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

Session 2024, filière ECT

Management et sciences de gestion HEC

Durée : 4 heures

Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Analyse stratégique et marketing de Remob
- Dossier 2 : Analyse financière et choix d'investissement de Remob
- Dossier 3 : Enjeux et impacts des projets de développement de Remob

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/2024/management-hec

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

BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

Code sujet : 299

Conception : HEC Paris

FILIÈRE ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE

VOIE TECHNOLOGIQUE

MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

Mercredi 24 avril 2024, de 14 h. à 18 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.

REMOB

Après plusieurs années à travailler dans le domaine des télécommunications, Chloé Barthy et François Gidal fondent la société Remob[1] en 2018. Cette entreprise française, entrée en bourse en juillet 2023, est spécialisée dans le reconditionnement et la réparation des smartphones, des tablettes et des ordinateurs portables. L'offre est complétée par un ensemble de services associés à la vie de ces appareils (service après-vente, réparations, gestion de flottes) et la vente d'accessoires neufs.

La société, située en Gironde, à Bègles, près de Bordeaux, emploie une centaine de salariés et dispose d'un outil industriel installé sur un site de plus de 500m² où sont reconditionnée l'intégralité des produits commercialisés et où sont effectuées toutes les réparations et les opérations de SAV. Dans sa configuration actuelle, le site peut traiter jusqu'à 7 500 produits par mois.

Avec une croissance annuelle moyenne des ventes de 17 % depuis sa création, Remob a déjà commercialisé un total de près de 100 000 smartphones reconditionnés dont près de 60 000 pour la seule année 2022, au titre de laquelle le chiffre d'affaires s'est établi à près de 7,7 millions d'euros marquant une nouvelle progression de 11 % par rapport à 2021 malgré un environnement économique instable.

Les dirigeants s'interrogent sur la pertinence des choix stratégiques à opérer en raison de la forte croissance de l'entreprise.

L'étude est composée de trois dossiers :

- Dossier 1 : analyse stratégique et marketing de Remob
- Dossier 2 : analyse financière et choix d'investissement de Remob
- Dossier 3 : enjeux et impacts des projets de développement de Remob

[1] L'étude de cas est inspirée d'une entreprise réelle

Dossier 1 : analyse stratégique et marketing de Remob ..... p. 4
Dossier 2 : analyse financière et choix d'investissement de Remob..... p. 4
Dossier 3 : enjeux et impacts des projets de développement de Remob..... p. 5

Document 1 - Les acteurs du reconditionné en ordre de bataille..... p. 6,7
Document 2 - Remob surfe agilement sur le marché porteur du smartphone reconditionné.... p. 8
Document 3 - Les produits reconditionnés ont désormais une définition légale en France..... p. 8,9
Document 4 - La bataille pour trouver des objets à reconditionner..... p. 9
Document 5 - Cycle de production d'ordinateurs et smartphones reconditionnés ..... p. 10
Document 6 - Les atouts de l'économie circulaire ..... p. 10,11
Document 7 - Le développement BtoB de Remob ..... p. 11,12
Document 8 – Remob crée son site de e-commerce et élargit sa gamme..... p. 12
Document 9 – Actif simplifié au 31/12/2023 (en K€)..... p. 13
Document 10 – Passif simplifié au 31/12/2023 (en K€) ..... p. 14
Document 11 – Indicateurs financiers pour l'exercice 2022 (en K€) ..... p. 15
Document 12 – Quelques indicateurs et ratios de Remob..... p. 15
Document 13 – Extrait de l'annexe aux comptes annuels 2023 ..... p. 15,16
Document 14 – Eléments relatifs à l'investissement en robots..... p. 16,17
Document 15 - Note de conjoncture de l'INSEE..... p. 17
Document 16 - Opérations de reconditionnement de smartphones par Remob ..... p. 17
Document 17 - Remob automatise une partie de sa production et agrandit son site de production..... p. 17,18
Document 18 - L'engagement RSE de Remob ..... p. 18,19
Document 19 - L'évolution de Remob portée par son hypercroissance..... p. 19,20
Document 20 - Économie circulaire, écologie et reconstruction industrielle ?..... p. 20

Tournez la page S.V.P.

Dossier 1 - Analyse stratégique et marketing de Remob

Face à de nombreux concurrents sur le marché, Chloé Barthy et François Gidal veulent pérenniser leur jeune entreprise et s'assurer de la pertinence de leur positionnement ainsi que de leur politique de distribution. Leurs différentes actions stratégiques vont, en grande partie, reposer sur une analyse de l'environnement de Remob afin d'être en cohérence avec le contexte économique actuel.

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les éléments présentés dans les documents 1 à 8, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1.1. Réaliser une analyse structurée de l'environnement de l'entreprise Remob

1.2. Identifier les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise

1.3. Analyser la spécificité et la cohérence de la politique de distribution de Remob au regard de son positionnement sur le marché.

1.4. Expliquer en quoi l'économie circulaire modifie la vision habituelle du cycle de vie d'un produit technologique.

Dossier 2 - Analyse financière et choix d'investissement de Remob

Une forte croissance depuis la création de Remob et l'introduction en Bourse pour soutenir son développement en 2023 ont un certain nombre de conséquences sur sa structure financière. A l'heure où l'entreprise souhaite renforcer son appareil productif, les dirigeants veulent en savoir plus sur les investissements à réaliser et les choix qui s'offrent à eux.

En vous appuyant sur vos connaissances et à l'aide des documents 9 à 15, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

2.1. Analyser la structure financière pour l'année 2023 et commenter celle-ci au-regard de son évolution par rapport à 2022 et des ratios fournis.

2.2. Déterminer, à partir des informations fournies sur l'investissement souhaité pour 2024, le délai de récupération du capital investi et conclure sur l'opportunité d'investir.

