Banque commune d'épreuves des écoles de management (BCE), France

Session 2023, filière ECT

Management et sciences de gestion INSEEC

Durée : 4 heures

Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Le modèle économique de Foodette
- Dossier 2 : La proposition de valeur de Foodette questionnée dans un nouvel environnement concurrentiel
- Dossier 3 : Les perspectives de développement de Foodette

Sujet reproduit sans retouche à partir de la page suivante.

Résumé des parties, chapitres de cours liés et autres années :
prepahelp.com/annales/bce/ect/2023/management-inseec

Prepa Help ne revendique aucun droit sur le sujet, propriété de l'organisateur du concours.

BCE
BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

Code sujet : 300

Conception : EM Normandie – INSEEC Grande École

FILIERE ECONOMIQUE ET COMMERCIALE

VOIE TECHNOLOGIQUE

MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

Jeudi 4 mai 2023, de 8 h. à 12 h.

L'utilisation de la calculatrice est limitée aux modèles suivants :

- *TEXAS INSTRUMENT TI 30XB multiview (2 couleurs) et 36X Pro*
- *CASIO FX 92 (tous modèles)*

Aucun autre modèle de calculatrice *ne sera accepté et le candidat ne pourra pas apporter plus de 2 calculatrices dans la salle d'examen.*
L'utilisation d'un autre modèle de calculatrice constitue un cas de fraude au concours.

N.B. :
Aucun document n'est autorisé.
Si au cours de l'épreuve, un candidat repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il la signalera sur sa copie et poursuivra sa composition en expliquant les raisons des initiatives qu'il sera amené à prendre.

Tournez la page S.V.P.

L'entreprise Foodette 2

Dossier 1 : Le modèle économique de Foodette (annexes 1 à 7) 3

Dossier 2 – La proposition de valeur de Foodette questionnée dans un nouvel environnement concurrentiel (annexes 1 à 11) 3

Dossier 3 – Les perspectives de développement de Foodette (annexes 1 à 17) 4

Annexe 1. L'histoire de Foodette 5

Annexe 2. Foodette, nos engagements 6

Annexe 3. Foodette : une croissance accompagnée par Aquarelle 6

Annexe 4. Les salariés d'Aquarelle dans la coopération avec Foodette 8

Annexe 5. Les risques de l'exposition au froid 8

Annexe 6. Les chiffres clés du secteur comparés avec ceux de l'entreprise 9

Annexe 7. L'estimation du risque d'exploitation avec ou sans le partenariat d'Aquarelle 9

Annexe 8. Comparatif des offres sur le marché des paniers-repas 10

Annexe 9. Des avis clients de Foodette 11

Annexe 10. Processus de création de recettes indice glycémique bas (#IGbas) 12

Annexe 11. Compte de résultat d'exploitation de l'entreprise Foodette et indicateurs de performance de 2019 à 2021 13

Annexe 12. Quand les livreurs de paniers-repas s'emparent du digital pour communiquer.. 13

Annexe 13. La communication, un investissement 15

Annexe 14. HelloFresh structure ses données pour en faire un actif stratégique 16

Annexe 15. Cible-moi si tu peux : plongée dans les coulisses du marketing ultra-personnalisé 16

Annexe 16. Le manque de personnel, priorité de la rentrée 16

Annexe 17. La croissance des start-ups, une nécessité 17

L'entreprise Foodette

Créée en octobre 2013 par Olivier Tangopoulos, Foodette est une jeune start-up qui propose, en ligne, une offre de repas comprenant une recette et les ingrédients associés. Recette et ingrédients sont ensuite livrés à domicile.

Initialement, l'offre se centrait sur une unique recette par semaine, permettant de cuisiner un bon repas gastronomique entre amis. Foodette s'est progressivement adaptée aux nouveaux modes de consommation et propose aujourd'hui une offre hebdomadaire de quatorze repas, avec des recettes plus familiales. Les clients peuvent ainsi chaque semaine choisir le nombre de paniers-repas qu'ils souhaitent. Une partie des recettes est renouvelée chaque semaine, et Foodette dispose d'un stock d'environ 1 100 recettes possibles.

Presque dix ans après son lancement, le chiffre d'affaires de l'entreprise atteint 3,5 millions d'euros en 2021. L'entreprise a ainsi su profiter d'un marché des panier-repas en ligne en forte expansion, avec un potentiel de croissance encore important (le taux de pénétration potentiel du marché est estimé à 15 %, contre 4 % actuellement). La concurrence sur le marché est cependant féroce, dominée par HelloFresh (100 millions d'euros de chiffre d'affaires en France) et Quitoque (60 millions d'euros de chiffre d'affaires).

La conception de l'offre est un facteur clé de succès sur le marché, encore plus important dans un contexte inflationniste. Les entreprises du secteur doivent ainsi arbitrer entre privilégier une offre resserrée mais de qualité, qui permet de maîtriser notamment les coûts logistiques ou au contraire, comme les leaders du secteur, proposer une offre plus large mais qui complexifie l'organisation de la production. Actuellement, Foodette propose une offre resserrée, qui privilégie les produits biologiques, d'origine locale ou en circuit-court mais reste plus chère que ses concurrents.

Dans ce contexte concurrentiel, l'entreprise a, depuis 2018, un partenariat avec l'entreprise Aquarelle (producteurs de fleurs) pour mutualiser l'outil de production, partager les ressources humaines et logistiques, et ainsi réduire les coûts des deux partenaires. Cette coopération permet également une flexibilité dans l'organisation de la production, notamment pour faire face à la saisonnalité des ventes.

En dépit de sa croissance et de ce partenariat, l'entreprise peine à être rentable : même si les résultats s'améliorent peu à peu, le résultat d'exploitation restait négatif en 2021 (- 168 000 € environ).

