

DIPLÔME SUPÉRIEUR DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

SESSION 2021

Durée de l'épreuve : 4 heures

Coefficient : 1,5

Document autorisé : **aucun**.

Matériel autorisé :

- l'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé ;
- l'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collège », est autorisé.

Tout autre matériel est interdit.

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 17 pages numérotées de 1 à 17 et l'annexe A à rendre avec la copie page 17/17.

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

Le sujet se présente sous la forme de 4 dossiers indépendants.

Présentation du sujet. **page 3/17**

DOSSIER 1 – DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE	24 points	page 4/17
DOSSIER 2 – PRÉSENTATION ET ANALYSE DU <i>BUSINESS MODEL</i>	24 points	page 4/17
DOSSIER 3 – RESSOURCES HUMAINES ET MODÉLISATION DES ÉQUIPES	26 points	page 4/17
DOSSIER 4 – ÉTUDE DE L'OPPORTUNITÉ D'INTÉGRER BACK MARKET	26 points	page 5/17

Le sujet comporte 14 annexes et l'annexe A à remettre avec la copie.

Annexe 1	Back Market : nouvelle levée de fonds.	page 6/17
Annexe 2	L'engouement pour les produits conditionnés.	page 7/17
Annexe 3	Les offres du marché.	page 8/17
Annexe 4	Économie circulaire.	page 9/17
Annexe 5	Le modèle Océan.	page 9/17
Annexe 6	Exemple de <i>Business Model Canvas</i> .	page 10/17
Annexe 7	L'intégration des nouveaux à l'ère numérique.	page 11/17
Annexe 8	Le guide du télétravail chez Back Market (extrait du blog interne).	page 12/17
Annexe 9	La cohésion pour la productivité.	page 13/17
Annexe 10	<i>Happyness manager</i> et <i>turnover</i> .	page 14/17
Annexe 11	Back Market choisit les BSPCE pour motiver ses recrues.	page 15/17
Annexe 12	Extrait de l'augmentation de capital du 9 février 2021.	page 15/17
Annexe 13	<i>Start-up</i> : focus sur le label Next40.	page 16/17
Annexe 14	Données de gestion collectées par monsieur Vincent X...	page 16/17
Annexe A	Tracé vierge du <i>Business Model Canvas</i>, à remettre avec la copie.	page 17/17

AVERTISSEMENT

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

Il est vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.
Toute information calculée devra être justifiée.

SUJET

Back Market est une « *Market Place* », plateforme française spécialisée dans la vente en ligne d'appareils d'occasion remis à neuf, créée en 2014 par Thibaud Hug de Larauze, CEO (*Chief Executive Officer*, directeur général), Quentin Le Brouster, CTO (*Chief Technical Officer*, directeur technique) et Vianney Vaute, CCO (*Chief Creative Officer*, directeur de la création).

Le site Back Market précise l'ADN de l'entreprise comme « *Rebels with a cause* : l'industrie de la *tech* produit chaque année des milliards de produits électriques et électroniques, avec des conséquences désastreuses sur l'environnement. Notre objectif : allonger la durée de vie des appareils déjà en circulation pour lutter contre cette surproduction et ses effets néfastes ».

Back Market se positionne sur le marché très porteur du reconditionnement des produits (20 000 références) s'inscrivant dans le courant en plein boom de l'économie circulaire. Le *credo* de la marque ni neuf ni d'occasion vise à se positionner et se démarquer d'un site de produits d'occasion à succès « le boncoin.fr » et des canaux traditionnels de produits neufs. Le slogan emblématique de Back Market illustre bien ce positionnement : « Nos produits ont tout du neuf, sauf le prix ».

« Contrairement à nos principaux concurrents, nous avons fait le choix de ne pas procéder au reconditionnement nous-mêmes. Notre métier est de sélectionner les meilleurs professionnels », explique le PDG et cofondateur, Thibaud Hug de Larauze. Back Market travaille ainsi avec 1 200 ateliers indépendants répartis dans toute l'Europe, en s'assurant que leurs prestations correspondent à ses critères de qualité ; une stratégie moins coûteuse en capital que s'il lui fallait gérer ses propres stocks.

En 2015, Back Market a permis à ses partenaires de réaliser 3 millions d'euros de ventes. En 2016, ce chiffre s'est élevé à 30 millions. Il a de nouveau triplé en 2017 pour atteindre 95,5 millions d'euros et un effectif de 90 personnes. Pour 2019, la société affiche 230 millions d'euros de volume d'affaires sur sa plateforme. Sachant que l'entreprise prélève au passage une commission de 10 % constitutive de son chiffre d'affaires (CA), ce dernier suit la même courbe ascendante que les volumes d'affaires. En 2020, la croissance attendue du volume d'affaires est de 220 % du fait de l'implantation aux États-Unis et le taux moyen de commission passerait à 12 %.

Les 7 millions d'euros levés en 2017 ont permis d'embaucher à tour de bras. La *start-up* compte 480 salariés en 2019 et continue à recruter des développeurs ou des experts en *marketing* avec un objectif de 520 personnes en 2020 et 600 personnes en 2021.

Déjà rentable dans l'hexagone, Back Market est aussi présente en Espagne, en Allemagne, en Italie et en Belgique mais c'est le marché américain qui attire la pépite. Outre-Atlantique, où les opérateurs ont cessé de subventionner les *smartphones* en 2017, les consommateurs sont de plus en plus nombreux à chercher des alternatives à l'achat neuf. Pour s'imposer sur ce marché gigantesque dont elle espère une croissance de 300 % de son volume d'affaires et d'un taux moyen de commission de 14 % en 2021, Back Market vient d'ouvrir un bureau à New York et travaille déjà avec 200 ateliers de reconditionnement.

Labélisée « Next 40 » dès 2019, la presse spécialisée considère qu'à l'horizon 2022/2023, Back Market pourrait rejoindre le club très fermé des « licornes », ces jeunes sociétés non cotées en Bourse, tournées vers les nouvelles technologies et réussissant à dépasser le milliard de valorisation.

En juin 2020, vous êtes amené(e) à travailler sur 4 dossiers indépendants.

