Concours ECRICOME Prépa, France

Session 2022, filière ECT

Management et sciences de gestion

Durée : 2 heures

Ce que traite le sujet

- Analyse du cas
- Commentaire de phrases

Sujet reproduit sans retouche à partir de la page suivante.

Résumé des parties, chapitres de cours liés et autres années :
prepahelp.com/annales/ecricome/ect/2022/management

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

ecricome

CONCOURS D'ADMISSION 2022

prépa

11

Management et sciences de gestion

Option Technologique

Mercredi 27 avril 2022 de 14h00 à 16h00

Durée : 2 heures

Candidats bénéficiant de la mesure « Tiers-temps » :
14h20 - 17h00

Le concours ECRICOME PRÉPA est une marque déposée. Toute reproduction du sujet est interdite. Copyright ©ECRICOME - Tous droits réservés

CONSIGNES

Tous les feuillets doivent être identifiables et numérotés par le candidat.

Aucun document n'est permis.

Conformément au règlement du concours, l'usage d'appareils communiquants ou connectés est formellement interdit durant l'épreuve.

Ce document est la propriété d'ECRICOME, le candidat est autorisé à le conserver à l'issue de l'épreuve.

MATÉRIEL AUTORISÉ

Seuls les modèles de calculatrices spécifiés dans le règlement général des concours 2022, sont autorisés en salle d'examen.

Aucun autre modèle ne sera accepté et le candidat ne pourra apporter plus de deux calculatrices.

L'utilisation d'un modèle non autorisé constitue un cas de fraude au concours.

Les surveillants sont autorisés à vérifier, à tout moment de l'épreuve, le matériel utilisé par le candidat.

Tournez la page s.v.p.



Aquarelle.com est une entreprise de e-commerce, créée en 1987 par deux frères, Henri et François de Maublanc. Elle conçoit et livre principalement ses propres bouquets de fleurs, en France ainsi qu'en Europe, grâce à ses différentes filiales : en Espagne, en Belgique, en Allemagne, aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni. Le groupe exploite également des sites web dédiés aux réseaux de fleuristes qui transmettent les commandes passées par les clients à des fleuristes locaux qui traitent et assurent la livraison des bouquets. C'est le cas du réseau www.123fleurs.com dans lequel le groupe Aquarelle a pris une participation en 2015 et qui regroupe 2 500 artisans fleuristes en France. Aquarelle est également actionnaire minoritaire de Foodette, start-up parisienne de livraison de recettes en kit et de paniers repas créée en 2012 (www.foodette.fr), et mutualise avec elle ses locaux, ses salariés ainsi que ses lignes de production.

À l'origine, le groupe se développe à partir d'un réseau de boutiques de fleurs présentes à Paris puis en province. Mais ce réseau est limité par une très faible rentabilité et, sans ressources financières suffisantes pour ouvrir de nouveaux points de vente physiques[2], ses dirigeants, qui possèdent alors une vingtaine de boutiques en France, décident, dès le mois d'octobre 1997, alors qu'Internet n'en était qu'à ses balbutiements, de créer une plateforme en ligne. *« L'arrivée d'Internet nous laissait entrevoir la possibilité de vendre nos produits à distance sans forcément le faire depuis un magasin »*, explique François de Maublanc, l'un des deux fondateurs[3]. L'innovation est, à l'époque, de taille et repose sur une double compétence : celle du métier de fleuriste et celle du numérique avec des services interactifs. Il s'agit de permettre aux clients de choisir un bouquet à l'intérieur d'un catalogue électronique, bouquet qui est confectionné pour être livré le jour même[4], avec un service unique : la photo preuve du bouquet expédié, prise juste avant son expédition. Très vite, le chiffre d'affaires d'Aquarelle s'envole et en fait le leader de la vente de bouquets en ligne jusqu'au début des années 2010.

Pour poursuivre son développement et répondre aux évolutions du comportement d'achat des consommateurs, Aquarelle lance, dès 2010, son application sur *Iphone*, en 2011, sur *Android* et mise, en 2014, sur le mobile, avec la création d'un site *responsive design*[5], développé en interne par son équipe informatique. Aujourd'hui, même si le groupe emploie encore quelques salariés dans ses deux points de vente physiques à Paris et à Rennes, son activité se réalise quasi-exclusivement en ligne. Elle est rythmée par des fêtes comme Noël, la Saint-Valentin, la fête des mères, le 1er mai, etc. Au cours de ces pics d'activité, le nombre de commandes augmente considérablement et les contraintes sur la conception des bouquets sont d'autant plus fortes qu'ils sont tous confectionnés à la main par les salariés de la manufacture de Brasseuse (60), stratégiquement située au nord de Paris, près de l'aéroport Charles de Gaulle et sur la route des Pays-Bas.