Olivier Tangopoulos s'interroge aujourd'hui sur la pertinence de son modèle économique et les perspectives de développement d'une entreprise comme la sienne, en recherche de rentabilité, avec des ressources plus limitées que les grands acteurs du marché.

Tournez la page S.V.P.

Dossier 1 : Le modèle économique de Foodette (annexes 1 à 7)

Depuis la création de l'entreprise en 2013, le modèle économique de Foodette s'est adapté aux évolutions du marché et des modes de consommation, notamment les achats alimentaires en ligne. La crise sanitaire en 2019 a renforcé ces nouvelles habitudes, en particulier dans les zones urbaines qui constituent la cible prioritaire de l'entreprise.

Pour accompagner cette croissance, l'entreprise a depuis 2018 un partenariat avec l'entreprise Aquarelle. Olivier Tangopoulos s'interroge sur les conséquences opérationnelles de ce partenariat.

1. **Présenter le modèle économique de l'entreprise Foodette.**

2. **Identifier les différents enjeux pour Foodette de la coopération mise en œuvre avec Aquarelle, sur le plan organisationnel, financier et commercial.**

3. **Analyser les risques sur les conditions de travail des salariés d'Aquarelle induits par le partenariat avec Foodette.**

4. **Retrouver par le calcul la valeur du seuil de rentabilité sans et avec la mise en place de la coopération avec Aquarelle (annexe 7). Conclure sur l'intérêt de ce partenariat.**

Dossier 2 – La proposition de valeur de Foodette questionnée dans un nouvel environnement concurrentiel (annexes 1 à 11)

Le marché des paniers-repas est fortement concurrentiel, et la compétition sur ce marché s'est encore renforcée avec l'arrivée en France en 2018 d'HelloFresh, le leader mondial du secteur et l'émergence d'un ensemble de challengers qui concurrencent frontalement Foodette.

Dans ce contexte, Olivier Tangopoulos s'interroge sur la pertinence de son modèle économique pour faire face à la concurrence, alors que l'inflation érode de plus en plus les marges. En particulier, l'adaptation de la politique de prix est au cœur de ses réflexions.

1. **Décrire le positionnement de Foodette et apprécier sa pertinence.**

2. **Présenter les points forts et les points faibles du processus de création de recettes indice glycémique bas (#Igbas).**

3. **Justifier par le calcul le montant de la valeur ajoutée et de l'excédent brut d'exploitation en 2021 puis analyser la performance économique de l'entreprise (annexe 11).**

4. **Conclure sur la viabilité de la proposition de valeur de Foodette dans un contexte inflationniste.**

Dossier 3 – Les perspectives de développement de Foodette (annexes 1 à 17)

Olivier Tangopoulos s'interroge sur l'évolution de son modèle économique pour faire face à la concurrence. En particulier, la digitalisation de la relation client est au cœur de sa réflexion.

Plus largement, le dirigeant s'inquiète de la survie de son entreprise à moyen-terme et cherche à identifier les différentes perspectives possibles.

1. **Démontrer en quoi l'amélioration de la politique de communication peut contribuer à la performance commerciale de l'entreprise.**

2. **Expliquer quels pourraient être les intérêts et les limites de la collecte de données des clients par le système d'information d'une entreprise telle que Foodette.**

Dans ce contexte, l'entreprise souhaite acquérir de nouvelles compétences (analyste de données et *community manager*). Elle souhaite aussi renforcer son image socialement responsable en tant qu'employeur.

3. **Montrer les avantages de développer une réelle marque employeur pour soutenir la croissance de l'entreprise.**

4. **Pour conclure, en vous appuyant sur vos connaissances et le cas étudié, analyser les perspectives de développement des start-ups comme Foodette.**

Tournez la page S.V.P.

Annexe 1. L'histoire de Foodette

Olivier Tangopoulos lance Foodette en 2013 en constatant qu'il n'est pas toujours facile de cuisiner à domicile un repas rapide et de qualité pour des invités. Il décide donc de proposer en ligne des paniers-repas composés d'ingrédients de qualité liés à une recette. Cette offre de panier-repas est toujours au cœur de l'offre actuelle.

Les premiers paniers-repas n'étaient pas livrés mais à aller chercher chez des commerçants partenaires, également fournisseurs (poissonniers, bouchers, primeurs). Les clients sont exclusivement parisiens et Foodette ne propose que des recettes de repas gastronomiques, pour des dîners formels. L'entreprise peine à décoller et après un an d'existence, Foodette ne réalise que 1 000 euros de CA par mois.

En octobre 2014, Olivier Tangopoulos amorce un virage stratégique et Foodette passe à une offre de recettes basées sur la cuisine quotidienne. La qualité des paniers composés de produits frais issus à 80% de l'agriculture biologique est maintenue. Les clients passent désormais exclusivement commande en ligne, directement sur le site internet de l'entreprise, et sont livrés à domicile dans un délai très court, parfois de la veille pour le lendemain. Ce repositionnement de l'offre adossé à un système de livraison permet à l'entreprise de doubler ses ventes tous les mois à partir de 2014. Le CA atteint 15 000 euros en 2014, 450 000 euros en 2016 et le seuil du million d'euros est dépassé en 2017. Ce succès s'explique par une satisfaction élevée qui favorise le bouche-à-oreille et le renouvellement des commandes, contrairement aux concurrents contraints de proposer des offres promotionnelles régulières pour fidéliser leur clientèle.

Depuis 2017, l'entreprise poursuit sa croissance et fait évoluer continuellement ses paniers, dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Les recettes sont de plus en plus créatives mais aussi diversifiées. Alors qu'en 2016, les clients n'avaient le choix qu'entre quatre recettes, 14 recettes sont désormais proposées chaque semaine ainsi que des ingrédients additionnels comme des paniers de fruits, des desserts, du fromage ou du vin.