DOSSIER 1 – DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Back Market repose sur l'expérience professionnelle de son fondateur Thibaud Hug de Larauze au sein notamment de Neteven (société spécialisée dans la fourniture de solutions de *market place* pour les entreprises en quête de digitalisation). C'est lors de cette période, qu'il prend conscience de la valorisation possible de produits de seconde main et de l'existence d'un marché potentiel.

Travail à faire

À l'aide des annexes 1 à 5,

1. Après avoir rappelé l'intérêt de la matrice SWOT, vous établirez celle-ci pour Back Market et rédigerez une note synthétique sur le diagnostic stratégique mettant en évidence les facteurs clés de sa réussite.
2. Appliquez le modèle Océan pour qualifier l'offre de Back Market et justifiez vos arguments. Vous fournirez au moins deux exemples probants d'entreprise ayant opté pour la même stratégie.
3. Dans la qualification retenue (par vos soins en question 2) de Back Market, le modèle Océan est-il tenable dans le temps ? Vous présenterez, dans ce contexte, les risques concurrentiels auxquels s'expose Back Market.

DOSSIER 2 – PRÉSENTATION ET ANALYSE DU BUSINESS MODEL

Travail à faire

À l'aide des annexes 1 à 6,

1. La direction souhaite conceptualiser à partir de son écosystème son modèle économique ou *business model*. Vous présenterez la vocation et les objectifs de cet outil qui définit les partenaires clés, les activités et les ressources clés, l'offre, les clients-relation client-canaux, la structure de coûts et de revenus de l'entreprise.
2. À partir de l'exemple portant sur le site de vente en ligne d'escarpins (annexe 6), vous complèterez le *Business Model Canvas* fourni (annexe A) et le remettrez avec votre copie.
3. Sur la base du *Business Model Canvas* établi par vos soins, précisez la pierre angulaire sur laquelle repose l'écosystème de Back Market coté *back office*, les facteurs clés de succès (FCS) sur lesquels repose Back Market et les risques que Back Market doit gérer.

DOSSIER 3 – RESSOURCES HUMAINES ET MODÉLISATION DES ÉQUIPES

Le service de RH de Back Market est très actif car il est confronté à une croissance forte des effectifs à gérer. La direction des ressources humaines doit composer avec une population salariée jeune répondant à des *stimuli* autres que les générations présentes dans les entreprises appartenant à l'ancienne économie ou économie traditionnelle.

La crise sanitaire a pour beaucoup d'entreprises des effets dévastateurs sur leur activité allant pour certains secteurs jusqu'à l'interdiction d'ouverture classique (restaurants, discothèques, remontées mécaniques de sports d'hiver...) et pour d'autres comme Back Market des effets d'accroissement d'activité d'une ampleur inattendue.

Travail à faire

À l'aide des annexes 7 à 10,

1. Produisez une réflexion organisée sur les fondements concrets de l'intégration de nouvelles recrues qui permettent de mieux les fidéliser. Vous insisterez en particulier sur les pratiques retenues dans le cas d'impossibilité d'accueil physique et donc d'intégration en distanciel (une vingtaine de lignes maximum).

2. Back Market fait partie des entreprises de type *start-up* au management supposé moderne et rajeuni voire revendiqué « management libéré ». Vous analyserez en particulier les fondements concrets de la forme et du contenu de la communication interne retenus par Back Market concernant le télétravail.
3. L'organigramme de Back Market fait apparaître un poste dont la dénomination et la présence au sein des organigrammes est récente : *Happyness manager*. Vous indiquerez les objectifs de cette fonction au regard notamment des attentes et compétences des générations Y, que vous définirez, en poste dans les *start-ups tech*.
4. Compte-tenu des documents joints, précisez les conditions chiffrées de création et de maintien du poste d'*Happyness manager*. Donnez un avis argumenté sur cette option. Après avoir rappelé les raisons du turnover dans les entreprises, vous analyserez les spécificités du turnover chez Back Market et la façon dont l'*Happyness manager* devrait travailler pour le réduire et renforcer une fidélisation engagée des salariés.

DOSSIER 4 – ÉTUDE DE L'OPPORTUNITÉ D'INTÉGRER BACK MARKET

Monsieur Vincent X... , suite à une candidature spontanée, a été approché par les services de recrutement de Back Market. Compte tenu de ses compétences en contrôle de gestion et en système d'information, les premiers entretiens ont été très positifs et l'entreprise lui a vanté également les avantages en nature proposés aux futurs salariés. En outre, la responsable a évoqué le dispositif de bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE) à l'égard de ses salariés comme un choix fort de la direction pour fidéliser ses salariés. En recherchant des informations financières sur la société, et en questionnant sur le système d'information de gestion mis en place, Vincent X... a découvert que la société ne déposait plus ses comptes auprès du greffe du tribunal depuis 2017, date de sa première levée de fonds importante, et qu'elle ne disposait pas de réels outils de mesure de la performance. Il s'interroge sur l'intérêt en termes financiers d'intégrer Back Market et en termes personnels d'accompagner une future licorne. Conscient que la valorisation d'une *start-up* dépend de son introduction en bourse, mais aussi de l'adaptation des dispositifs de contrôle de gestion aux besoins de ce type d'entreprise, monsieur Vincent X..., souhaite proposer sa vision du contrôle de gestion à mettre en place.

Travail à faire

À l'aide des annexes 11 à 14,

1. Expliquez en quoi ces bons de souscription constituent un moyen de fidélisation des salariés.
2. À partir des informations de la page de présentation du sujet et de l'annexe 14, calculez une évaluation de l'évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité de l'entreprise pour les années de 2016 à 2021.
3. Commentez ces résultats et expliquez-en quoi ils sont « normaux » pour une *start-up*.
4. Parmi les 7 outils de contrôle de gestion suivants, utilisés dans des *start-ups* locales (d'après une étude réalisée en 2015 par François Meyssonier), sélectionnez-en au moins trois pour lesquels vous décrierez la nature, la périodicité logique, et les raisons pour lesquelles vous les sélectionnez :
Tableau de trésorerie – Compte de résultat de la comptabilité générale – Tableau de bord de production – Tableau de bord commercial – Comptabilité de gestion – Prévision et contrôle budgétaire global – Tableaux de bord de pilotage stratégique.

