaines peuvent se construire sur l'exportation, comme Calao System, spécialisée dans les composants informatique pour laquelle les principaux débouchés sont sur le marché américain. Mais la plupart des PME viennent à exporter par opportunité, ou sans grande préparation, ce qui explique que sur 100 PME qui se tournent une première fois vers les marchés étrangers, seules 20 poursuivent une activité internationale deux ans plus tard.

Nous allons ainsi voir comment les PME peuvent se développer de façon pérenne à l'étranger.

II. Manager son développement à l'international

1. Les contraintes des PME

Les PME, outre les exigences d'un développement à l'international, doivent faire face à d'autres contraintes, à la fois internes et externes, plus spécifiques du fait de leur taille.

Contraintes internes

- Matérielles (capacité de production suffisante, adaptation des produits aux marchés étrangers, capacités logistiques) et immatérielles (connaissances des réglementations, législations, fiscalité..., maîtrise des cultures).
- L'entreprise doit donc surmonter ces contraintes pour pouvoir proposer à l'étranger un avantage concurrentiel net (qui peut être différent de celui qui fait le succès de l'entreprise sur le territoire national) : une ressource ou compétence rare, difficile à imiter, à substituer, ou à transférer.

Contraintes externes

- Outre le contexte économique peu favorable, de faible croissance, les PME françaises se voient confrontées à un autre problème, de financement de leur activité. Elles doivent faire face à des retards de paiement, si ce ne sont des impayés, des investissements supplémentaires pour améliorer leur compétitivité ou se tourner vers de nouveaux débouchés (à l'export notamment). Or, l'accès au crédit a été durci. Lors de la crise, la Banque Centrale Européenne a maintenu un taux directeur assez haut, et même s'il est redescendu, les banques demandent de plus en plus de garanties pour prêter de l'argent.
- La France n'est pas souveraine en matière monétaire, et un euro fort par rapport au dollar pénalise les exportations françaises. Les PME ne peuvent donc pas attendre une politique d'aide de la part du Gouvernement aussi favorable que ce qu'elles souhaiteraient.

Les PME doivent donc recourir essentiellement à l'autofinancement, rendu d'autant plus difficile que leur excédent brut d'exploitation est relativement faible.

Enfin, leurs moyens financiers limités (et leur implantation souvent en zones excentrées) les limitent pour recourir à une main d'œuvre hautement qualifiée.

2. Le processus d'internationalisation

La stratégie d'internationalisation correspond à un processus, qui comporte un certain nombre d'étapes s'enchaînant de manière logique. Une approche a été popularisée par Learned, Christensen, Andrews et Guth de la Harvard Business School et présentée sous le nom de modèle LCAG.

Pour ces auteurs le processus peut être décomposé en trois grandes étapes :

- analyse et diagnostic (matrice MOFF) ;
L'analyse interne par l'étude de la chaîne de valeur ou celle des différentes fonctions ou ressources de la PME va permettre de déterminer ses forces, à exploiter, et ses faiblesses, à compenser.
L'analyse externe du macro environnement et des forces concurrentielles s'exerçant sur le marché étranger soulignera les menaces à contrer et les opportunités à saisir.
- décision et choix des options et objectifs stratégiques ;
Choix des pays, du mode d'internationalisation, et marketing mix (quels produits, à quels prix, par quel canal de distribution, et avec quelle communication).
- mise en œuvre de la décision stratégique.

3. Schéma traditionnel de développement international

L'exportation constitue la première étape de l'implantation d'une firme à l'étranger ; c'est également la plus simple. L'entreprise continue à produire exclusivement dans son pays d'origine et doit seulement apporter des adaptations à ses produits pour qu'ils correspondent aux caractéristiques de la demande et de la réglementation des pays de destination. Elle vendra alors directement à des clients étrangers, exportera via un intermédiaire importateur distributeur, ou s'implantera par une joint-venture.

L'exportation directe, indirecte ou associée, présentent le grave inconvénient de ne pas assurer une présence permanente de l'entreprise à l'étranger, notamment pour le service après-vente. Pour la plupart des biens industriels et pour tous les services, cette technique ne peut donc satisfaire les besoins des marchés étrangers et son développement est très limité.

C'est pourquoi la seconde étape de l'internationalisation repose sur la constitution de réseaux de distribution à l'étranger, l'approvisionnement et la production étant toujours effectués dans le pays d'origine. Cela suppose parfois la réalisation des premiers investissements directs à l'étranger, dont le coût est plus difficile à assumer pour une PME. Ce type de croissance sera lent et progressif.

L'entreprise peut confier tout ou partie de sa production à des sous-traitants internationaux, ouvrir ses propres sites de production à l'étranger (par croissance interne qui suppose un développement lent et risqué) ou bien s'implanter par croissance externe en rachetant des partenaires à l'étranger, ce qui présente l'avantage d'un développement rapide et fiable, mais onéreux.

Ce schéma de croissance à l'international est généralement suivi par une entreprise qui se développe progressivement sur les marchés étrangers, jusqu'à implanter des filiales de production et devenir une multinationale. C'est un processus lent qui s'accompagne d'un changement de dimension, la PME va se transformer en grande entreprise.