2.3. Porter un jugement argumenté sur la pertinence du taux d'actualisation choisi par les dirigeants.

2.4. Présenter les enjeux de la prise de décision d'investir pour Remob.

Dossier 3 - Enjeux et impacts des projets de développement de Remob

Pour répondre à la forte demande, Remob a entamé un travail d'extension et d'optimisation de son outil industriel. L'automatisation de la phase de test des smartphones grâce à l'investissement dans des robots EconCheck, ainsi que l'extension prochaine du site industriel, visent à accroître la capacité de reconditionnement de 13 000 produits par mois à fin 2024 à plus de 25 000 produits à fin 2025.

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les éléments présentés dans les documents 16 à 20, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

3.1. Apprécier les enjeux de l'automatisation des tests des smartphones en lien avec les engagements RSE de Remob.

3.2. Proposer et justifier des leviers d'actions permettant à Remob de faire face à ses besoins en compétences à l'horizon 2025.

3.3. Montrer comment la croissance de l'entreprise modifie la coordination de ses activités et la mobilisation du collectif de ses salariés.

3.4. Montrer en quoi la théorie de l'organisation en boucle de rétroaction s'applique à la démarche stratégique de l'entreprise Remob.

Tournez la page S.V.P.

Document 1 - Les acteurs du reconditionné en ordre de bataille

Sur un marché où la pénurie de smartphones guette et où le client se dit sensible à l'environnement, les appareils d'occasion ont leur carte à jouer. Des entreprises qui optent pour une intégration verticale aux plateformes de revente, tous les vendeurs affûtent leurs armes.
À Bordeaux, les techniciens de l'atelier de Remob remettent en état de marche des smartphones achetés aux États-Unis et en France.
A Caen, YesYes propose sur 400 m² smartphones et consoles de jeux d'occasion, remis en état par les techniciens d'un atelier présents sur place. Les deux fondateurs, deux anciens de Sony, David Mignot et Christophe Perrin, ne comptent pas s'arrêter là et annoncent deux à trois ouvertures par an d'ici à 2025.

Un chiffre extrait d'une étude réalisée auprès des consommateurs par Happydemics en septembre 2021 abonde dans leur sens.
Les plus insatisfaits sont passés par une plate-forme qui les met en relation avec des revendeurs éparpillés, le plus souvent, dans le monde entier pour acheter leur smartphone reconditionné. A contrario, les plus satisfaits (74 %) ont choisi une boutique *high-tech*. D'où le parti pris de YesYes. « Nous voulons devenir le premier réseau d'ateliers-boutiques pour le reconditionné, avance David Mignot. Il y a mille et une façons de reconditionner un produit et, sur un marché non réglementé, les excès sont nombreux ». Et de citer les écrans ou batteries de mauvaise qualité ou les pièces détachées dont l'origine n'est pas toujours connue. Sans compter la nécessité d'éduquer un consommateur encore peu rodé aux appareils reconditionnés. « La distribution physique joue un rôle d'acculturation », confirme Chloé Barthy, cofondatrice de Remob en 2018 qui réalise 80 % de son chiffre d'affaires avec Système U ou Conforama.

Un parallèle avec le marché automobile
Au-delà de la concurrence entre les plates-formes, dont la plus emblématique et la plus connue s'appelle Back Market, les sites qui reconditionnent eux-mêmes, à l'image de YesYes, Remob ou Recommerce, et les magasins qui émergent, le reconditionné attise les convoitises. Rien de plus normal sur un marché dont les ventes ont explosé à la faveur de la pandémie : en un an, il s'est vendu 2,6 millions de smartphones reconditionnés, soit 20 % de plus qu'un an avant. Ce qui représente désormais en France 14 % des ventes en volume et un chiffre d'affaires estimé à 900 millions d'euros par Kantar sur les 6,7 milliards d'euros de ventes annuelles de smartphones.
Et ce n'est pas fini. Pour Christophe Perrin qui fait le parallèle avec le marché de l'automobile, nul doute que les ventes d'occasion pourront peser un tiers du total d'ici à quelques années, le neuf représentant les 70 % restants. Thibaud Hug de Larauze, qui a fondé Back Market il y a maintenant sept ans, partage cet avis : « La demande de produits reconditionnés explose partout dans le monde. Chaque mois, nous vendons dans un nouveau pays et l'étranger représente la moitié de notre chiffre d'affaires. Après le prix et la qualité, l'argument écologique grimpe aux yeux des consommateurs ». Katell Bergot, directrice de la seconde vie chez Fnac Darty, n'imagine pas non plus de retour en arrière. « Le reconditionné va continuer de gagner des adeptes. La pandémie a eu un effet d'accélération qui n'est pas près de s'arrêter ».

Encore faut-il trouver des smartphones « propres », ce qui est loin d'être facile, en dehors même du contexte actuel de pénurie des composants électroniques[2]. D'ailleurs, cet accident conjoncturel ne peut que favoriser le reconditionné.
« Cela entraîne un manque de produits neufs et, du coup, beaucoup de distributeurs se tournent vers nous », avance Benoît Varin, à la tête de Recommerce, qui vend 600 000 appareils par an dans huit pays. Ce dernier anticipe de bonnes ventes à Noël, à condition de trouver les stocks. « Accéder à des flux de qualité s'avère stratégique pour nous qui sommes très concurrencés par des acteurs étrangers sur les places de marché, des revendeurs qui arrivent de partout ».

Les États-Unis comme source

Les canaux d'approvisionnement ne sont pas assez nombreux pour fournir les reconditionneurs français. Chloé Barthy, qui a fondé Remob après une carrière chez Free, a son explication et sa solution : « pour subvenir aux besoins du marché, nous devons aller aux États-Unis. Là-bas, un opérateur comme AT & T remet dans le circuit 50 000 téléphones par semaine. En France, Orange en reprend 600 000 par an ». Pas étonnant quand l'on sait que cinq à six smartphones dorment dans les tiroirs des Français. Remob, qui va terminer l'année avec 5 millions d'euros de chiffre d'affaires, achète auprès des *brokers*[3] aux États-Unis et une partie en France. D'où l'importance de nouer des accords avec les opérateurs. YesYes est en discussion avec deux d'entre eux, et Recommerce travaille avec les quatre opérateurs mais aussi Boulanger pour reprendre et réparer les smartphones.
Une fois remis en état de marche, soit en interne comme à YesYes ou Remob soit en faisant appel à des sous-traitants comme Recommerce, la partie services s'avère primordiale. Car le niveau d'insatisfaction et de manque de confiance restent élevés. Toujours selon le sondage d'Happydemics, un tiers de ceux qui ont craqué pour un appareil reconditionné se disent insatisfaits et, parmi les 56 % qui n'ont pas acheté, 37 % ont renoncé par manque de confiance, 35 % se disent « pas intéressés ». La durée de la garantie, l'échange, le service accessible, autant d'arguments qui comptent.