Face à une concurrence toujours plus forte, avec, en 2020, l'arrivée sur le marché français de l'entreprise *Bloom & Wild,* leader du marché floral en ligne au Royaume-Uni, puis la menace de sites comme *Bergamotte* (qui livre des fleurs en vrac à agencer en bouquet chez soi, ce qui diminue le coût de revient), Aquarelle n'est plus le leader sur le marché (*Interflora* réalise plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires) et est confrontée à une stagnation de son activité : avec un total de 700 000 commandes et un panier moyen de 44 euros, son chiffre d'affaires, situé autour de 35 millions d'euros, est constant depuis quelques années et ses résultats sont en baisse. Dans le même temps, son besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) ne cesse d'augmenter. Encore négatif en 2018, il atteint 550 000 euros en 2020.

---

1 Le cas est inspiré d'un contexte et de faits réels.

2 Source : Bouglet, J. (2019). Quelle gouvernance publique pour l'innovation des PME ? Dans : Pascal Barneto éd., *Variations autour des PME et entreprises de taille intermédiaire : Mélanges en l'honneur du Professeur Gérard Hirigoyen* (pp. 149-160). Caen, France : EMS Éditions.

3 https://www.ecommercemag.fr, 4 janvier 2018.

4 de Maublanc, H. (2008). Services. *Médium*, 16-17(3), 251-258.

5 Les techniques de conception d'un site internet *responsive design* permettent d'adapter le contenu visuel à n'importe quel type et n'importe quelle taille d'écran. Grâce au *responsive design*, une page web et l'ensemble de son contenu (texte, image et vidéo) s'adaptent automatiquement à l'appareil que l'internaute utilise (téléphone mobile, tablette ou ordinateur).

Analyse du cas.

À l'aide du contexte, de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous répondrez aux questions suivantes :

1. En s'appuyant sur le document théorique mis à disposition et sur l'histoire d'Aquarelle, analyser le lien entre innovation(s) et avantage(s) concurrentiel(s) dans cette entreprise.
2. Après avoir calculé le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) de la société Monsieur Marguerite, le comparer à celui d'Aquarelle en expliquant les différences constatées.
3. Après avoir repéré deux facteurs clés de succès sur le marché de la vente en ligne des végétaux, montrer dans quelle mesure le système d'information d'Aquarelle lui permet de les maîtriser efficacement.

Commenter les phrases suivantes en justifiant systématiquement, éventuellement par des calculs, votre réponse.

Dans le cas de l'entreprise Aquarelle :

1. La saisonnalité de l'activité d'Aquarelle a des conséquences en termes de gestion des ressources humaines.
2. L'entreprise Aquarelle intègre les intérêts de ses parties prenantes dans sa prise de décision.
3. Le prix des végétaux d'intérieur est plus élevé que celui des végétaux d'extérieur sur le marché français.

En général :

1. Le positionnement d'une offre suppose une bonne connaissance des consommateurs.
2. Le recrutement interne doit être privilégié au recrutement externe.
3. Coordonner le travail nécessite de créer une hiérarchie.

Annexe 1 - L'offre du groupe Aquarelle.com

• Le groupe propose à l'attention d'une clientèle de particuliers :

<table>
<tr><td rowspan="5">Des fleurs fraiches ou séchées</td><td>Bouquets pour les occasions</td><td>Anniversaire, mariage, deuil, Toussaint</td></tr>
<tr><td>Bouquets de fleurs</td><td>Bouquets du jour (1) , bouquets de saison, bouquets d'exception, bouquets DIY (« do it yourself » (4)) à concevoir soi-même à partir de bottes de fleurs fraîches et séchées</td></tr>
<tr><td>Roses</td><td>Bouquets de roses, roses rouges, roses équitables (2)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Orchidées</td></tr>
<tr><td colspan="2">Fleurs séchées</td></tr>
<tr><td colspan="3">Fleurs fraiches et séchées à la botte</td></tr>
<tr><td colspan="3">Des plantes d'intérieur et d'extérieur</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Des chocolats</td><td colspan="2">Chocolats et gourmandises (marrons glacés, pâtes de fruit) (3)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Bouquets de bonbons</td></tr>
<tr><td>Abonnement de fleurs</td><td colspan="2">Envoi régulier de bouquets réalisés avec des fleurs cultivées en France
Les clients peuvent choisir la taille du bouquet, la fréquence (1 à 4 fois par mois) des livraisons et la durée de l'abonnement (3 mois à un an)</td></tr>
</table>