Ce fut le mode de développement traditionnel de PME familiales, comme la société Grosfillex, créée au début du XX^{ème} siècle dans le Jura. Elle s'est d'abord développée sur le plan régional, puis national. Dans les années soixante, son activité a connu une mutation, avec l'implantation dans la région du travail du plastique. Grosfillex s'est alors lancé dans la production de mobilier de jardin, et s'est développé à l'international en ouvrant une filiale de distribution aux Etats Unis. L'innovation avec la fabrication de mobilier en PVC a marqué l'explosion des ventes de l'entreprise qui est devenue leader mondial des meubles de jardin. Désormais, l'entreprise est une multinationale de plus de 1200 personnes avec des sites de production à l'étranger.

4. Nouvelles formes d'internationalisation des PME

Désormais, les PME peuvent s'internationaliser beaucoup plus vite, tout en restant de taille modeste. Ce n'est plus la conséquence d'une stratégie de développement par défaut (saturation du marché national, d'où nécessité de se développer à l'étranger), mais une stratégie délibérée pour saisir les meilleures opportunités. Les PME, tout comme les grands groupes, ont désormais une vision stratégique mondiale.

De nouvelles formes d'internationalisation des PME apparaissent :

- L'utilisation des NTIC
Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication permettent aux PME une ouverture mondiale : une page Internet suffit pour se faire connaître et vendre dans le monde entier. Ainsi Adrien Jaminet, expert de la vente et de la réparation d'instruments de musique en cuivre, est le propriétaire d'AJ Atelier des Cuivres, à Brétigny-sur-Orge. Dès la création de son entreprise, il a ouvert une page Facebook qui s'est imposée comme un canal de vente efficace : ses clients sont situés partout dans le monde : Maroc, Espagne, Suisse, Corée...
- Les stratégies tête-de-pont qui ont été mises en avant par Noémie Dominguez dans son ouvrage « Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME : innover pour conquérir de nouveaux marchés ». Cette démarche consiste à s'implanter dans un pays pour réexporter vers des marchés tiers voisins. Cette base va faciliter l'accès à de nouveaux marchés tout en limitant l'engagement de ressources et l'exposition aux risques. Cette stratégie constitue une nouvelle forme d'internationalisation permettant aux PME de valoriser leurs actifs dans les pays matures et émergents, mais aussi d'accélérer leur croissance et de se positionner dans des marchés à fort potentiel de croissance.
- Les partenariats qui permettent de mutualiser des ressources et de limiter les risques se développent de façon notable :

- Entre PME :
 - Les groupements d'exportateurs : de plus en plus, les PME utilisent des techniques d'exportation associée en regroupant plusieurs entreprises exportatrices ayant le même pays d'origine et des secteurs d'activité voisins. Les firmes se réunissent pour constituer des groupements d'exportateurs qui se dotent, grâce aux contributions des participants, de moyens communs de prospection et de vente. Le groupement d'intérêt économique (GIE) constitue un cadre juridique propice à ces regroupements.
 - Les VIE (Volontariat International en Entreprise) à temps partagé : Les PME qui se lancent dans l'exportation n'ont pas forcément besoin dès le départ d'une ressource à temps plein sur un marché à l'international, et peuvent partager le temps de travail d'un expatrié. Ce fractionnement permet la mutualisation des frais et donc d'en réduire le coût. Par exemple, la Fédération des Industries Mécaniques a créé un VIE pour ses adhérents qui sont essentiellement des PME dont 80 % utilisent ce service.
 - Le coworking à l'international : le personnel détaché à l'étranger loue un espace de coworking dans un immeuble de bureaux, ce qui diminue les frais d'installation et la simplifie, et constitue également une véritable opportunité pour tisser des liens et créer un nouveau réseau avec les travailleurs locaux. Toutes les grandes métropoles mondiales offrent de tels espaces, comme le Live Primary à New York ou le Campus Google à Madrid.
- Avec de grands groupes :
 - Le portage d'entreprises : L'exportation peut aussi se réaliser par la mise à disposition des PME des réseaux étrangers des grandes entreprises. Cette technique est qualifiée de portage d'exportation. Elle permet aux PME d'utiliser la logistique de prise de commande, de stockage et de vente d'une grande entreprise appelée porteur, déjà solidement implantée sur le marché étranger et qui est rémunérée en pourcentage des ventes réalisées. Ces partenariats sont souvent noués entre entreprises proposant des produits non concurrents mais du même secteur ou complémentaires (par exemple un grande enseigne de haute couture qui possède sa propre chaîne de distribution à l'étranger et qui « porte » une PME de parfumerie).

Conclusion

Les petites et moyennes entreprises jouent un rôle majeur en France tant au niveau économique que social. Elles ont été touchées plus durement que les grandes sociétés par la crise économique mondiale de 2008, ces dernières bénéficiant d'une assise financière bien supérieure, et du reliquat de croissance des pays émergents où elles sont présentes.

Les PME françaises, principalement des secteurs industriels ou technologiques, peuvent trouver des relais de croissance à l'international. En effet, elles sont de plus en plus concurrencées sur leurs marchés locaux, et ne peuvent rivaliser avec leurs concurrents qu'en mettant en valeur leurs avantages concurrentiels et en misant sur la recherche et le développement. Leur spécialisation va leur donner une expertise qu'elles devront faire reconnaître sur les marchés internationaux. Pour cela, la voie privilégiée est actuellement celle des NTIC, des réseaux, et des partenariats interentreprises.