Les paniers correspondent aux besoins des consommateurs à la recherche de repas sains et variés mais aussi de gains de temps car les recettes ne nécessitent que 30 minutes maximum de temps de préparation. La clientèle est essentiellement féminine (70% de femmes), habite les grandes villes et leur périphérie, avec un âge moyen entre 35 et 49 ans, vivant en couple ou dans un foyer de 4 personnes.

La crise sanitaire, en modifiant les modes de consommation alimentaire, a ouvert des opportunités et contribué à la démocratisation du marché des paniers-repas. Foodette génère aujourd'hui un CA de 3 500 000 euros.

Source : les auteurs, d'après un entretien avec O. Tangopoulos, fondateur de Foodette

Annexe 2. Foodette, nos engagements

Depuis huit ans maintenant, Foodette vous aide à bien manger au quotidien. Voici en quelques mots ce qui nous anime vraiment et avec passion.

Notre entreprise est née pour que bien manger reste simple. Cette mission n'est possible que grâce à des collaborateurs recrutés principalement pour l'adhésion à nos valeurs environnementales et de nutrition. Nous sommes les seuls à baser nos recettes sur des fruits et légumes entre 80 % et 100 % bio, tous en provenance directe du producteur tout en étant de saison. Nous nous engageons à promouvoir l'agriculture paysanne, biologique et raisonnée pour une alimentation responsable. Notre entreprise s'engage aussi à remettre du lien entre producteur et consommateur en entretenant des relations privilégiées avec ses fournisseurs.

Parce que nous savons que nos clients apprécient la nouveauté, notre équipe de passionnés travaille pour proposer chaque semaine 14 nouvelles recettes. Avec près de 1 000 recettes différentes par an et plus de 800 ingrédients à (re)découvrir, nos recettes sont variées, créatives et toujours de saison ! Il y a trois mois, notre entreprise s'est engagée avec Bérangère Philippon, auteure du livre à succès « Je réussis ma détox sucre ». En collaboration avec elle, nous avons proposé des recettes avec un index glycémique (*ndlr – mesurant le taux de sucre*) bas parce que nous croyons qu'il faut toujours aller plus loin et se réinventer pour bien et mieux manger. Nous aimerions pouvoir faire encore plus, mais soyez sûrs d'une chose c'est que notre démarche est sincère et ce, depuis le premier jour en 2013 !

Source : extraits du site internet foodette.com

Annexe 3. Foodette : une croissance accompagnée par Aquarelle

Foodette a un bel appétit. La start-up parisienne de livraison de recettes en kit et de paniers-repas a avalé six de ses concurrents. Le principal intérêt du rachat de concurrents a été de s'approprier le portefeuille clients (5 à 10 % d'activité en plus). Les rachats peuvent aussi être l'occasion de renforcer une présence sur des territoires peu couverts et de trouver de nouveaux fournisseurs, car la start-up cherche le plus possible à acheter directement ses ingrédients auprès de producteurs notamment français.

Dernier choix de croissance de Foodette : la coopération avec l'entreprise Aquarelle

Créée en 1987, Aquarelle est à l'origine un réseau d'une trentaine de magasins physiques de fleurs sous le patronyme « *Au Nom de la Rose* », un concept de vente de roses originaire de New York. En 1997, le site e-commerce Aquarelle.com débarque sur internet et se démarque tout de suite en envoyant la photo du bouquet par e-mail à l'acheteur. Une révolution ! Le premier mois, la société vend 31 bouquets en ligne. Aujourd'hui, le groupe Aquarelle emploie 120 personnes en France, et tient à favoriser les fleurs cultivées en France. Les 35 millions de chiffre d'affaires ne sont pas une finalité pour le dirigeant : *« Si une entreprise ne grossit pas, elle meurt. De plus, le marché de la fleur en ligne, dont nous occupons 18 %, n'est pas extensible. Nous venons donc d'investir aux côtés du fondateur de Foodette. »*

Tournez la page S.V.P.

Henri De Maublanc De Boisboucher, le fondateur d'Aquarelle, ajoute : *« Cette activité peut nous permettre de vendre des fleurs en plus comme les gens le font quand ils vont au marché où il y a toujours un fleuriste. Et réciproquement, si nous convertissons 2 % de nos clients à Foodette, cela représentera 10 millions de chiffre d'affaires en plus ! »*

La mise en œuvre de la coopération

Si les produits ne sont pas les mêmes, ils sont tous les deux dans l'ultra-frais. Foodette et Aquarelle partagent les mêmes locaux, les mêmes lignes de production et les mêmes process. Ainsi, les bureaux du siège à Levallois-Perret sont partagés entre les deux sociétés, Aquarelle ayant laissé à Foodette une partie de son *open space* et la possibilité d'utiliser les salles de réunion par exemple. Cette mutualisation des espaces de travail se poursuit avec un partage de l'entrepôt et donc des infrastructures de stockage, production et logistique. Cet entrepôt situé à Amiens s'étend sur une surface de 2500 m^2 dont 600 m^2 sont dédiés à l'activité de Foodette, ce qui a permis à la start-up d'accompagner sa croissance.

Auparavant le dirigeant devait changer d'entrepôt tous les 18 mois par manque de place. Cette surface supplémentaire permet d'accroitre considérablement la capacité de stockage sur le sec notamment et ainsi gagner en pouvoir de négociation avec les fournisseurs et donc en coût matière. L'approvisionnement est en effet un point clé de l'activité de Foodette et le partenariat avec Aquarelle a aussi permis de rassurer les fournisseurs. Les producteurs sont essentiellement français et de petite taille afin de garantir une qualité élevée et un circuit court. Les concurrents du secteur de taille plus importante privilégient les achats en gros volumes auprès de fournisseurs généralistes sans spécialisation dans les produits bio.