(1) En 2017, l'offre « les bouquets du jour » a été lancée : il s'agit de bouquets de fleurs cultivées en France et labélisées « Fleurs de France ».
(2) En 2016, Aquarelle a lancé sa collection de bouquets de roses labellisées *Fairtrade* / *Max Havelaar*. Ainsi, 10 % de leur prix d'achat est reversé au Comité de gestion de la prime de développement *Fairtrade*. Depuis le lancement de cette nouvelle gamme, Aquarelle vend en moyenne plus de 830 000 roses équitables par mois.
(3) Tous les chocolats proposés sont « pur beurre de cacao » élaborés à partir de fèves rigoureusement sélectionnées. Les pâtes de fruits sont fabriquées dans la région d'Aix-en-Provence par une maison de confiseurs depuis 4 générations.
(4) *Do it yourself* (DIY) angliscisme, littéralement en français : «Faites-le vous-même».

Tournez la page s.v.p.

Il est à noter que le choix de bouquets, de roses, de bottes est très large tandis que les références pour les autres produits sont moins nombreuses (par exemple, six pour les orchidées, quatre pour les plantes d'intérieur et d'extérieur, deux pour les bouquets de bonbons).

Depuis février 2019, à l'occasion de la Saint-Valentin, il est possible d'ajouter un message vidéo à la commande de fleurs, accessible via un *QR Code*[6] glissé dans le bouquet. Enfin, surfant sur la tendance du *« do it yourself » (DIY)*, Aquarelle a lancé en 2020 un « marché aux fleurs » en ligne : des bottes de fleurs fraîches à sélectionner pour composer soi-même un bouquet 100 % personnalisé.

Aquarelle propose également des tutoriels en vidéos et images pour savoir comment réaliser un bouquet rond, un bouquet de roses ou une création florale originale (https://art-floral.aquarelle), comment entretenir des orchidées (https://orchidees.aquarelle).

Un suivi des commandes est également possible à partir de l'email communiqué lors de la commande et de la référence commande.

• Aquarelle.com dispose également d'un espace « Entreprise » dans lequel il est possible de formuler des demandes de devis au service commercial.

Cet espace permet aux entreprises, avec la possibilité d'individualiser le cadeau en ajoutant un message ou une photo, un dossier de presse ou une carte personnalisée, de faire parvenir des bouquets, des chocolats aux collaborateurs, d'utiliser un système d'abonnement pour fleurir les bureaux, d'offrir des chèques cadeaux convertibles en bouquets, en chocolats, …

Source : Extraits du site www.aquarelle.com, 2020

Annexe 2 - La chaîne de valeur d'Aquarelle.com

Approvisionnement

Aquarelle.com est en relation directe avec la plateforme internationale de la fleur située aux Pays-Bas d'où lui parvient, chaque jour, en vrac, toute la matière nécessaire à ses créations, environ 35 000 tiges par jour. L'entreprise dispose pour cela d'un vaste entrepôt de stockage qu'elle a été amenée à agrandir au fur et à mesure de la diversification de sa gamme de produits.

Pour les roses, son produit phare, la société a également recours, toujours par l'intermédiaire de cette plateforme, à des petits producteurs basés en Afrique, en particulier au Kenya, sélectionnés sur la base des conditions de travail, qu'Aquarelle soutient en les payant très rapidement, à réception de la commande.

L'entreprise propose enfin des bouquets « Label France » en s'approvisionnant auprès de l'horticulture française en fonction des saisons et des régions. Pendant la crise de la Covid 19, Aquarelle a fait le choix de soutenir ses producteurs historiques des Hauts-de-France, de Bretagne ou encore d'Île-de-France. Ces derniers peuvent ainsi compter sur l'écoulement de leur production à prix fixe et avec un minimum d'achat, leur assurant un revenu constant en cette période compliquée. Le secteur ayant été particulièrement touché par la situation liée à la progression du virus, ce soutien montre à quel point une bonne organisation permet de faire face à la crise[7].