La rentabilité pas toujours au rendez-vous

Peu prolixes sur le sujet, les professionnels concèdent que les marges sur le reconditionné sont plus faibles, de l'ordre de 15 à 20 %. La concurrence de smartphones neufs, vendus à moins de 300 €, la méfiance encore importante des consommateurs sont autant de freins.

Source : d'après Magali Picard, « Les acteurs du reconditionné en ordre de bataille », LSA, 14 octobre 2021 et les auteurs

---

[2] La pénurie de composants électroniques qu'a connu le marché entre 2020 et 2022 provient de différents évènements : pandémie, conséquences du confinement, sécheresse à Taiwan, tempête Uri aux Etats-Unis, blocage du canal de Suez, guerre commerciale US-Chine, etc.
[3] courtiers

Tournez la page S.V.P.

Document 2 - Remob surfe agilement sur le marché porteur du smartphone reconditionné

Le reconditionneur de smartphones garde le cap fixé lors de l'introduction en Bourse, en juillet 2023. Il faut dire qu'il surfe sur un marché en plein essor, stimulé par ses prix attractifs et sa contribution à l'économie circulaire.

Un secteur qui a la cote

Selon le cabinet d'étude GfK, 3,2 millions de smartphones reconditionnés ont été vendus en France l'an dernier, soit un marché estimé à 900 millions d'euros. La barre du milliard devrait être franchie en 2022. Une progression stimulée par des prix attractifs – ils sont inférieurs de 30 % à 50 % par rapport au neuf chez Remob - et des vertus écologiques. « Une tendance de fond en faveur de l'économie circulaire s'est amorcée après la crise du Covid, note Chloé Barthy, cofondatrice de Remob. Si l'on élève le regard au-delà du smartphone, on remarque qu'il existe de nombreuses initiatives de seconde vie, dans la mode par exemple ». Pour certains, le choix du reconditionné repose aussi sur des raisons économiques, pour un parent qui voudrait par exemple équiper son enfant à moindre frais.

En 2023, la société bordelaise a écoulé 83 000 pièces, et la trajectoire est très clairement ascendante. Sur le créneau du smartphone de seconde main, on trouve un autre acteur qui, à grand renfort de spots télévisés et d'affichages XXL dans le métro, a acquis une notoriété certaine, Back Market. « Nous ne faisons pas tout à fait le même métier, recadre Chloé Barthy. Ce n'est pas un reconditionneur mais l'Amazon du produit reconditionné : il agrège des vendeurs et met des acheteurs en face ». En effet, Back Market fédère des ateliers et revend leurs produits sur sa plateforme. On y retrouve d'ailleurs ceux de Remob... A l'opposé de Back Market, Remob est un industriel. Il dispose de ses propres locaux dédiés au reconditionnement des smartphones qui y sont acheminés par des *brokers* ou via des accords de reprise avec les opérateurs ou distributeurs. Un troisième canal d'approvisionnement va bientôt voir le jour : Remob va mettre des outils de collecte à disposition des distributeurs qui n'en auraient pas.

Objectifs confirmés

Des clients, Remob en a déjà séduit une large palette, des supermarchés (Leclerc, Cora, Système U...) aux magasins spécialisés (Bureau Vallée, Welcom, Coriolis...). La vente en réseau physique est à ce jour le principal canal de vente de la société. Ce canal a généré plus de 62 % des ventes réalisées en 2023. En parallèle, Remob distribue ses produits en ligne sur des places de marché telles que Back Market, Fnac.com, Cdiscount, etc... et en vente directe sur son site internet aux particuliers, aux entreprises et collectivités locales.

Source : d'après Céline Panteix, « Remob surfe agilement sur le marché porteur du smartphone reconditionné », Les Echos investir, 21 septembre 2022 et les auteurs

Document 3 - Les produits reconditionnés ont désormais une définition légale en France

Un nouveau décret, signé le 17 février par le ministre de l'économie Bruno Le Maire, précise désormais les conditions dans lesquelles les termes « reconditionné » ou « produit reconditionné » peuvent être utilisés. [...] Ainsi, ne pourra plus prétendre à l'appellation « reconditionné » qu'un appareil ayant *« subi des tests portant sur toutes ses fonctionnalités*

afin d'établir qu'il répond aux obligations légales de sécurité et à l'usage auquel le consommateur peut légitimement s'attendre ». De plus, ne sera considéré comme reconditionné qu'un produit (ou, précise le décret, une *« pièce détachée »*) ayant *« subi une ou plusieurs interventions afin de lui restituer ses fonctionnalités ».* [...]. Ces interventions doivent en outre avoir lieu en France si le vendeur veut pouvoir utiliser la mention *« reconditionné en France ».* Enfin, le décret précise également qu'un produit reconditionné ne pourra se prévaloir des expressions *« état neuf »*, *« comme neuf »*, *« à neuf »* ou de toute mention équivalente.

Pour le législateur, il paraissait urgent de définir précisément ce qu'est un produit « reconditionné » dans un contexte où les vendeurs de tels appareils multimédias sont désormais soumis au versement d'une redevance aux ayants droit de l'industrie culturelle en contrepartie de la sauvegarde numérique de leurs œuvres.