Back Market lève 110 millions d'euros.

La plateforme de vente de produits électroniques reconditionnés a vu son activité dopée depuis le début du confinement notamment aux États-Unis, où elle veut profiter de son nouvel investissement pour s'imposer comme un *leader* mondial.



Back Market va s'appuyer sur les 110 millions d'euros qu'elle vient de lever pour doubler ses effectifs dans les deux ans, et passer à 600 salariés.

Il y a des *start-ups* dont la crise liée au coronavirus aura renforcé le positionnement. C'est le cas de Back Market, dont la plateforme de vente d'articles électroniques reconditionnés a rencontré un très fort engouement rapidement après l'entrée dans le confinement. La mise en place du télétravail, le développement soudain de la téléconsultation, le chômage partiel ou l'explosion du divertissement en ligne ont tous contribué à attirer les consommateurs vers ce type de boutique en ligne qui permet d'acheter du matériel de seconde main (*smartphones*, tablettes, consoles...) tout en bénéficiant d'une garantie.

Ce coup d'accélérateur soudain et imprévisible tombe au moment où la jeune pousse parisienne réunit un nouveau tour de table de 110 millions d'euros avec Goldman Sachs Growth, Aglaé Ventures et Eurazeo Growth, révèlent Les Échos. Seulement cinq ans après sa création, cette nouvelle opération financière permet à cette pépite dont la valorisation resterait inférieure au milliard de se positionner comme l'un des aiguillons de la French Tech, notamment grâce à son activité aux États-Unis, lancée il y a deux ans. « Le phénomène y est étonnant. Le jour où la prime de 1.200 dollars a été versée aux Américains pour doper leur pouvoir d'achat en pleine crise, notre chiffre d'affaires y a été multiplié par deux par exemple. » avoue Thibaud Hug de Larauze, cofondateur et PDG de Back Market.

Les chiffres clefs.

70 % DE SMARTPHONES.

C'est l'activité historique de la place de marché, et qui pèse toujours le plus de poids dans ses revenus.

À chaque fois, la mécanique est la même. La *start-up* s'assure de la conformité et la mise en garantie du produit reconditionné, puis sélectionne le revendeur le mieux positionné en fonction des critères retenus par le consommateur. « Ce système d'émulation entre les vendeurs est l'ingrédient secret de la réussite de Back Market, assure Yann du Rusquec, directeur général d'Eurazeo Growth. Ils sont capables de prendre en compte une grande quantité de critères, au-delà du prix et du mode de livraison, ce qui les distingue des autres acteurs. »

Des marques de plus en plus présentes.

Cette sélectivité pousse de plus en plus de marques *premium* à proposer leur catalogue d'invendus et de retours via la plateforme. C'est le cas de Dyson, Bosch, Marshall ou Apple via Brightstar ...

Pour concrétiser cet objectif, le *startuppeur* va doubler son équipe (300 salariés aujourd'hui) d'ici les deux prochaines années, et tenter d'imposer sa place de marché comme un leader mondial, au même titre que Booking et Airbnb en misant sur la lame de fond de l'économie circulaire qui devrait encore s'accélérer avec la crise économique mondiale.

10 % DE COMMISSION.

La start-up prend un pourcentage unique, quel que soit le type de produit électronique revendu sur sa plateforme.

1200 REVENDEURS actifs.

dont 200 aux États-Unis. Back Market estime ne travailler qu'avec 10 % de son vivier potentiel.

Source : <<https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/back-market-leve-110-millions-deuros-1200396>>.

Un Français sur dix achète désormais son *smartphone* d’occasion. Une aubaine, à condition de bien choisir son vendeur.

Blouses blanches, néons et silence... Nous ne sommes pas aux urgences chirurgicales, mais dans les ateliers d'Itancia. Ici, en pleine campagne angevine, une trentaine de salariés opèrent chaque jour 700 vieux *smartphones* à cœur ouvert. Les tâches effectuées réclament de la concentration, surtout quand une batterie doit être remplacée – une manœuvre qui prend sept minutes.

Une série de tests sont effectués sur 30 à 50 points de contrôle, pour s’assurer que tout fonctionne, avant le départ pour une seconde vie.

De même que cette entreprise, qui va bientôt agrandir ses locaux, les acteurs du reconditionnement ne risquent pas de voir l’activité faiblir. Alors que le marché du *smartphone* neuf a baissé de 6,5 % en France en 2018, selon l’institut d’études GfK, les ventes de téléphones d’occasion ont bondi de 7 % la même année, soit 2,1 millions d’unités vendues. Cela signifie qu’un Français sur dix opte désormais pour un appareil de seconde main... Les raisons de cet engouement sont multiples, listées par Thibaud Hug de Larauze, cofondateur du site Back Market : « Les téléphones *best-sellers* datent de deux ans, et ils sont désormais accessibles à presque moitié prix, avec une garantie... Cette approche séduit, au-delà des férus d’écologie. » Les *discounts* sont en effet impressionnants, pour des produits dans l’ensemble satisfaisants. Des pionniers voient là leur intuition récompensée : Back Market, Recommerce et Remade, en tête, sont en plein boom.

La première inconnue, c’est la provenance de ces *smartphones* : impossible de la connaître à l’achat. Le petit secret du secteur, c’est que, pour obtenir de très gros volumes d’occasion, il faut se fournir aux États-Unis – où s’approvisionnent en priorité Yoann Valensi et Laure Cohen, cofondateurs du site Certideal. « Nous avons des contrats avec des opérateurs américains. Là-bas, les gens paient des forfaits très cher, avec le téléphone compris, remplacé régulièrement. »

Les appareils délaissés, peu usés, font le bonheur des reconditionneurs. D’autres modèles viennent de la grande distribution physique : Boulanger leur envoie par exemple des *smartphones* retournés par les clients, les cas de rétractation, les modèles d’exposition. C’est encore plus varié pour Back Market, site lancé en France en 2014 et déjà présent aux États-Unis, en Allemagne, en Espagne ou en Italie (230 millions d’euros de volume d’affaires l’an dernier).