Assemblage des bouquets

20 salariés travaillent au siège à Levallois (direction, comptabilité, marketing) et 90 sur le site de Brasseuse dans une ancienne distillerie de betterave (2 500 m²), rénovée au moment de son rachat pour un montant de 1,5 million d'euros. Ces derniers reçoivent l'appui ponctuel d'intérimaires (jusqu'à 180 pendant les périodes de fêtes) pour conditionner les bouquets confectionnés sur place pendant les périodes de forte activité (fête des mères, fête des grands-mères, etc.). Les préparateurs de bouquets sont chargés de nettoyer, couper et assembler les fleurs utilisées pour concevoir des bouquets selon un cahier des charges strict (nombre de fleurs, types de fleurs, …) même s'ils conservent une autonomie pour leur donner de l'allure et du volume. Après un passage en chambre froide, les créations sont conditionnées pour être expédiées partout en France, au Benelux et en Allemagne, parfois accompagnés de gourmandises ou de bougies parfumées.

---

6 Le code *QR* (en anglais *QR Code*, pour *Quick Response Code*) est un type de code-barres en deux dimensions (ou code matriciel) constitué de modules noirs disposés dans un carré à fond blanc. L'agencement de ces points définit l'information que contient le code.

7 Source : https://www.lepoint.fr, 28 mai 2020.

Expédition

Les bouquets de fleurs toutes fraîches sont assemblés avec soin et protégés par un carton conçu pour prévenir le moindre choc. Les fleurs, quant à elles, voyagent dans un vase étanche.

La maîtrise des contraintes logistiques est un impératif et les contraintes à respecter sont vitales. Pour améliorer les délais de livraison, les modes de livraison traditionnels ont été arrêtés dans la capitale au profit exclusif de coursiers à vélo. Aquarelle a également recours à des partenaires à même de proposer un service de livraison « sans contact ».

Source : les auteurs

Annexe 3 - Répartition des ventes en volume et en valeur sur le marché des végétaux en français.

	Volumes achetés (QA) En nombre d'unités			Sommes dépensées (SD) En euros		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Végétaux d'intérieur	13,13 %	13,44 %	14,15 %	36,60 %	39,00 %	37,16 %
Végétaux d'extérieur	78,20 %	77,95 %	76,18 %	39,43 %	37,74 %	39,20 %
Pour le cimetière et les obsèques	8,67 %	8,61 %	9,68 %	23,97 %	23,27 %	23,64 %
Total	**100,00 %**	**100,00 %**	**100,00 %**	**100,00 %**	**100,00 %**	**100,00 %**

Source : Kantar, avril 2021

Annexe 4 - Interview de Madame Grosjean, spécialiste du commerce en ligne.

Régnant seuls, hier, sur le marché des fleurs, les indépendants doivent aujourd'hui composer avec la baisse du pouvoir d'achat des Français et l'arrivée de nouvelles formes de concurrence avec les enseignes à prix cassés, les corners de la grande distribution ou les *pure-players*[8].

Les fleuristes sont-ils encore en position forte sur le marché des végétaux d'intérieur ?

Sur le marché de la distribution de végétaux d'intérieur, les fleuristes restent, de loin, le circuit privilégié des consommateurs avec près de la moitié des ventes en valeur en 2018. Ces fleuristes sont, pour l'immense majorité d'entre eux, des indépendants : seuls 4 à 5 % d'entre eux sont ainsi affiliés à une des grandes enseignes nationales comme Monceau Fleurs, Carrément Fleurs… qui représentent tout de même à elles seules 25 % du chiffre d'affaires du secteur. On y trouve également un grand nombre de *pure-players* dont les plus importants sont : Interflora, Florajet, Aquarelle.

Entre fleuristes et e-fleuristes, qui va gagner selon vous ?