Ce partenariat est également une aubaine pour Aquarelle dont l'activité est très saisonnière, les ventes étant corrélées aux fêtes annuelles (Noël, Saint Valentin, la fête des mères, ...). Ce rapprochement stratégique lui permet alors de facturer à Foodette ses ressources humaines lors des périodes creuses. L'entrepôt compte notamment deux responsables de production travaillant à 95 % pour Foodette, en dehors des très fortes périodes d'activité.

De plus, après la mise en place de l'offre de repas quotidien à partir de 2015, la préparation devient plus facile à systématiser pour Foodette. Les outils de production notamment le travail à la chaine dans l'entrepôt Aquarelle accompagnent les gains de productivité qui commençaient à émerger grâce à cette offre plus rationalisée. Sans ce partenariat, Foodette ne serait pas capable d'assurer le volume de commandes actuel ou celui à venir et souhaité par son fondateur. Pour le moment cependant, il n'y a pas de contrôle de qualité systématique, même pour les produits alimentaires sensibles. Le dirigeant relève 3 % d'erreur environ, ce qui implique un dédommagement client.

L'activité de livraison reste sous-traitée à Chronopost car celle-ci doit être faite au domicile du consommateur et dans un délai très court.

La coopération entre les deux entreprises favorise le renforcement de la compétitivité. La stratégie de coopération avec Aquarelle prend tout son sens pour accompagner la croissance de Foodette.

Sources : https ://business.lesechos.fr/ - avril 2019 et https ://www.creditmutuel.fr – juillet 2018

Annexe 4. Les salariés d'Aquarelle dans la coopération avec Foodette

Les fleurs coupées doivent être conservées entre 4 et 6°C jusqu'à leur livraison finale. Travailler pour Foodette n'a pas changé le contexte, car les aliments périssables comme les viandes fraîches, les poissons et les fruits de mer sont des milieux propices à la croissance des bactéries. Ils doivent donc être maintenus à 4°C ou moins, même si l'exposition au froid est supérieure pour la réalisation de paniers-repas.

Dans le détail, réaliser les paniers pour Foodette nécessite deux *pickings*[1] :

- *picking* de l'ultra-frais (avec mise en boîte, puis sachet isotherme) puis édition d'un bon à scanner ;
- *picking* des autres produits, après avoir scanné le bon, puis édition d'une étiquette de livraison.

Les 80 salariés d'Aquarelle sont pour la plupart polyvalents : ils assurent aussi bien la réception des commandes de marchandises, que le conditionnement, la préparation des commandes et l'expédition des fleurs, des chocolats et des paniers-repas. Cela permet également aux salariés de ne pas passer toute leur journée dans le froid et de limiter les gestes répétitifs.

Si la polyvalence des salariés d'Aquarelle a ainsi permis d'incorporer la fabrication des paniers-repas, celle-ci ne s'est pas faite sans difficultés, notamment en raison d'habitudes de travail et d'organisation différentes (par exemple un travail en continu chez Foodette pour garantir la chaîne du froid mais un travail coupé par des pauses régulières chez Aquarelle, quitte à laisser le panier-repas inachevé).

Source : les auteurs, d'après un entretien avec O. Tangopoulos, fondateur de Foodette

Annexe 5. Les risques de l'exposition au froid

Le travail en ambiance froide (chambres froides ou climatisées) peut exposer les salariés à des températures très basses.

Fatigue accrue, perte de dextérité... Le froid peut avoir des répercussions sur la qualité du travail et provoquer directement ou indirectement des accidents (glissades, perte de dextérité, ...). Les effets sur la santé peuvent concerner le corps dans son ensemble ou seulement les parties exposées, des simples engourdissements jusqu'aux gelures.

L'effet d'ordre général le plus sérieux est l'hypothermie. Il survient lorsque l'individu ne parvient plus à réguler sa température interne. Ses conséquences peuvent s'avérer dramatiques : troubles de la conscience, coma, décès.

Le travail au froid augmente également les risques de troubles musculo-squelettiques (TMS).

[1] Le *picking* consiste à prélever et rassembler les quantités de produit spécifiés par une commande.

Tournez la page S.V.P.

Des mesures de prévention adaptées permettent de réduire le nombre d'accidents et de troubles liés au travail au froid. Les mesures les plus efficaces consistent à éviter ou à limiter le temps de travail au froid. À défaut, il convient, entre autres mesures, d'organiser le travail, de fournir des équipements de travail adaptés et d'aménager les locaux de pause chauffés. Concernant la protection vestimentaire, il est préférable de porter plusieurs couches de vêtements qu'un seul vêtement épais ; la tête et les mains doivent être protégées.

Source : www.inrs.fr – Institut National de Recherche et de Sécurité

Annexe 6. Les chiffres clés du secteur comparés avec ceux de l'entreprise

	Moyenne du secteur	Moyenne de l'entreprise en 2021
Coût salariaux	17 % du CA	18 % du CA
Coût de distribution	26 % du CA	19 % du CA
Coûts de communication	24 % du CA	3 % du CA
Marge commerciale	52 % du CA	55 % du CA
Taux de profitabilité (EBE / CA)	- 15 % du CA	- 0,6 % du CA

Source : documents internes.

Annexe 7. L'estimation du risque d'exploitation avec ou sans le partenariat d'Aquarelle

Données financières, sur la base d'un CA de 3 500 000 euros[2].

Les achats de marchandises et matières premières représentent environ 50 % du CA.

Les autres charges variables sont-estimées à 25 % du CA.

Avant le partenariat avec Aquarelle, les charges fixes représentent environ 1 100 000 euros, dont les charges salariales liées à la production.

La coopération avec Aquarelle permet de bénéficier de la main d'œuvre d'Aquarelle pour produire les panier-repas de Foodette. Cela permet, en mutualisant les ressources, de diminuer les coûts.