En tant que place de marché, il agrège les offres de marchands très variés. On y trouve de petits fournisseurs, comme l’angevin Itancia, tous notés en fonction de leur fiabilité. Itancia est parvenu à un bon score, notamment en se fournissant en « flottes d’entreprises » : les *smartphones* professionnels sont régulièrement changés, et généralement en bon état. Enfin, une surprise : certains des meilleurs fournisseurs de Back Market sont de petites boutiques d’occasion, des Cash Converters ou Easy Cash. Experts et réactifs, ils sont souvent très bien notés.

Les acheteurs ignorent aussi largement quel sera l’état de marche réel de leur nouveau téléphone. Tous les vendeurs expliquent réaliser, dans leurs ateliers, de nombreux tests sur les *smartphones* récupérés. Ils vérifient le fonctionnement des micros et des haut-parleurs, de l’appareil photo ou de l’écran.

Chez Back Market, un algorithme met en avant les meilleurs vendeurs, secondé par 50 employés bordelais chargés du suivi de la fiabilité de ces marchands indépendants. Cet effort a permis au site de diviser le taux de pannes, dans les six mois suivant l’achat, par deux : 10 % des produits il y a un an, contre 5 % aujourd’hui. Remade, dans son usine *high-tech* basée à Avranches (Manche), a opté pour une approche haut de gamme. Tous les *smartphones* reçus y sont démontés, nettoyés, polis et retraités dans des bains chimiques par ses 500 ouvriers. Les coques arrière sont même recolorées et réanodisées pour rigidifier l’aluminium, et tous les modèles rééquipés d’une batterie neuve...

Car le gros point noir, sur ce marché, reste la question de la batterie, parfois très défaillante et incapable de tenir la journée. C’est le problème le plus souvent cité par les mécontents sur les forums en ligne. Chez Back Market, « elle doit être au moins à 80 % égale à celle du produit neuf, sinon c’est trop décevant pour le consommateur ». Même politique chez Itancia : « Philosophiquement, si on fait de l’écorecyclage, il serait absurde de changer toutes les batteries quand elles sont bonnes à 80 % », souligne Lionel Troteseil, directeur marketing.

Source : <<https://www.capital.fr/entreprises-marches/backmarket-remade-le-juteux-et-opaque-business-des-smartphones-reconditionnes-1352589>>.

backmarket

Les grades Back Market, c'est comme les Spice Girls : chacune sa personnalité, et pourtant, il y en a qui chantent mieux que d'autres. Pour nos appareils (*smartphone* ou autre) c'est un peu la même chose, même si chacun est testé, vérifié, nettoyé et garanti 100 % fonctionnel.

Alors, tu es plutôt *Posh* ou *Sporty* ?



iPhone 7 32 Go - Noir - Débloqué
★★★★★ 4.3/5 par 394 backers
€ 207,00€ 529,00€
ou à partir de 87,00€ avec la reprise de votre appareil actuel
60% discount
Garantie : 24 mois
- 138 g de déchets électronique
Choisissez l'état esthétique [Plaît-il ?](#)

Stallone	État correct	Bon état	Très bon état	Comme neuf
219,00€	219,00€	207,00€	259,00€	269,00€

6 produits en stock
Livraison : 3 jours
Frais de port : 8,90€
oney Paiement 3x ou 4x
TrustPack inclus
Ajouter au panier
Produit reconditionné par : Supergad
★★★★★ Très bien 4.56/5.00
Avis clients validés

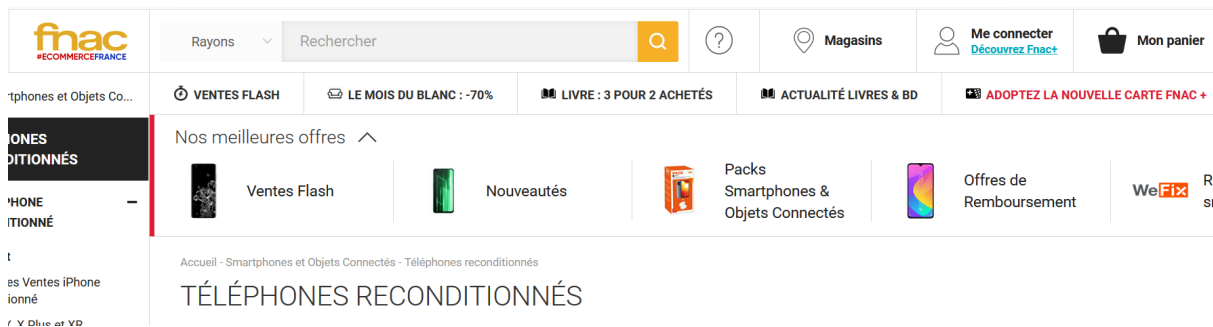
- **Comme neuf** : c'est le grade *graal*. Votre appareil est comme neuf, l'écran comme la coque (Indéniablement *Posh Spice*).
- **Très bon état** : au maximum, des micro-rayures invisibles à 20 cm côté coque mais l'écran est parfait.
- **Bon état** : il présente des micro-rayures visibles à 20 cm sur la coque mais conserve un écran neuf.
- **État correct** : rayures légères sur la coque, micro-rayures potentielles sur l'écran, rien de gênant pour un usage quotidien.
- **Stallone** : vous observerez des rayures et des impacts côté coque et des micro-rayures côté écran, mais rien qui puisse gêner quand il est allumé.