Source : « Les produits reconditionnés ont désormais une définition légale en France », Le Monde, 23 février 2022

Document 4 - La bataille pour trouver des objets à reconditionner

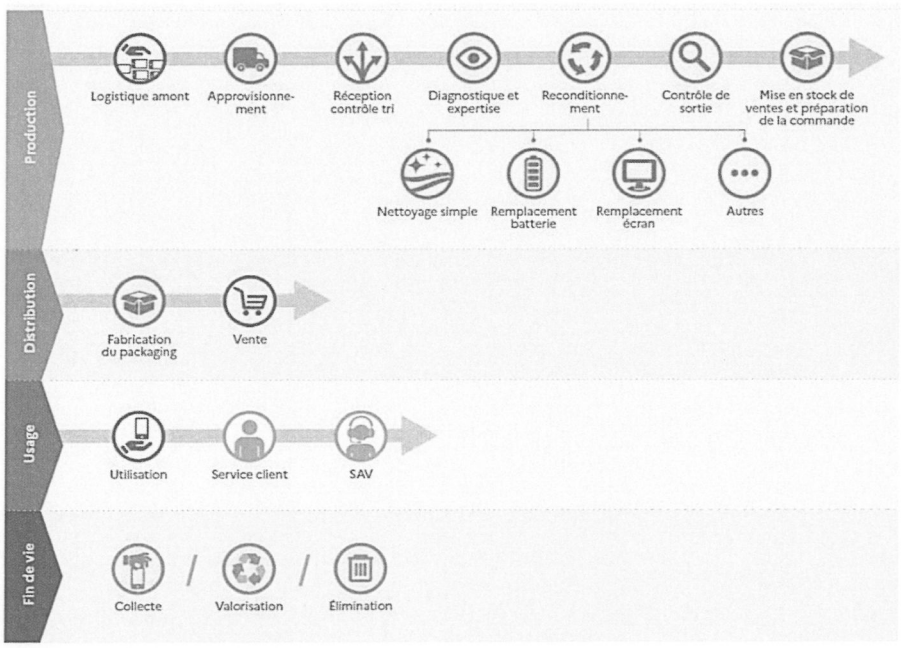
Le 7 février dernier, United.b, un consortium d'industriels réunissant des enseignes telles que Boulanger et Electro Dépôt, annonçait une prise de participation au capital du spécialiste LARGO. Un rapprochement qui représente un avantage stratégique pour le pionnier français de cette jeune industrie : celui de s'assurer un flux d'approvisionnement régulier de produits à reconditionner. En effet, la startup va maintenant pouvoir bénéficier des smartphones, ordinateurs, consoles de jeux et tablettes récupérés par Boulanger dans ses points de vente, qu'elle remettra à neuf pour les revendre ensuite via la filiale « 2nd life » du géant français.

Cet avantage est loin d'être anecdotique, puisque l'approvisionnement en produits constitue un enjeu majeur pour les entreprises de ce marché où la concurrence est féroce. Cela est d'autant plus vrai en France, pays qu'il reste encore à sensibiliser sur les pratiques de reconditionnement. « Les Français n'ont pas encore le réflexe de vendre leurs anciens téléphones, et 120 millions de produits traînent actuellement dans nos tiroirs », regrette Eric Cordon, CEO et co-fondateur de la startup Quel Bon Plan, créée en 2020. Pour faciliter l'approvisionnement des reconditionneurs, le premier enjeu est de modifier les habitudes des Français. « Nous avons notre rôle d'évangélisateur à jouer à travers nos prises de paroles et nos actions marketing ».

Source : Maddyness,Heloïse Pons, février 2022

Tournez la page S.V.P.

Document 5 - Cycle de production d'ordinateurs et smartphones reconditionnés



Source : Évaluation de l'impact environnemental d'un ensemble de produits reconditionnés, ADEME, septembre 2022

Document 6 - Les atouts de l'économie circulaire

L'économie circulaire est un modèle économique et industriel qui vise à maintenir les produits, leurs composants et leurs matériaux en circulation le plus longtemps possible, tout en veillant à garantir la qualité de leur utilisation. Ce modèle s'oppose en cela à l'économie linéaire qui s'appuie quant à elle sur le schéma suivant : extraction ou récolte des ressources, fabrication et assemblage des biens, distribution et utilisation et, enfin, production de déchets.

Bien au-delà du seul recyclage, l'économie circulaire englobe l'ensemble des étapes du processus de production, de la phase de conception d'un produit jusqu'à celle, ultime, de valorisation des déchets. Il entrevoit également de nouveaux modèles de consommation, comme l'éco-fonctionnalité. Trois principes sous-tendent l'économie circulaire. *Primo*, limiter au maximum l'utilisation des ressources naturelles (que ce soit pour produire un bien ou pour le maintenir en fonction) et restaurer ces ressources autant que possible si leur usage est incontournable. *Secundo*, prolonger la durée de vie des produits, aussi bien en veillant à cette dimension lors de la conception des produits qu'en ayant recours aux « boucles de réutilisation » : réparation, rénovation, revente, mise à jour technologique, retour en usine et, en dernier recours, recyclage des matériaux et composants (les cycles courts, à savoir ceux qui nécessitent le moins d'énergie, étant privilégiés). *Tertio*, et selon une vision très large et même globale de l'économie circulaire, accroître l'efficacité du système économique dans son ensemble (dans des domaines aussi variés que l'alimentation, la mobilité, l'habitat, etc.) et gérer les externalités négatives (comme l'occupation des sols, la pollution de l'air et de l'eau, la libération de substances toxiques, etc.).

Si le bien-fondé de ces principes est défendu de plus en plus largement, y compris dans les discours politiques, leur concrétisation fait encore souvent face à d'importants obstacles (l'exemple le plus emblématique en la matière concernant très certainement l'utilisation des matières plastiques).

Source : Courrier hebdomadaire du CRISP 2020/10-11 (n° 2455-2456)

Document 7 - Le développement BtoB de Remob

Fort du succès de Remob auprès des particuliers (plus de 170 000 smartphones reconditionnés depuis sa création), l'offre Remob Pro a été créée fin 2022 afin de permettre aux entreprises et aux collectivités locales d'accéder elles aussi aux produits high-tech reconditionnés et d'accompagner ces acteurs dans leur politique RSE.