Sur le plan comptable, Foodette estime que les charges salariales liées à la production pourront être diminuées de 500 000 euros. La location de la main d'œuvre d'Aquarelle est incluse dans les charges variables. Avec ce partenariat, les autres charges variables représentent au total 35 % du CA.

Sous ces hypothèses, l'entreprise estime que le seuil de rentabilité sans partenariat est de 4 400 000 €.

Le seuil de rentabilité avec partenariat est estimé à 4 000 000 €.

Source : les auteurs

[2] Ces estimations aboutissent à un résultat légèrement supérieur par rapport à la réalité, car elles n'intègrent que les charges liées à la production. En particulier, certains frais généraux n'ont pas été intégrés.

Annexe 8. Comparatif des offres sur le marché des paniers-repas

Des repas prêts à être cuisinés, livrés à domicile sans augmenter le montant du panier de course hebdomadaire ? C'est la promesse de nombreux sites internet proposant des *box* de panier repas. Il suffit pour le client de choisir entre plusieurs recettes pour composer son panier de la semaine pour être ensuite livré à domicile. Ce système fonctionne généralement sur un abonnement à la semaine à prix fixe sauf pour l'entreprise Foodette qui ne propose pas de renouvellement automatique de commande ni de prix fixe car celui-ci varie en fonction des recettes sélectionnées. On distingue 4 grands acteurs sur ce marché dont voici un comparatif des offres :

	HelloFresh	**Quitoque**	**Les Commis**	**Foodette**
Composition des paniers	Ingrédients frais et de qualité	Ingrédients frais et de saison	Ingrédients frais, de saison et approvisionnement local. Viande 100% origine France	Ingrédients bio, en circuit court et d'origine locale
Nombre de recettes proposées par semaine	21	27	12	10 nouvelles recettes par semaine + 3 recettes 100% légumes bio prédécoupés
Abonnement	Sans engagement mais avec un renouvellement automatique de commande	Sans engagement mais avec un renouvellement automatique de commande	Sans engagement mais avec un renouvellement automatique de commande	Sans engagement ni renouvellement automatique de commande
Prix moyen du panier pour 4 personnes et 4 repas, frais de livraison inclus	79,95€	83,90€	98,90€	121,60€ (Pas de prix fixe. Estimation faite à partir du prix moyen d'une recette)

Source : les auteurs

Tournez la page S.V.P.

Annexe 9. Des avis clients de Foodette

AL 7 septembre, 13:39 ·

Même en ne commandant que deux recettes, Foodette arrive à m'envoyer un produit moisi avec du liquide qui sort. Et évidemment service client injoignable !

Déjà qu'on commandait peu, mais là le niveau a vraiment baissé depuis leur création. En plus on reçoit un mail nous informant d'un ajustement des prix, plutôt une augmentation !

Foodette pour nous c'est fini !

6

6

PD **Priscille deiber**
4 avis FR

13 mai 2022

Produits frais et de qualité

Produits frais et de qualité, recette IGBas est un plus....petit bémol qd même : les doses sont vraiment " juste " pour 4 par exemple, ce sont vraiment des petites assiettes et nous ne sommes pas de très gros mangeurs....pour le prix,je trouve que les quantités mériteraient d être augmentées .

Date de l'expérience: 13 mai 2022

Utile Partager

DE **Delphine**
8 avis FR

25 mars 2022

Rapport qualité-prix à améliorer

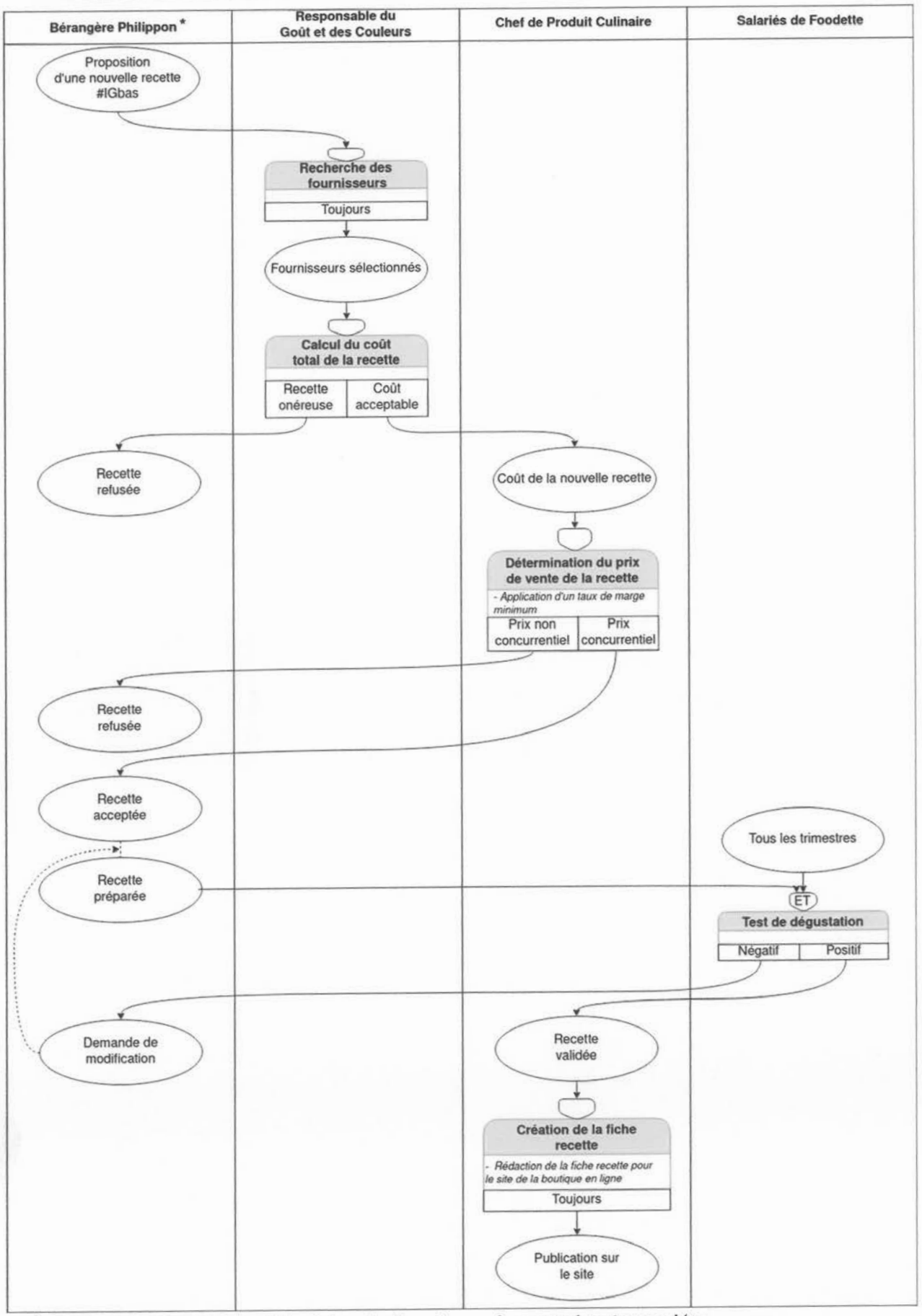
Site qui offre des produits de bonne qualité mais qui ne sont pas non plus extraordinaires, accompagnés de recettes équilibrées et assez originales. Pour être une utilisatrice des tout débuts, je pense que certaines recettes sont à changer de la carte.