Cdiscount LE E-COMMERCE MADE IN FRANCE
Qu'est-ce qui vous ferait plaisir ?
Cdiscount à volonté Mon compte Bonjour Panier 0 article
Tous nos rayons Mes Courses Voyages Voitures
Téléphonie Téléphone Smartphones Objets connectés Accessoires - Cartes mémoire Nos espaces Marques Forfait Mobile Occasion et reconditionné
Accueil > Téléphonie > Téléphone portable
MENU
< Produits reconditionnés ou d'occasion
Téléphonie
iPhone reconditionné
Samsung reconditionné ou d'occasion
Toutes nos autres marques reconditionnées ou d'occasion
Huawei reconditionné ou d'occasion
HTC reconditionné ou d'occasion
Asus Zenfone reconditionné ou d'occasion
Wiko reconditionné ou d'occasion
SPECIALISTE EN TÉLÉPHONIE DEPUIS 2001
TÉLÉPHONIE
Reconditionnée ou d'occasion
TOUTE L'OFFRE ICI
Précédent Suivant

orange Mobiles et forfaits Internet Packs Internet + Mobile Maison

Qu'est-ce qu'un téléphone reconditionné ?

Orange a sélectionné, pour sa gamme de produits reconditionnés, des experts de la seconde vie mobile : *again* et *recommerce*. Les appareils reconditionnés sont réinitialisés et *repackagés* dans une nouvelle boîte.



Annexe 4 – Économie circulaire.

L'économie circulaire vise à changer de paradigme par rapport à l'économie dite linéaire, en limitant le gaspillage des ressources et l'impact environnemental, et en augmentant l'efficacité à tous les stades de l'économie des produits. L'économie circulaire cible la gestion sobre et efficace des ressources.



Source : <<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>>.

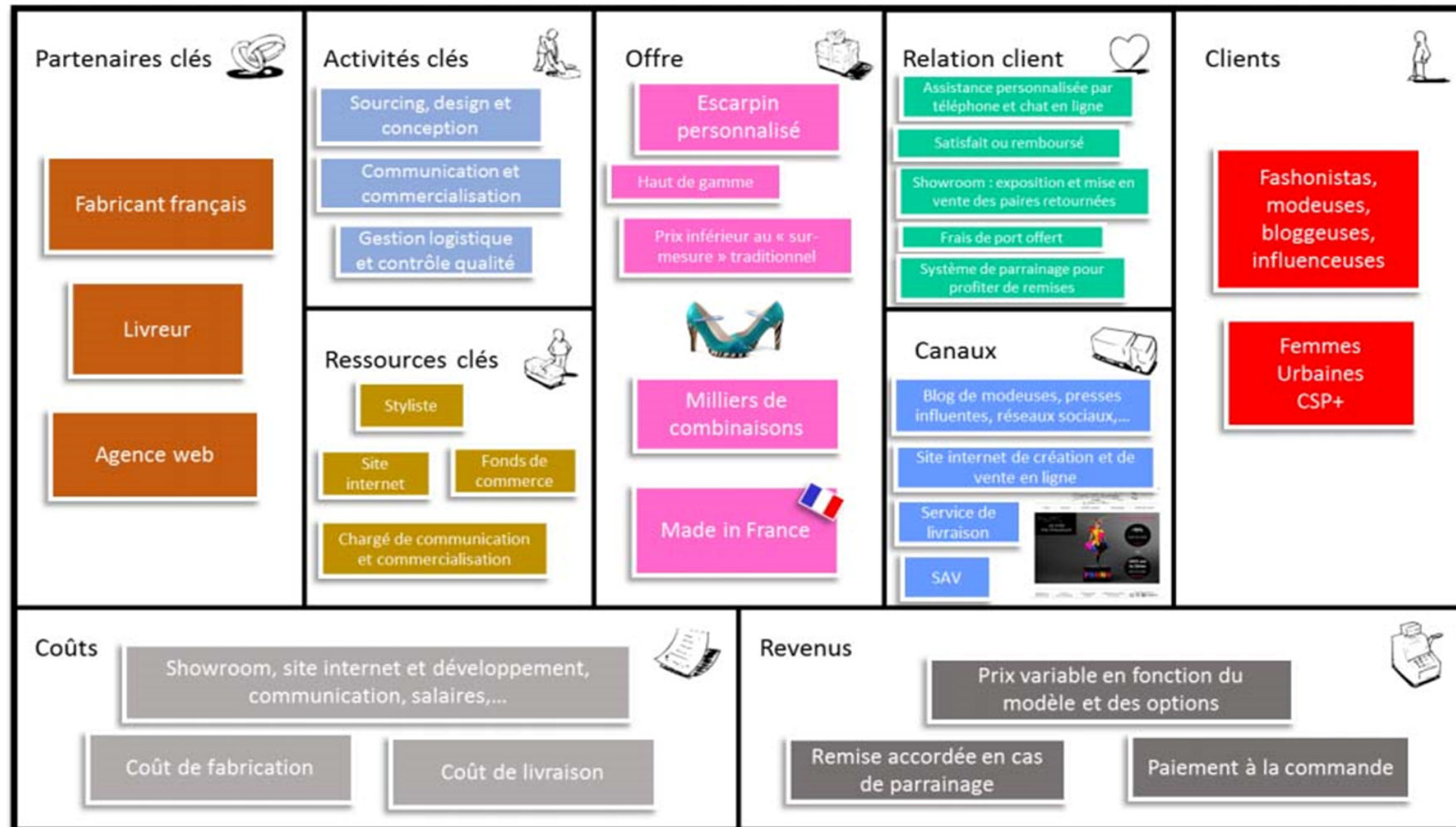
Annexe 5 – Le modèle océan.

En 2005, W. Chan Kim et Renée Mauborgne, chercheurs à l'INSEAD mettent au point une alternative au modèle dominant des trois stratégies génériques de Porter en proposant une approche novatrice. Le modèle océan bleu suppose pour l'entreprise de sortir de son marché habituel en réalisant une offre disruptive où le client est au cœur de la stratégie.

Océan rouge	Océan bleu
Agir au sein de l'espace existant. Battre les concurrents. Exploiter la demande existante. Accepter l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts. Poursuivre une stratégie de différenciation ou de domination par les coûts.	Créer un nouvel espace stratégique. Mettre les concurrents hors-jeu. Créer et conquérir une demande nouvelle. Sortir de l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts. Engager une stratégie de réduction de certains coûts au profit de l'augmentation de valeur pour l'acheteur.