Cette offre BtoB répond à deux tendances de fond : la volonté des organisations d'embarquer leurs employés vers des modes de consommation plus vertueux et plus durables et la hausse du nombre de lignes mobiles professionnelles suite à la démocratisation du télétravail.

L'offre de Remob Pro repose sur un accompagnement clé en main, de la vente de produits high-tech reconditionnés à la reprise de flotte, en passant par la proposition de forfaits téléphoniques jusqu'à la personnalisation des accessoires.

Une offre globale, structurée autour de 4 piliers

L'offre Remob Pro se compose comme suit :

- une offre de vente de terminaux (smartphones, tablettes et ordinateurs portables) reconditionnés dans l'atelier de Remob et d'accessoires éco-responsables ;
- une offre de reprise de parc mobile permettant de valoriser et/ou recycler les terminaux dont les entreprises ne font plus usage ;
- une offre opérateurs s'appuyant sur les réseaux SFR Business et Coriolis Telecom ;
- une offre d'accompagnement sur mesure dédiée aux entreprises et assurée par le centre de service Remob Pro (Mobile device management, hotline utilisateur, SAV premium, personnalisation de service sur demande, etc.).

Remob Pro propose également des offres de location permettant aux entreprises de minimiser leur investissement tout en bénéficiant de téléphones reconditionnés de dernière génération.

« La raison d'être, le processus industriel et le modèle organisationnel et économique de Remob font d'elle une entreprise à la croissance prometteuse de par la réponse qu'elle apporte aux attentes actuelles des citoyens et désormais des entreprises » commente Nathan Leconnu, responsable de l'offre Remob Pro. « Après 15 ans passés chez un opérateur télécom français sur le marché du BtoB, je relève aujourd'hui un nouveau défi plein de sens, celui d'accompagner les comportements d'achat des organisations en faveur de l'économie circulaire ».

« Dans le cadre de notre démarche RSE et de notre politique de gestion durable des ressources, nous avons fait appel à Remob Pro pour équiper nos collaborateurs d'appareils reconditionnés. Pour notre entreprise bordelaise, le reconditionnement 100 % *Made in France* proposé par Remob Pro répondait parfaitement à notre engagement local » témoigne Gaëtan de Louvois, directeur d'une PME de la région, leader sur le marché de la relation clientèle à distance.

Tournez la page S.V.P.

Aujourd'hui de 7 %, la part de Remob Pro dans le chiffre d'affaires de Remob devrait atteindre les 15 % sur les prochaines années.

Source : les auteurs

Document 8 – Remob crée son site de e-commerce et élargit sa gamme

Remob renforce sa stratégie de distribution avec le déploiement d'une marque unique et le lancement de son site e-commerce Remob.fr

Remob, acteur industriel français éco-responsable et expert du reconditionnement de produits *high-tech*, poursuit le développement de son activité en commercialisant ses produits sur son nouveau site e-commerce Remob.fr et en déployant une marque unique sur l'ensemble de ses canaux de distribution. Remob a la conviction que les consommateurs d'aujourd'hui ne sont pas les mêmes qu'hier. C'est pourquoi l'entreprise a à cœur de proposer une véritable alternative de consommation qui soit en phase avec leurs valeurs. Dans cette optique, Remob lance le site e-commerce Remob.fr qui a pour vocation de démontrer que l'IT (technologie de l'information) reconditionné 100 % *Made in France* représente une alternative plus économique et plus responsable pour le grand public que des produits neufs. Un large catalogue de produits (smartphones, tablettes, ordinateurs et accessoires) reconditionnés dans l'usine de Remob seront désormais commercialisés sur Remob.fr. Remob.fr servira la stratégie de croissance BtoC de Remob sur le marché français. Pour rappel, l'entreprise a pour ambition de faire croître son chiffre d'affaires de 7 à 70 millions d'euros à horizon 2027, tout en conservant sa mission initiale qui est d'accompagner l'évolution des comportements d'achat des citoyens et des entreprises en faveur de l'économie circulaire. Remob est désormais la marque unique qui servira l'ensemble de ses canaux de distribution. Cette stratégie de marque lui permettra de s'imposer comme un acteur clé du reconditionnement responsable. Au-delà du lancement de Remob.fr, cette ambition se concrétise aussi par :

- le déploiement de la marque Remob Pro pour accompagner les entreprises et collectivités locales dans leur politique RSE ;
- la refonte de l'identité visuelle de Remob pour renforcer ses relations avec les distributeurs ;
- une nouvelle signature de marque « Alors, elle est pas belle la seconde vie ? » engageant les consommateurs à repenser leurs actes d'achat et à revoir la nécessité d'acquisition de produits neufs pour s'orienter davantage sur des produits reconditionnés qui demeurent performants.

Vers une diversification de sa gamme de produits reconditionnés

L'un des changements majeurs de l'évolution de Remob réside dans la diversification de sa gamme de produits. Aujourd'hui tourné à 80 % vers le reconditionnement de smartphones, Remob souhaite proposer une part croissante d'autres appareils plébiscités par les consommateurs. L'industriel va reconditionner davantage d'ordinateurs portables et tablettes tout en intégrant de nouveaux produits tels que les écouteurs sans fil, les montres connectées, les écrans et les casques audio.

Source : Communiqué de presse Remob, janvier 2023

Document 9 – Actif simplifié au 31/12/2023 (en K€)

ACTIF	2023			2022
	Brut	Amort. dép.	Net	
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	389	226	163	309
Immobilisations corporelles	770	226	544	316
Immobilisations financières	28		28	21
Total (I)	**1 187**	**452**	**735**	**646**
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en- cours (1)	3 343	525	2 818	2 025
Clients et comptes rattachés (1)	849	95	754	319
Autres créances (2)	606		606	754
Valeurs mob. de placement (3)	104	21	83	0
Disponibilités	7 803		7 803	271
Charges constatées d'avance (1)	840		840	135
Total (II)	**13 545**	**641**	**12 904**	**3 504**
TOTAL GÉNÉRAL	**14 732**	**1 093**	**13 639**	**4 150**

(1) Exploitation
(2) Hors exploitation
(3) VMP considérées comme liquides

Source : Pappers.fr et les auteurs

Tournez la page S.V.P.