Les points faibles sont le prix élevé et des livraisons parfois incomplètes qui m'ont fait abandonner la formule qui heureusement est plus facile à gérer que les autres box. J'y reviens sur la pointe des pieds avec beaucoup d'interrogations...

Utile Partager

Source : réseaux sociaux (Facebook et Instagram) de l'entreprise

Annexe 10. Processus de création de recettes indice glycémique bas (#IGbas)



* Bérangère Philippon est l'autrice du livre à succès « Je réussis ma détox sucre ».

Source : les auteurs

Tournez la page S.V.P.

Annexe 11. Compte de résultat d'exploitation de l'entreprise Foodette et indicateurs de performance de 2019 à 2021

	2019		2020		2021	
CA	2 020 000 €	100%	2 470 000 €	100%	3 500 000 €	100%
Subventions d'exploitation	200 000 €		130 000 €		200 000 €	
Produits d'exploitation	**2 220 000 €**		**2 600 000 €**		**3 700 000 €**	
Achat marchandises	851 000 €	42%	1 030 000 €	42%	1 575 000 €	45%
Autres achats et charges externes	1 407 000 €	70%	1 372 000 €	56%	1 505 000 €	43%
Dont sous-traitance de production	*300 000 €*	*15%*	*323 000 €*	*13%*	*455 000 €*	*13%*
Dont communication	*200 000 €*	*10%*	*215 000 €*	*9%*	*105 000 €*	*3%*
Dont transport, livraison	*500 000 €*	*25%*	*550 000 €*	*22%*	*665 000 €*	*19%*
Impôts et taxes	4 000 €	0%	8 000 €	0%	10 000 €	0%
Salaires et cotisations	679 000 €	34%	454 700 €	18%	630 000 €	18%
DAP (1)	75 000 €	4%	89 000 €	4%	148 000 €	4%
Charges d'exploitation	**3 016 000 €**		**2 953 700 €**		**3 868 000 €**	
Résultat d'exploitation	**- 796 000 €**		**-353 700 €**		**- 168 000 €**	

Indicateurs de performance économique

	2019		2020		2021	
Marge commerciale	1 169 000 €	58 %	1 440 000 €	58 %	1 925 000 €	55 %
Valeur ajoutée (VA)	- 238 000 €	-12 %	68 000 €	3 %	420 000 €	12 %
EBE	- 721 000 €		- 264 700 €		- 20 000 €	
Taux de profitabilité	- 35,69 %		- 10,72 %		- 0,57 %	

(1) Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions

Source : documents internes. Certaines données ont été modifiées, par souci de confidentialité.

Annexe 12. Quand les livreurs de paniers-repas s'emparent du digital pour communiquer

Le marché de la *Food Tech*[3] en France est un marché prometteur et les acteurs de la livraison de paniers à domicile sont de plus en plus nombreux. Sur ce marché concurrentiel, les quatre grandes marques qui dominent le secteur mobilisent les différents moyens de communication à leur portée pour développer leur notoriété et celle de leur offre, et ainsi obtenir la plus grande part de marché.

La jeune entreprise Foodette a fait le choix de miser sur une communication exclusivement basée sur les moyens digitaux que sont son site internet et les comptes des 3 principaux réseaux sociaux : Instagram / Facebook (groupe META) et Twitter.

[3] Ce terme met en avant un écosystème de jeunes entreprises innovantes qui emploient les nouvelles technologies dans le secteur de l'alimentation.

Au contraire de Quitoque, HelloFresh ou Les Commis qui mobilisent les médias TV, la presse, la radio et le cinéma, Foodette a souhaité miser sur un développement plus long mais plus solide grâce au bouche à oreille. Cela explique un budget de communication nettement inférieur à celui des concurrents.