De part et d'autre, chacun de ces acteurs fourbit ses armes. Du côté de la distribution physique, 64 % des fleuristes indépendants utilisent, en 2019, Facebook ou Instagram pour faire la promotion de leur boutique et 60 % possèdent un site Internet. Les grandes enseignes quant à elles, afin de dynamiser l'activité de leurs points de vente, ont toutes développé un site de vente en ligne et proposent le *click&collect*[9] ou la livraison à domicile tout en continuant à étendre leur réseau physique et en proposant même de nouveaux *concepts stores*[10]. Elles sont également présentes sur des *marketplaces*[11] comme Amazon. C'est le cas de Carrément Fleurs, troisième acteur du marché des fleuristes en franchise, qui a modifié l'habillage de son mobilier de vente, revu ses codes couleur, avec une plus grande utilisation du coloris blanc, ou intégré des supports muraux.

8 Un *pure-player* (faux anglicisme, déformation de l'anglais américain *pure play*) est une expression popularisée pour désigner un acteur ou une entreprise qui exerce son activité exclusivement sur Internet.

9 Le *click&collect* (littéralement en français - cliqué-retiré) désigne le mode d'achat par lequel un consommateur commande son produit en ligne sur Internet et effectue le retrait en point de vente.

10 *Concept store* (littéralement en français – magasin concept) désigne un magasin regroupant un ensemble de produits proposés par différentes marques sur une thématique commune (design, luxe, sport, décoration, mode, etc.)

11 *Marketplaces*, littéralement en français - places de marché.

Tournez la page s.v.p.

Et pour les e-fleuristes ?

Dans le sillage de la tendance du *slow flower*[12], certains d'entre eux proposent le plus souvent des offres innovantes qui leur permettent de se démarquer de leurs concurrents, notamment une offre locale, de saison et écologiquement plus responsable. Ainsi, Monsieur Marguerite, enseigne lancée en 2016, commercialise principalement des fleurs de saison, livrées dans un emballage en carton entièrement recyclable. Les *pure-players* historiques ont d'ailleurs suivi cette tendance, à l'image d'Aquarelle qui propose un bouquet labellisé « Fleurs de France » depuis 2017. La crise de la Covid-19 intensifie cette tendance en raison des difficultés d'approvisionnements, principalement depuis les Pays-Bas : les fleuristes se tournent ainsi davantage vers les fleurs françaises. Le spécialiste britannique de la vente en ligne de fleurs, Bloom & Wild, mise, de son côté, sur l'engouement des Français pour le *do it yourself*. Il propose ainsi des bouquets à assembler, livrés dans un carton à plat. Cette option présente notamment l'avantage de réduire les contraintes logistiques et donc les frais de livraison. Bergamotte, créée en 2015 par Romain Raffard, diplômé de KEDGE BS, voit, quant à elle, son activité augmenter fortement (15 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018) grâce à la qualité irréprochable des fleurs, des délais de livraisons extrêmement réduits (2 heures sur Paris, le lendemain matin dans le reste de la France, avant 13 heures) et une communication sur Instagram active et performante.

Les contraintes selon les acteurs sont-elles les mêmes ?

3 à 5 % des 22 millions de bouquets vendus chaque année en France le sont le jour de la Saint-Valentin. Avec les autres célébrations importantes du calendrier, Noël et la fête des Mères notamment, cela peut leur permettre de tripler leur chiffre d'affaires. De ce point de vue, les contraintes sont les mêmes pour les fleuristes et les e-fleuristes : faire face à la demande… Mais les e-fleuristes doivent parvenir à rationaliser au mieux leur production et leurs stocks.

C'est la raison pour laquelle ils développent une offre d'abonnement et limitent, le plus souvent, le nombre de bouquets vendus simultanément sur leur site. Ils doivent par ailleurs être particulièrement attentifs à l'ergonomie de leur interface Web, qui doit rendre le produit attrayant voire déclencher des achats impulsifs malgré l'absence de contact sensoriel direct autre que la vue.

En outre, le processus d'achat de fleurs en ligne est différent. Le plus souvent, un achat test est, tout d'abord, effectué sur un article pas trop cher et puis débouche, si la satisfaction est au rendez-vous, sur une commande plus ambitieuse.

Qu'elle porte sur l'offre (la composition des bouquets, l'origine des matières, la place laissée au client dans le processus…), la manière de la distribuer, de la tarifer, l'innovation est plus que jamais un gage de survie sur ce secteur fortement concurrentiel.

Source : les auteurs

Annexe 5 - Présentation et bilan comptable de Monsieur Marguerite en 2020.