Document 10 – Passif simplifié au 31/12/2023 (en K€)

PASSIF	2023	2022
CAPITAUX PROPRES		
Capital social ou individuel	53	14
Primes d'émission (*)	15 983	1 466
Réserves	54	68
Report à nouveau	- 2 504	- 722
Résultat de l'exercice	- 3 342	- 1 782
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées		
Total (I)	**10 244**	**- 956**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		
Provisions pour risques	71	15
Provisions pour charges	23	22
Total (II)	**94**	**37**
EMPRUNTS ET DETTES		
Emprunts et dettes financières (1)	1 335	2 450
Dettes fournisseurs (2)	940	2 115
Dettes sociales et fiscales (2)	529	171
Dettes sur immobilisations (3)	175	-
Autres dettes (3)	322	275
Produits constatés d'avance (2)	0	58
Total (III)	**3 301**	**5 069**
TOTAL GÉNÉRAL	**13 639**	**4 150**

(1) dont Concours bancaires courants 0 635

(2) Exploitation (3) Hors exploitation

* à l'occasion d'une augmentation de capital social, une prime d'émission est généralement prévue afin de compenser l'écart entre la valeur réelle des titres et leur valeur nominale dans le but d'égaliser les droits des associés anciens et nouveaux.

Source : Pappers.fr et auteurs

Document 11 – Indicateurs financiers pour l'exercice 2022 (en K€)

Ressources stables	1 331
Emplois stables	940
FRNG	**391**
Actif circulant d'exploitation	2 622
Passif circulant d'exploitation	2 344
BFR d'exploitation	**278**
Actif circulant hors exploitation	754
Passif circulant hors exploitation	275
BFR hors exploitation	**479**
BFR (BFRE + BFRHE)	**757**
FRNG	391
BFR	757
Trésorerie	**-366**

Source : les auteurs

Document 12 – Quelques indicateurs et ratios de Remob

	2023	2022
CA HT (en K€)	13 175	7 716
Taux de croissance du CA (N / N-1)	+ 71 %	+ 11 %
BFR en jours de CA	100,3	35,3
Délai de paiement clients, en jours	23 jours	15 jours
Délai de paiement fournisseurs, en jours	23 jours	90 jours
Rotation des stocks / CA en jours	78 jours	95 jours
Couverture du BFR par le FRNG (FRNG / BFR)	3,15	0,52

Source : les auteurs

Document 13 – Extrait de l'annexe aux comptes annuels 2023

Faits marquants de la période

Sur le plan juridique :

- Transformation de la société en Société Anonyme par décision de la collectivité des associés le 13 avril 2023.

Tournez la page S.V.P.

- 25 Juillet 2023 : introduction en bourse réalisée à la suite de l'admission à la négociation le 25 juillet des 2 590 000 actions qui composent son capital dont 1 136 410 actions nouvelles et 147 100 actions existantes (…).

Sur le plan de l'activité :

- Signature de divers contrats commerciaux avec des acteurs majeurs du secteur
- Déploiement d'une marque unique et lancement du site e-commerce Remob.fr
- Nomination d'un Directeur de Production et optimisation de l'outil industriel pour atteindre 13 000 produits reconditionnés par mois à fin 2024
- Moins d'un an après son lancement, la filière BtoB Remob Pro franchit le cap du million d'euros de chiffre d'affaires
- L'engagement RSE de Remob récompensé par l'obtention du label RSE LUCIE

Evènements postérieurs à la clôture

Sur le plan de l'activité : les volumes des ventes sont en forte croissance sur le 1er trimestre 2024 (+50 % par rapport à 2023)

Immobilisations

L'augmentation des immobilisations corporelles en 2023 correspond essentiellement aux investissements réalisés dans le cadre de la modernisation de son outil industriel par l'acquisition de robots pour automatiser l'étape dite de « *testing* » pour un montant de 200 000 €.

Source : pappers.fr et auteurs

Document 14 – Eléments relatifs à l'investissement en robots

Pour faire face à l'accroissement de son activité et obtenir des rendements encore plus importants, Remob souhaite de nouveau investir dans des robots supplémentaires en 2024.

Montant de l'investissement : 100 000 €, amortissable sur 5 ans (on considérera que sa valeur résiduelle est nulle à l'issue de cette période).

Cet investissement générera les produits encaissables suivants et les charges suivantes :

	Produits supplémentaires	Charges supplémentaires (y compris les amortissements)
Année 1	80 000	50 000
Année 2	90 000	50 000
Année 3	100 000	60 000
Année 4	110 000	50 000
Année 5	100 000	70 000

Il est choisi un taux d'actualisation de 5 %.

Les dirigeants, vu l'environnement concurrentiel de l'entreprise et une nécessaire flexibilité concernant l'appareil productif, souhaiteraient un délai de récupération du capital investi sur 18 mois maximum.