Annexe 6 – Exemple de *Business Model Canvas*.

Le *Business Model Canvas* - Titre : Dessine-moi un soulier : www.dessinemoiunsoulier.com – Description : vente en ligne d'escarpin personnalisable



Un nouveau travail en plein Covid-19 : récit d'une embauche particulière.

À l'heure du confinement, certains font leurs premiers pas dans des entreprises en télétravail. C'est le cas de Lucien qui a démarré le 16 mars dans une société de la *tech*, un secteur où les recrutements continuent.

Pendant le confinement, les embauches continuent !...dans les secteurs sous tension ou désertés par leurs salariés habituels, mais aussi dans les entreprises passées au télétravail. Lucien Fregosi a démarré sa nouvelle carrière chez Back Market, le vendeur de téléphones, ordinateurs et autres objets électroniques remis à neuf... le lundi 16 mars, le jour même où la société avait décidé de fermer ses bureaux, la veille de l'entrée en vigueur du confinement. Une drôle d'expérience à vivre pour ce développeur informatique qui avait décidé de changer de carrière il y a quelques mois.

« Pendant deux ans après ma sortie de l'École Centrale de Lille, raconte-t-il, j'ai été consultant, travaillant sur des missions en entreprises diverses. Puis, l'été dernier, j'ai voulu m'impliquer plus, trouver du sens à ce que je faisais, travailler pour une entreprise dont j'appréciais les produits, dont je pouvais améliorer le service. »

« J'ai démarré par une visio commune. »

Le jeune homme commence à chercher en septembre. Il a plusieurs propositions. En octobre et novembre, il avance ses entretiens d'embauche chez Back Market. Il passe toutes les étapes et rencontres du processus de recrutement, et, fin novembre, tout est prêt pour la signature. Il fixe son entrée dans la société à début mars, le temps de finir ses missions en cours :

« Tout s'est calé pour le 16 mars. Le vendredi 13, comme prévu, je reçois le programme d'intégration pour la semaine et le mail d'accueil dans la société. Puis, un coup de fil m'annonce que, dès le lundi, tout le monde passera en télétravail. Je dois aller tout de suite prendre mon « kit de travail » au siège : l'ordinateur, le téléphone, les chargeurs et les « goodies » sympa, comme le tee-shirt maison. »

Son intégration s'est donc passée à distance, depuis son domicile. *« Mon premier lundi, à 9 h 30, j'ai démarré par une visio commune avec le président, qui fait le tour de la semaine, des performances et des résultats. Ensuite, on a fait une réunion entre tous les nouveaux embauchés et les responsables de l'informatique pour conformer le matériel, les programmes, les calendriers... Puis, chaque équipe de la société s'est présentée aux nouveaux, à distance bien sûr. Et, l'après-midi, j'ai fait connaissance de mon équipe de six personnes, puis j'ai terminé la journée avec mon manager. »*

Les journées vont continuer ainsi, à toute vitesse, travail à fond, avec quelques petits trucs pour créer des liens à distance :

« La société a créé sur la messagerie Slack un « random coffee », un café qu'on prend à distance, au hasard, avec deux personnes de l'entreprise qu'on ne connaît pas. Il y a aussi des cours de gym ou de yoga virtuels en groupe. »

Résultat ? *« Au bout de quatre semaines, j'ai l'impression de bien connaître mon équipe. »* Et le résultat est plus que satisfaisant niveau boulot : *« Je suis rentré dans les choses plus vite, de façon plus efficace, plus concentré. J'ai lu beaucoup, j'ai beaucoup écrit et formalisé aussi. C'est peut-être mieux que l'intégration habituelle... »* Il en a d'ailleurs profité pour rédiger un document d'onboarding pour intégrer à distance tous les petits nouveaux qui vont arriver dans l'entreprise au fil des jours.

« 50 nouveaux postes ce mois-ci, dont 30 en CDI. »

Dans la *tech*, en effet, les embauches continuent. Chez Back Market, d'abord : avec des ventes d'ordinateurs reconditionnés qui ont progressé de 50 % depuis le début du confinement, des ventes de congélateurs (!) qui se sont envolées de 100 % et celles de consoles de jeux de 500 %, les affaires sont bonnes dans les huit pays où officie l'entreprise – notamment la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, le Royaume-Uni et les États-Unis. *« Nous avons 280 salariés, et ce mois-ci nous ouvrons 50 nouveaux postes, dont 30 en CDI. Il y aura 150 autres postes à pourvoir d'ici la fin de l'année : nous allons doubler les effectifs »,* indique Marine Libaud, la porte-parole de Back Market.

Les recrutements vont se faire d'abord par téléphone avec les ressources humaines, pour la première sélection, puis par téléphone, Skype ou Zoom avec les managers des équipes concernées, comme d'habitude, confinement ou pas. *« Une seule chose aura changé dans nos procédures : le dernier entretien, avec un fondateur ou le directeur général, qui était auparavant en personne, se fera lui aussi virtuellement »,* note Marine Libaud.

200 start-ups françaises chassent toujours les talents.

Au-delà de Back Market, ce sont 200 start-ups françaises qui continuent d'embaucher, juste parmi les membres de France Digitale, association qui en compte 1 500, dont des noms très connus (Dailymotion, Doctolib, Meetic) et d'autres plus pointus. Nicolas Brien, le directeur de France Digitale, explique :

« Nos métiers sont en chômage négatif : nous manquons de talents dans l'informatique. Un développeur reste en recherche de travail pendant 48 heures seulement et 92 % des embauches se font en CDI. On a voulu vérifier si la crise avait changé cela : en fait, parmi nos membres, les trois quarts ont utilisé le chômage partiel, au moins sur une partie des équipes. Mais les embauches se poursuivent, en ligne ! »

Source : <<http://mushroom.jobs/blog/un-nouveau-travail-en-plein-covid-19-recit-dune-embauche-particuliere/>>.

Annexe 8 – Le guide du télétravail chez Back Market (extrait du blog interne).

Télétravail : conseils et astuces pour rester efficace et motivé.