Alors que 85 % des fleurs coupées vendues en France proviennent de l'étranger, Monsieur Marguerite, entreprise française spécialisée dans la vente en ligne de fleurs et de bouquets créée il y a 4 ans seulement, ne travaille depuis 2019 qu'avec des producteurs nationaux, basés en Anjou, en Île-de-France, en Bretagne et dans le Var. Forte de ses 23 salariés et de ses 10 000 colis livrés chaque jour, elle a vu son chiffre d'affaires tripler en 2020.

L'offre de cette jeune entreprise est moins étendue que celle d'Aquarelle. Contrairement à Aquarelle, son offre reste presque exclusivement concentrée sur la cible des particuliers.

12 *Slow flower* - concept né aux États-Unis dans les années 2000. Le mouvement du *slow flower* se déploie petit à petit en France, à partir d'une consommation locale et éthique des fleurs. La fleur *slow* est bio et équitable, cultivée en France, sans pesticides, elle respecte les saisons.

ACTIF	Brut	Am. & Dépr.	Net	PASSIF	NET
Immobilisations incorporelles	187 151	70 657	116 494	Capital social ou individuel	6 772
Immobilisations corporelles	84 795	29 472	55 323	Autres réserves	1 324 413
Immobilisations financières	58 828	-	58 828	Report à nouveau	(1 298 139)
Total actif immobilisé	**330 774**	**100 129**	**230 645**	Résultat de l'exercice	(104 379)
Stock de matières premières, approvisionnements, en cours de production	127 766	-	127 766	**Total des capitaux propres**	**(71 333)**
				Emprunts et dettes assimilées	548 721
Créances clients	152 929	-	152 929	Avances et acomptes reçus sur commandes	1 157
Autres créances (1)	89 619	-	89 619	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	249 269
Disponibilités	881 424	-	881 424	Autres dettes (1)	168 491
Charges constatées d'avance (2)	26 291	-	26 291	Produits constatés d'avance (2)	612 369
Total actif circulant	**1 278 029**	**-**	**1 278 029**	**Total des dettes**	**1 580 007**
TOTAL GÉNÉRAL	**1 608 803**	**100 129**	**1 508 674**	**TOTAL GÉNÉRAL**	**1 508 674**

(1) Hors-exploitation ; (2) Exploitation
Pour rappel : le BFRE d'Aquarelle est de 550 000 euros en 2020.
N.B. : les données entre parenthèses indiquent des valeurs négatives. Ainsi, (71 333) = - 71 333

Source : Extraits issus du site https://www.pappers.fr/, 2021

Annexe 6 – Les caractéristiques du système d'information d'Aquarelle.

Si le site a démarré en misant sur sa propre plateforme *IT*[13] infogérée par Atos (dont il a été le deuxième client Web, après Decathlon.fr), le groupe a opéré sa migration vers le cloud dès 2012. Nicolas Aubin, DSI d'Universal Flower, l'entité en charge de l'*IT* du groupe retrace ses premières années chez Aquarelle : *« Depuis les débuts d'Aquarelle, nous avons voulu nous appuyer sur nos propres infrastructures. C'est un contrôle de notre infrastructure que nous avons souhaité conserver jusqu'à aujourd'hui, car maîtriser totalement notre plateforme logicielle nous permet d'être très réactifs par rapport aux demandes qui nous sont faites par les métiers. Une solution préférée à celle qui consiste à s'appuyer sur des prestataires pour développer les sites ».* […]

La plateforme a bien évidemment connu quelques évolutions [par exemple en 2013] lorsque Nicolas Aubin a initié la migration de la plateforme vers *Amazon Web Services*[14]. *« La seule difficulté que nous avions avec notre plateforme infogérée était de faire face aux pics d'activité, comme la fête des mères. Cela nous demandait énormément de temps pour déployer des serveurs supplémentaires. Nous nous sommes tournés vers AWS essentiellement afin de bénéficier de l'autoscaling*[15] [ou dimensionnement automatique] *des ressources ».*

Source : d'après https://www.lemagit.fr/, 12 septembre 2017

Aquarelle fait appel à Adequa pour optimiser l'expérience de navigation et améliorer le taux de conversion. Début 2020, le site Aquarelle propose aux visiteurs qui avaient abandonné une commande de fleurs lors d'une précédente visite, de la reprendre exactement là où ils l'avaient interrompue. À leur retour, les visiteurs voient ainsi un bouton qui leur permet de finaliser leur achat, réduisant ainsi le nombre d'étapes avant la conversion.