Source : les auteurs

Document 15 - Note de conjoncture de l'INSEE

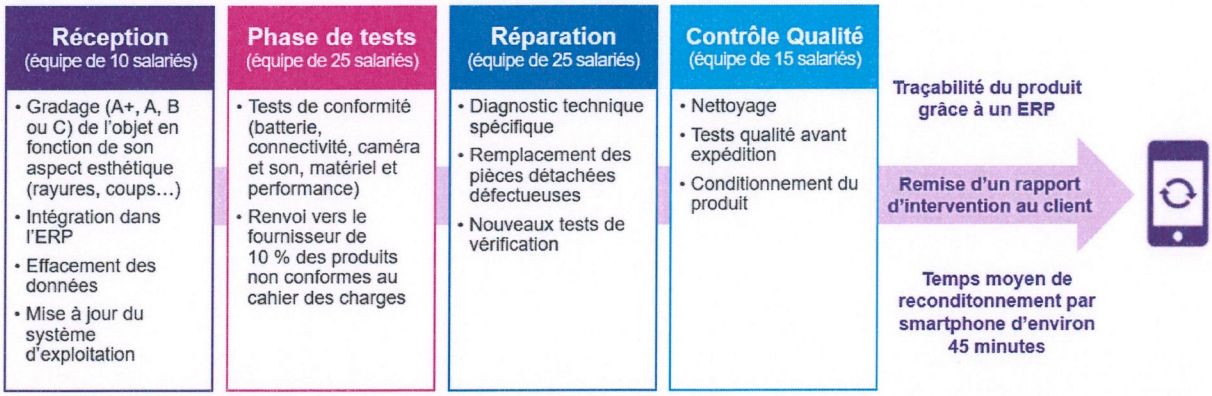
Depuis la mi-2021, l'inflation a vivement progressé et s'est élargie à un grand nombre de biens et services. Cet élargissement ne laisse pas augurer de repli à très court terme, même si l'on observe une relative détente des cours de l'énergie et de certaines matières premières et un ralentissement de certains prix de production. Les anticipations d'évolution des prix de vente restent en effet élevées, selon les enquêtes de conjoncture.

L'évolution de l'inflation au cours des tous prochains mois dépend, entre autres, de celle des mesures de limitation de prix énergétiques et des fluctuations des cours du pétrole. La hausse programmée des tarifs réglementés du gaz et de l'électricité contribueraient à augmenter l'inflation d'ensemble, qui atteindrait +7 % sur un an en début d'année 2024. Le glissement annuel des prix de l'alimentation atteindrait quant à lui environ 13 %.

Source : d'après une note de conjoncture de l'INSEE - 2023

Document 16 - Opérations de reconditionnement de smartphones par Remob

Dès l'origine, considérant que la transparence à apporter aux clients était fondamentale, Remob s'est doté d'un PGI qui lui assure une traçabilité intégrale de chaque reconditionnement effectué. Chaque reconditionnement est soumis à un processus se décomposant en 4 étapes successives mobilisant des équipes spécifiques.



Source : les auteurs à partir du document d'enregistrement de Remob 2023

Document 17 - Remob automatise une partie de sa production et agrandit son site de production

L'automatisation de plusieurs phases clés du processus de production ainsi que l'extension prochaine du site industriel permettront à Remob d'accroître la capacité de reconditionnement de 13 000 produits par mois à fin 2024 à plus de 25 000 produits à fin 2025.

Tournez la page S.V.P.

Remob automatise le processus de reconditionnement de ses smartphones

La phase de tests des smartphones est en cours d'automatisation. Six robots EconCheck ont déjà été intégrés au sein de l'atelier de Remob et l'entreprise compte investir prochainement dans des robots supplémentaires. L'automatisation offre déjà de nets gains de productivité dans la chaîne de reconditionnement, améliore la flexibilité de l'outil industriel en fonction des pics d'activité et assure la qualité du reconditionnement. Ces machines ont été personnalisées sur mesure, en co-construction avec Remob, pour répondre en tous points aux critères de performances exigés lors de l'exécution des tests.

Ces robots autonomes peuvent atteindre une cadence de 20 appareils contrôlés par heure et garantissent une production en continu. Une équipe de collaborateurs assure leur supervision et intervient en cas de panne.
Le robot prend en charge les tâches les plus répétitives, permettant aux opérateurs de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Un contrôle qualité reste également effectué, le regard humain venant en complément de celui effectué par la machine.
Chloé Barthy, PDG et co-fondatrice de Remob se réjouit de ce nouveau jalon : « nous sommes fiers d'être le premier acteur français à automatiser certaines phases du processus industriel de reconditionnement de smartphones. Ces investissements vont nous permettre d'accélérer notre croissance et de continuer à promouvoir le reconditionnement de qualité et 100 % *Made in France* ».

L'agrandissement du site de production

Portée par une croissance fulgurante de son activité avec un chiffre d'affaires multiplié par 4 depuis sa création en 2018, l'entreprise Remob réalise des travaux d'extension de son site de production. Concrètement, l'opération consiste à augmenter la surface totale de l'usine de 40 %, permettant d'atteindre 700 m^2 au total. Grâce à cette superficie étendue, Remob prévoit notamment de créer un espace dédié pour le polissage des écrans, permettant d'enlever les rayures des téléphones.

Des recrutements à venir pour occuper les nouveaux postes

Aujourd'hui forte de 100 salariés, Remob ajoute 75 % de postes supplémentaires. Les besoins portent tout particulièrement sur les postes des pôles « réception & *grading* » et « réparation ». Dans le cadre de la diversification de la gamme de Remob, les salariés interviendront dans le reconditionnement de smartphones mais également d'ordinateurs portables, de tablettes, d'écouteurs sans fil, de montres connectées, d'écrans et de casques audio.

Source : les auteurs à partir de communiqués de presse Remob

Document 18 - L'engagement RSE de Remob

Remob fait évoluer sans cesse son organisation, son offre et ses services pour soutenir sa politique RSE, celle de ses partenaires, les pratiques d'achat des citoyens et participer pleinement à l'économie circulaire.
La politique RSE de Remob s'articule autour des axes suivants :

- une approche industrielle du reconditionnement qui offre aux consommateurs une expérience proche du neuf, tout en permettant le prolongement de la durée de vie des smartphones et donc la réduction de l'utilisation de minerais nécessaires à leur fabrication ;
- le bien-être au travail et le développement des compétences de ses collaborateurs ;
- un engagement pour maintenir et surtout développer l'emploi local et le dynamisme de sa région d'implantation ;
- l'éthique et la transparence dans ses pratiques notamment grâce à la maîtrise des filières d'approvisionnements pour travailler avec des fournisseurs ayant un intérêt fort pour le développement durable.