Pour rester efficace et productif, il est nécessaire de pratiquer l'auto discipline et de se fixer quelques habitudes simples à respecter pour se montrer efficace.

Voici donc les 5 premières règles à observer.



1. Ne pas changer les habitudes matinales.

Si votre employeur vous rémunère exceptionnellement en **télétravail**, il vous faut garder en tête que chaque journée passée chez vous n'est ni plus ni moins qu'une **journée de travail**. Ainsi, malgré ce bouleversement routinier, il vous faudra vous lever à la même heure qu'à l'accoutumée (autorisez-vous tout de même quelques minutes supplémentaires puisque vous n'avez pas de trajet à effectuer) et **vous habiller !**

Vous n'iriez pas au bureau en pyjama, en nuisette ou encore nu (chacun ses petites habitudes nocturnes, cela ne nous regarde pas). Voyez donc cela de cet œil avant d'entamer votre journée pour vous mettre en bonnes conditions et gardez les habitudes que vous avez mis en place au travail.

2. Trouvez un coin tranquille pour pouvoir travailler.

Si vous êtes seul dans votre logement, trouver un endroit calme pour travailler efficacement se révélera assez simple. En revanche, si vous vous retrouvez (comme beaucoup) avec vos enfants au sein du logement, il sera primordial de vous aménager un espace dédié à votre **activité professionnelle**, avec une **connexion internet**.

Si vous n'avez pas de bureau, ce lieu de travail peut être une pièce à part de celles dans lesquelles circulent vos petits monstres, comme une mezzanine par exemple. Si l'espace est un peu réduit, privilégiez une chambre dans laquelle vous pouvez loger un bureau et vos affaires de travail. Dans tous les cas, il vous sera indispensable de pouvoir dissocier votre vie de famille du cadre professionnel.

3. Informer les membres du foyer.

Il n'y a rien de plus désagréable que d'être interrompu lorsque l'on est concentré sur une tâche professionnelle ou dérangé en pleine conversation téléphonique avec un supérieur ou un collègue. Si votre famille n'est pas habituée à vous voir travailler à la maison, la transition peut être compliquée, surtout avec les plus jeunes.

Il est donc crucial d'**expliquer correctement le contexte** à chaque membre de la famille, **enfants comme conjoint** (vous n'êtes pas à l'abri que l'on vous demande où se trouvent les chaussettes du petit dernier ou de construire une cabane dans le jardin).

Il vous faudra dès lors informer que vous devez rester à la maison comme beaucoup de personnes pour travailler et qu'il vous faudra impérativement **du calme et du silence** durant vos heures de télétravail et qu'à moins d'une situation urgentissime, personne ne doit venir vous déranger.

4. Aménager son emploi du temps.

Il y a ceux qui prônent l'anarchie totale des horaires de travail et ceux qui, complètement déstabilisés par les événements, vont passer 15 heures derrière le bureau sans faire de pause. Il est très important de déterminer votre temps de travail et de vous **aménager des plages horaires** en fonction des jours de la semaine en accord avec vos supérieurs selon que votre contrat de travail est à temps complet ou à temps partiel. N'oubliez pas de prendre une pause déjeuner, pour couper un peu ; et quand c'est la fin de la journée, éteignez tout et arrêtez de travailler !

Gérer efficacement votre emploi du temps vous permettra de **maintenir l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle** mais également d'appréhender de manière optimale chaque journée de travail sans que cela ne parte dans tous les sens et finisse par devenir contre-productif. Personnellement, j'aime bien me fixer des **objectifs quotidiens**, particulièrement en télétravail. Comme ça, j'ai une légère pression qui me pousse à rester motivé et un sentiment d'avoir eu une journée productive quand j'ai fait ce que j'avais à faire.

5. Adopter les bonnes habitudes pour garder les liens avec l'entreprise.

Évidemment, vos supérieurs voudront vérifier qu'ils peuvent compter sur vous et souhaiteront un maximum de **transparence** tant sur votre travail que sur l'organisation de vos journées.

En mettant en place le télétravail au sein de l'entreprise, que vous soyez dans la fonction publique, responsable des ressources humaines, dans la téléprospection, informaticien ou autre salarié devant passer au travail à domicile, dans la mesure du possible, **gardez les réseaux sociaux ou messageries instantanées telles que WhatsApp ou encore Slack à portée de main** pour pouvoir vous saluer dès le matin et échanger les derniers potins à l'heure de la pause comme si vous vous retrouviez devant la machine à café dans les locaux de votre entreprise.

Cette habitude permet de ne pas se sentir isolé. Enfin, que vous soyez manager ou salarié, prenez le temps d'**informer vos collègues** si vous devez vous absenter de votre espace de travail. Vous ne partiriez pas en rendez-vous chez le médecin ou faire vos courses sans en informer au préalable votre hiérarchie en temps normal.

En télétravail, c'est pareil ! Car bien que cette pratique salariale soit prévue dans le **code du travail**, si vous deviez avoir un accident sur le trajet, c'est la responsabilité de votre entreprise qui serait engagée et elle s'en passerait volontiers.

Et si travailler seul vous déprime, vous pouvez envisager de vous rendre dans un espace de *coworking* ou dans un café. En respectant ces quelques règles simples, votre période de télétravail devrait se réaliser assez facilement. Et qui sait, vous allez peut-être même y prendre goût !

Besoin de **matériel pour un télétravail** le plus confortable possible ? C'est par ici !

March 19, 2020 by Armand.

Armand

Créateur de contenu chez Back Market, il tapote au clavier pour décortiquer l'impact environnemental du numérique. Dans son temps libre, il joue à l'apprenti écrivain de fiction, fait du Kung Fu et mange cinq fruits et légumes par jour.

Source : <<https://story.backmarket.fr/teletravail-conseils-et-astuces-pour-rester-efficace-et-motive/9112/>>.

Annexe 9 – La cohésion pour la productivité.

[INTERVIEW] Backmarket - La cohésion pour la productivité !