13 *IT* (pour *information technology* en anglais) désigne les technologies de l'information ou les systèmes informatiques.

14 *Amazon Web Services (AWS)* est une plateforme évolutive complète disponible en ligne proposée par Amazon.com.

15 L'*autoscaling* est une fonctionnalité du *cloud computing* qui permet aux organisations d'augmenter ou de réduire automatiquement les services *cloud* tels que les capacités des serveurs ou les machines virtuelles, en fonction du trafic et/ou les niveaux d'utilisation.

Tournez la page s.v.p.

Le design du bouton et les messages associés sont mis au point et livrés en quelques jours par Adequa. Avec un simple tag à poser sur son site, Aquarelle a pu tester gratuitement pendant un mois l'impact de *Shortcut*[16] sur les ventes. La marque a mesuré une augmentation des revenus par utilisateur de 18 % Aquarelle a donc décidé d'étendre son application au site mobile.

Source : d'après https://adequa.me, 2020

Document théorique – Développer l'innovation.

En 1942, Schumpeter, dans une formule lapidaire, écrivait que l'innovation est une « destruction créatrice », formule paradoxale qui traduit explicitement les deux faces du phénomène. L'innovation est évidemment porteuse de création à travers le changement de technique, de produit, voire de relations humaines qu'elle véhicule. […] Mais l'innovation est aussi destructrice en ce qu'elle induit des phénomènes de substitution : elle fait disparaître des produits existants, anéantit des parts de marchés établies, rend obsolètes certaines compétences, supprime des emplois, et dissout l'ordre établi. […]

Le jugement de valeur positif accordé à l'innovation ne fait aucun doute dans le domaine du management stratégique. L'innovation est associée (très souvent de façon implicite il est vrai) au concept central de la stratégie : l'avantage concurrentiel. Ce dernier est nécessairement le résultat d'un processus d'innovation. L'avantage concurrentiel est fondé sur la manière de réaliser différemment une série d'activités qui apportent un ensemble exclusif de valeur. […] L'innovation peut être considérée comme la modification des conditions de la concurrence. Il s'agit de modifier les règles existantes pour trouver un positionnement unique […]. La forme la plus radicale de cette modification sera la redéfinition des frontières des industries. L'innovation sera alors créatrice d'un champ d'activité nouveau. Elle peut concerner également la redéfinition du champ géographique. Une autre forme radicale concerne, au sein du même espace concurrentiel, la modification des éléments de valeur proposée au client et/ou la re-conception du système de chaîne de valeur.

La réussite de l'innovation dépend alors, dans un premier temps, de la validité du positionnement créé par ces redéfinitions. […] Aussi ingénieux soit-il, l'avantage issu de l'innovation n'est pas seul suffisant pour durer. Son exploitation doit aller de pair avec l'exploration permanente qui consiste à améliorer et enrichir constamment l'avantage initial pour qu'il devienne un système complexe et difficile à imiter. Ce processus d'amélioration constante peut être assimilé à l'innovation incrémentale. L'évolution d'une firme est donc caractérisée par de longues périodes de progression incrémentale suivant des rares périodes de rupture liées à l'innovation radicale.

Quant aux relations entre innovation incrémentale et durabilité de l'avantage, l'approche fondée sur les ressources et compétences est plus ambiguë. D'un côté, les ressources et les compétences sont sujettes à dépréciation, il faut donc créer et développer de nouvelles ressources. De l'autre, les routines qui caractérisent les capacités organisationnelles ne favorisent pas les innovations.

Source : Atamer, Tugrul, Rodolphe Durand, et Emmanuelle Reynaud. « Développer l'innovation », Revue française de gestion, vol. no 155, no. 2, 2005, pp. 13-21.

16 *Shortcut* - éditeur vidéo libre et multiplateforme.

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
- Structure financière et rentabilité : bilan fonctionnel, FDR, BFR, TN, rentabilités, levier
- Choix stratégiques : avantage concurrentiel, stratégies génériques, diversification (BCG, ADL), internationalisation, croissance, intégration, innovation
- Enjeux et domaines de la GRH : recrutement, rémunération, motivation, conflits
- L'entreprise : définitions, finalités, parties prenantes, RSE, logiques entrepreneuriale et managériale
- Segmentation, ciblage, positionnement
- Politique de produit et politique de prix

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/ecricome/ect