Source : www.Remob.fr

Document 19 - L'évolution de Remob portée par son hypercroissance

« Le développement commercial et la croissance de l'entreprise sont des sources de motivation pour tous au quotidien, mais nous voulons veiller à ce que les salariés continuent à adhérer au projet d'entreprise. Remob passe de l'enfance à l'adolescence et la question se pose de grandir sans perdre notre âme. Comment structurer notre organisation en gardant notre ADN ? Comment embarquer les nouvelles recrues sans trahir les collaborateurs présents depuis les débuts ? » explique Chloé Barthy.
L'entreprise étudie actuellement des moyens pour assurer une meilleure diffusion de ses valeurs à ses collaborateurs, en particulier durant la phase d'*on-boarding*, mais également dans le quotidien des équipes. Des *meetings* sont organisés pour collecter les propositions des salariés.
En parallèle, l'introduction en bourse de la société a également été une opportunité de développer l'actionnariat salarié pour impliquer davantage les collaborateurs.

La croissance de Remob a entraîné le développement de l'équipe de direction opérationnelle. L'entreprise a récemment recruté Nadia Lefevre en tant que directrice de la production. Elle est en charge de l'ensemble des activités de reconditionnement et du management de la qualité, précédemment assurées par Pierre Girard. Nathalie Laraud assure la planification, l'organisation et le suivi de la production, l'animation et le pilotage des équipes et la définition du plan d'optimisation de l'outil industriel de la société. Elle joue un rôle clé dans l'accompagnement de la montée en puissance du processus de reconditionnement.
Chloé Barthy et François Gidal précisent : « nous nous réjouissons de l'arrivée de Nathalie Laraud au sein de Remob. Son expertise et son expérience seront des atouts déterminants dans la nouvelle phase d'expansion de notre société. L'une de ses premières réalisations stratégiques a été l'amélioration et la formalisation accrue de notre *process* de reconditionnement. Cette évolution nous permet d'augmenter notre productivité et notre capacité de reconditionnement dans le but de pouvoir répondre à la demande croissante pour nos appareils reconditionnés ».
Même si le management veille à conserver la fluidité des échanges et la spontanéité parmi ses troupes, la croissance a impliqué l'évolution des processus de travail, une plus grande responsabilité des chefs d'équipe mais aussi plus de reporting au niveau des actions menées.
« La croissance a imposé un rythme très soutenu de travail et des changements très fréquents d'organisation », explique Chloé Barthy. « Dans une entreprise classique, vous avez le temps de vous adapter. Au sein de Remob, les équipes doivent évoluer dans un laps de temps extrêmement court : ça peut créer de la tension ».

Tournez la page S.V.P.

Remob veille donc à recruter des personnes flexibles. « En entretien, on teste les personnes pour vérifier qu'elles sont à même de s'adapter à notre croissance », détaille la PDG. Avec des changements hiérarchiques par exemple, « le futur collaborateur doit être capable de rebondir ».

Source : les auteurs

Document 20 - Économie circulaire, écologie et reconstruction industrielle ?

En 1971, Georgescu-Roegen relie explicitement sa conception du développement économique aux lois de la thermodynamique des « systèmes fermés » de Carnot. Ce livre fondamental, *The Entropy Law and the Economic Process*, considère les flux de matières comme partie intégrante de l'activité socio-économique et montre ainsi les liens entre l'économie et la biologie.

Dans cette logique, le concept d'économie circulaire s'est développé comme une stratégie concrète de développement économique apte à répondre à l'épuisement des ressources naturelles. Les principes de l'économie circulaire sont fondés sur l'idée que les flux de matière doivent être insérés dans un circuit de la matière à l'intérieur du système économique. Une économie circulaire maintient un équilibre entre le développement économique et la préservation des ressources car ses principes sont basés sur une moindre consommation de ressources.

En se basant sur les principes de conservation de l'énergie, une théorie peut être introduite, celle de l'organisation en boucle de rétroaction. Cette organisation s'articule autour des sept piliers de la sagesse de l'économie circulaire : l'éco-conception, l'écologie industrielle, l'économie de fonctionnalité, le réemploi, la réparation, la réutilisation et le recyclage. Chacun de ces dispositifs permet de garder des flux de matière plus durables dans l'économie.
Ils permettent de considérer la production et la consommation de la matière (contenue dans les biens) suivant un ordre logique et dialectique : de la conception en amont (écoconception), à la production (écologie industrielle), puis à l'utilisation (économie de fonctionnalité), ensuite l'utilisation des produits utilisés pour d'autres fonctions (réemploi), puis de la restauration des produits utilisés (réparation), et enfin à la réintroduction dans le circuit de l'économie de la matière initialement produite et utilisée (recyclage). Ce cycle basé sur sept dynamiques pourrait en principe se dérouler infiniment et sans rupture. Il existe néanmoins des limites physiques, techniques et économiques qui s'imposent à un projet de recyclage infini.

La mise en place d'économies circulaires aux échelles régionales ou locales, et la réalisation plus large d'une transition énergétique, ne sauraient se réaliser sans la participation de tous les acteurs de la vie politique, économique et sociale. Les incitations législatives, la capacité de concertation et l'innovation sont les trois éléments clés pour assurer une reconstruction industrielle durable.

Source : Vincent AUREZ, Jean-Claude LEVY, Économie circulaire, écologie et reconstruction industrielle ?, Commission nationale de la coopération décentralisation, presse Science Po, 2013

IMPRIMERIE NATIONALE – 24 1189 – 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

- Démarche et diagnostic stratégiques : DAS, PESTEL, cinq forces, FCS, chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT
- Politique de communication et politique de distribution
- Segmentation, ciblage, positionnement
- Politique de produit et politique de prix
- Structure financière et rentabilité : bilan fonctionnel, FDR, BFR, TN, rentabilités, levier
- Mathématiques financières : intérêts, actualisation, annuités, emprunt indivis
- Enjeux et domaines de la GRH : recrutement, rémunération, motivation, conflits
- L'entreprise : définitions, finalités, parties prenantes, RSE, logiques entrepreneuriale et managériale

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