Tour d'horizon de la présence *owned media* des 4 grands acteurs au 15 septembre 2022

	Foodette	Les Commis	Quitoque	HelloFresh France
Instagram	22 000 *followers* 1 228 publications Fréquence moyenne de publication : tous les 3 jours Moyenne de *Like* par publication : 50	17 500 *followers* 1 586 publications Fréquence moyenne de publication : tous les 3 jours	151 000 *followers* 1 614 publications Fréquence moyenne de publication : tous les 2 jours Moyenne de *Like* par publication : 130	97 400 *followers* 1 208 publications Fréquence moyenne de publication : tous les 2 jours
Facebook	13 455 *followers* 13 074 *Like* Publications identiques d'Instagram	21 024 *followers* 20 203 *Like* Publications identiques d'Instagram	217 456 *followers* 210 984 *Like* Contenu différent d'Instagram et reprises	2 407 770 *followers* 2 405 307 *Like* Contenu : essentiellement des photos de clients
Twitter	2 071 abonnés Dernier tweet : 20 mai 2020	Néant	5 167 abonnés Dernier tweet : 8 septembre 2022	1 179 abonnés Dernier tweet : 2 mars 2021
Site internet	Bon référencement Arborescence aérée avec CTA[4] Note excellente (5/5) grâce à 866 avis Trustpilot	Bon référencement Arborescence avec CTA répétitifs Note excellente grâce à 196 avis sur Avis Vérifiés	Référencement et annonces payantes Arborescence aérée avec CTA Note bien (4/5) grâce à 344 avis Trustpilot	Référencement et annonces payantes Arborescence aérée avec CTA Note bien (4/5) grâce à 5 911 avis Trustpilot

Les contenus

Foodette dispose d'un fil d'actualité riche mais semble souffrir d'un manque d'interaction avec ses clients. Sur l'ensemble des supports on s'aperçoit que des avis et commentaires négatifs restent sans réponse, cela nuit à la réputation de la marque (voir annexe 9).

On constate par ailleurs une forte hausse des interactions et de l'engagement sur les publications mobilisant des partenariats avec d'autres marques ou entrepreneurs.

[4] CTA : call to action : bouton poussant l'internaute à passer à l'action.

Tournez la page S.V.P.



Source : les auteurs

Annexe 13. La communication, un investissement

Sur les réseaux sociaux, la parole et le pouvoir sont offerts aux internautes. En effet s'il devient aujourd'hui incontournable pour les entreprises de communiquer par les réseaux sociaux, blogs et sites internet, ça ne suffit pas. Si rien n'est risqué, rien n'est gagné. Une stratégie médiatique efficace n'est pas gratuite. C'est un investissement. Tout le monde peut créer du contenu. Cependant, un contenu performant nécessite des ressources spécifiques, telles que des créateurs de contenu compétents, des moyens pour promouvoir le contenu de manière avancée et interagir avec les internautes, ainsi que des outils performants pour mesurer et optimiser les performances.

De plus, si vous devez contrôler vos messages, les médias détenus ne suffisent pas à eux seuls à construire une marque. Un rapport Edelman de 2019 a révélé que 41 % des consommateurs déclarent « ne pas faire confiance à l'exactitude et à la véracité des messages *marketing* des marques ». En revanche, 90 % des consommateurs disent aimer lire les avis consommateurs avant de faire confiance à une marque. En d'autres termes, le *owned media* ne suffit pas pour réussir. Votre performance dépend principalement de votre portée organique, c'est-à-dire de votre audience sur les médias sociaux et de votre référencement sur les moteurs de recherche. Si les réseaux sociaux sont très utiles pour partager du contenu et des actualités, les moteurs de recherche sont les plateformes les plus importantes pour mettre en avant vos contenus sur le long terme. Plus votre contenu est bien classé sur les mots clés pertinents, plus vous attirerez l'attention sur lui. Par ailleurs il convient également d'associer le *owned media* au *paid*. Le *paid media* fait référence à la visibilité que vous payez. C'est le moyen le plus efficace d'atteindre de nouveaux publics.

Source : livre blanc edi-static.fr

Annexe 14. HelloFresh structure ses données pour en faire un actif stratégique

Présent dans 17 pays, dont la France, le groupe allemand HelloFresh est spécialisé dans la livraison à domicile de kits pour la préparation de repas. HelloFresh a décidé de s'appuyer davantage sur les données, notamment pour améliorer ses prévisions et faire face à l'augmentation de la demande. Elle a notamment mis en œuvre un outil permettant de découvrir et de cataloguer automatiquement les données, afin d'obtenir davantage de visibilité sur ces dernières et de les rendre plus facilement accessibles aux métiers. Elle a également déployé une solution pour augmenter la fiabilité des données, réduisant ainsi les délais requis pour transformer ces données en informations. [...]

« Les données sont la ressource la plus précieuse d'HelloFresh », affirme David Castro-Gavino, vice-président global data chez HelloFresh. « Nous avons pu les présenter comme un atout stratégique aux équipes de l'entreprise. En ouvrant à celles-ci l'accès aux bonnes données au bon moment et en développant leurs capacités à les utiliser, nous pouvons continuer à offrir à nos clients des repas frais, sains, abordables et adaptés à leurs goûts. »

Source : Aurélie Chandeze, Rédactrice en chef adjointe de CIO - le 06 Septembre 2022

Annexe 15. Cible-moi si tu peux : plongée dans les coulisses du marketing ultra-personnalisé

La bonne campagne pour la bonne personne, au bon endroit et au bon moment : telle est la promesse du marketing ultra-personnalisé. « Il s'agit de devancer les désirs de chacun des consommateurs pour proposer un produit ou un service qui leur ira comme un gant », résume Jean-Philippe Cunniet, professeur à Skema Business School et spécialiste du sujet. « On collecte des indices qui permettent de savoir si un client préfère ceci ou cela, et on profite de toutes les interactions avec lui pour tester ces indices. » [...]

Collectant les indices laissés en chemin par les consommateurs en puissance, le data-marketeur aide le professionnel du marketing à mieux toucher sa cible. « Le métier de marketeur est très compliqué car il demande d'être stratège », explique Mireille Messine, PDG d'une entreprise de Martech (des technologies du marketing) qui aide les professionnels à mieux individualiser leurs campagnes. « L'intelligence artificielle doit l'aider à prendre des décisions, voire les prendre à sa place. [...] Tout cela implique une collecte de données massive et minutieuse », enchaîne Jean-Philippe Cunniet.

Source : magazine Usbek & Rica avec Bpifrance Le Hub - 9 décembre 2021

Annexe 16. Le manque de personnel, priorité de la rentrée

Les pénuries de recrutement restent la priorité absolue des DRH. Près de neuf sur dix affirment être confrontés au problème de main-d'œuvre et doivent dans 75 % des cas recourir à des cabinets externes de recrutement. Pour attirer les candidats, beaucoup réfléchissent à améliorer leur marque employeur (72 %) ou recourent à des cooptations internes (51 %).

Inflation, crise de l'énergie et réforme des retraites obligent, 39 % des DRH anticipent aussi une dégradation du climat social dans leur entreprise. Pour y remédier, ils préconisent, à 41 %, de multiplier les moments de convivialité et à 31 % d'améliorer la qualité de vie au travail.

Source : Marc Landré, Le Figaro Économie, 8 octobre 2022

Tournez la page S.V.P.

Annexe 17. La croissance des start-ups, une nécessité

A leurs débuts, quand les start-ups voient leur chiffre d'affaires et leur effectif doubler chaque année, leurs créateurs poursuivent le développement du produit ou du service, lèvent des fonds, recrutent, définissent la stratégie, trouvent des clients, ouvrent des bureaux à l'étranger... Quand l'entreprise grandit, tout s'accélère. [...]

Néanmoins le tableau n'est pas toujours aussi idyllique, et plus que jamais, les jeunes entreprises dépendent du monde financier et ont besoin de financement. Ceci est d'autant plus vrai que de nombreux dirigeants de start-up évoquent la nécessité de réaliser rapidement des économies d'échelle (scalabilité) comme indispensable à la pérennisation. Or grandir nécessite des fonds. Souvent seules les sociétés les mieux financées persisteront, tandis que les autres disparaîtront. Pour répondre à ce besoin, de plus en plus de fonds d'investissement voient le jour et souhaitent racheter une partie de l'actif de start-ups prometteuses. Il convient cependant de garder à l'esprit qu'une fois entré dans le capital d'une start-up, un fonds d'investissement privé finit toujours par en sortir, car sa durée de vie est limitée.

Quelle position doit dès lors adopter une start-up qui développe encore son produit sans enregistrer de bénéfices ? Soit elle développe son produit très rapidement en laissant la moitié de ses parts à un investisseur externe, soit elle garde la tête hors de l'eau par le biais du crowdfunding ou d'investisseurs régionaux qui investissent des montants plus limités. Tout dépend de la ligne de conduite que s'est dictée l'entrepreneur.

Quel start-upper n'a jamais rêvé de voir Mark Zuckerberg entrer dans son bureau, lancer une bourse pleine de dollars et crier : j'achète ! Peu de chance de voir les choses se dérouler ainsi, mais le rachat de start-up est une opération courante. Pour une start-up, notamment spécialisée dans le numérique, le marché devient très vite très gros et très concurrentiel. Pour résister, il faut avoir les moyens d'étendre son marché, notamment à l'international. Une fois que vous avez atteint votre taille limite, par exemple lorsque vous êtes devenu le leader français, si une occasion de vendre votre start-up se présente, c'est peut-être le moment !

Témoignage d'un entrepreneur :

Michel Athénour un des fondateurs de Cityvox.fr, l'a vendu en 2008, pour 30 millions d'euros. *« Nous étions leader en France, mais ça ne veut pas dire grand-chose. On ne peut pas rester seuls et petits longtemps. Soit on se développe à l'étranger, soit on s'adosse à un grand groupe. C'est ce que m'a appris mon expérience. »* Lever des fonds fait partie de la vie d'une société. Si cela vous permet de vous développer, vous perdez en indépendance. Or, les actionnaires qui croient en vous veulent aussi un jour réaliser leur plus-value. *« Ils ont pris des risques et quand ils sentent qu'il y a des acheteurs potentiels, ils peuvent pousser à vendre. Dans notre cas, ils ont un peu initié le mouvement. Certains actionnaires nous ont suggéré de profiter de cette opportunité pour songer à vendre. »* La meilleure raison de vendre sa start-up, c'est bien d'en tirer de beaux bénéfices. *« L'argent obtenu peut être réinvesti dans un nouveau projet »*. C'est ce qui lui a permis de lancer Autrement, sa société d'édition de sites internet spécialisés dans les guides et la réservation d'hébergements en ligne.

Sources : www.maddyness.com & www.trends.levif.be & www.business.lesechos.fr

IMPRIMERIE NATIONALE – 23 1112 – D'après documents fournis

Travailler les chapitres de ce sujet

Prepa Help suit le programme d'ECT chapitre par chapitre : cours détaillé, méthodes, pièges, exercices et problèmes corrigés pas à pas, tirés des concours. L'essai gratuit donne accès aux chapitres offerts de ta filière, sans carte bancaire.

Chapitres liés à ce sujet

- Choix stratégiques : avantage concurrentiel, stratégies génériques, diversification (BCG, ADL), internationalisation, croissance, intégration, innovation
- Coûts partiels : coût variable, coût spécifique, coût marginal, seuil de rentabilité, levier, décisions
- Enjeux et domaines de la GRH : recrutement, rémunération, motivation, conflits
- Segmentation, ciblage, positionnement
- Analyse de l'activité : ESG ou SIG, valeur ajoutée et partage, CAF, ratios d'exploitation
- Politique de produit et politique de prix
- Politique de communication et politique de distribution
- Gestion de la relation client et données clients

Ouvrir l'essai gratuit

Scanne le code ou clique sur le bouton.

prepahelp.com/#essai

Une question sur le concours ou sur ta filière :
écrire sur WhatsApp

Les autres années et épreuves : prepahelp.com/annales/bce/ect