Back Market est la première marketplace permettant aux consommateurs d'accéder à des produits techs remis à neuf par des professionnels certifiés. L'entreprise a décidé de déployer la solution proposée par Windoo sur ses deux sites, à Bordeaux et à Paris. Avec des activités spécialement sélectionnées, Back Market a soutenu la montée en compétences de ses collaborateurs avant, pendant et après une phase d'hypercroissance. Pierre Mottais, Culture Manager chez Back Market, vous livre son ressenti sur l'expérience Windoo.

Quel est votre rôle dans l'entreprise ?

Je suis *culture manager*. C'est un rôle multi-casquette qui englobe la communication interne et les partenariats culturels. Je suis responsable de la culture de l'entreprise en veillant également au bien-être des collaborateurs en faisant en sorte qu'ils soient engagés dans la société et j'associe Back Market à des événements qui ont un lien direct avec elle.

Une partie de votre travail correspond au rôle de *Chief Happiness Officer*, que pensez-vous de ce terme ?

Malheureusement il est assez mal connoté, cela ne fait pas sérieux. Pourtant c'est une activité chronophage qui demande beaucoup d'énergie si on veut avoir un réel impact sur le bien-être des collaborateurs !

Pourquoi avez-vous fait appel à Windoo ?

Nous cherchions des prestataires pour des formations et du sport en entreprise. Nous voulions des activités de qualité et une gestion simple ; Windoo semblait être l'entreprise la plus à-même de répondre à nos attentes.

Back Market est récente (2014), avez-vous conservé l'esprit *startup* ?

Oui, nous voulons garder la culture de départ de l'entreprise. Cela fait d'ailleurs partie de mon rôle : faire en sorte que l'entreprise reste aussi familiale avec 150 employés qu'elle pouvait l'être lorsque nous étions 20.

Que pensez-vous du télétravail ?

On appelle ça du *remote* chez Back Market. L'idée est de laisser une autonomie totale aux collaborateurs. Tant que le travail est fait, et bien fait, les horaires sont libres et il n'y a aucune raison d'interdire le télétravail !

Que pensez-vous de la musique en entreprise ?

Nous sommes à 100 % pour ! La musique doit être choisie bien évidemment ; si on écoute du ABBA toute la journée c'est difficile de rester concentré (rires). En arrivant chez Back Market j'ai trouvé que l'ambiance ne changeait pas réellement entre espace de vie et espace de travail. J'ai donc proposé que l'on ait un fond sonore de musique dans les espaces de détente et l'idée a vite été adoptée. Bien sûr, la musique ne doit pas être agressive. Une guitare est aussi laissée à disposition dans le salon, ça participe à l'ambiance détendue qui règne dans nos locaux.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est-elle essentielle chez Back Market ?

En effet. C'est sans doute le point commun majeur entre les salariés de Back Market : nous partageons un socle de valeurs que l'on retrouve dans la RSE. Nous avons des poubelles de tri, nous achetons du café en grains plutôt que des capsules, nous ne commandons que des produits bios, nous travaillons avec des ESAT (établissement et service d'aide par le travail)...

Quels programmes pratiquez-vous avec Windoo ?

Nous avons choisi de faire des formations et du sport. Du coup nous avons des cours de yoga, de l'urban football, du circuit training et du cardio-boxing. Nous avons également suivi une formation sur la communication non-violente et bientôt une autre sur l'intelligence émotionnelle.

Pratiquez-vous des team buildings ?

Oui, ça fait également partie de la culture d'entreprise. La cohésion est essentielle pour avoir une atmosphère de travail saine et propice à la productivité. Chaque mois, on organise un *team building* qui a lieu simultanément sur tous nos sites : à Paris, Bordeaux et à New-York. Cela permet de créer des liens et de partager de bons moments.

Comment faites-vous pour assurer la cohésion au sein de vos équipes ?

Au-delà des *team buildings* de l'entreprise, chaque équipe a un budget pour organiser ses propres activités de cohésion intra-équipe. Les équipes peuvent donc partager des moments entre elles.

Et puis, bien évidemment, il y a aussi de nombreuses rencontres informelles qui s'organisent en parallèle comme des verres après le travail, des parties de ping-pong, des concerts ensemble, des footings, etc...

Est-ce que vous arrivez à garder une atmosphère de travail avec les activités ?

Oui, bien sûr ! C'est très simple à partir du moment où il y a des règles. Bien entendu, les gens ne peuvent pas jouer au ping-pong toute la journée ! Pour une bonne raison : la cafétéria et le salon sont occupés toute la journée pour des points/réunions informels. La qualité de vie au travail est essentielle pour nous mais il faut rester dans une ambiance de travail sinon ça ne fonctionne plus !

Que pensez-vous des spécialistes Windoo ?

Ils sont très professionnels. Ce que j'aime chez eux : c'est la diversité de leurs expériences.

Êtes-vous satisfait de l'expérience Windoo et du service proposé ?

Nous sommes très heureux de travailler avec Windoo et agréablement surpris par la qualité du service client qui est proposé ! Cela permet énormément de créativité.

Annexe 10 – Happyness manager et turnover.

D'après de nombreuses études économiques, le taux moyen de *turnover* tous secteurs confondus s'établit à 15 % environ.

L'effectif salarié de Back Market observé à cette date s'élève à 300.

Le salaire annuel moyen chez Back Market est estimé à 38 K€.

Le poids des cotisations salariales est d'environ 22 % tandis que celui des cotisations patronales est de l'ordre de 40 %. Le coût de recrutement est estimé à 10 % de la rémunération annuelle du poste à pourvoir de même que le coût d'intégration et de formation.

La rémunération annuelle brute de l'*Happyness Manager* en poste s'élève à 50K€ et le coût du poste de travail est estimé à 15 K€.

Annexe 11 – Back Market choisit les BSPCE pour motiver ses recrues.

Pour engager ses salariés, Back Market a choisi les BSPCE.

Fondée en 2014, l'entreprise de vente en ligne de produits reconditionnés Back Market a mis en place un dispositif de bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE) à l'égard de ses salariés, un choix fort pour fidéliser ses salariés.

« Les BSPCE nous ont permis d'associer les salariés à la création de valeur de notre entreprise », explique Thibaud Hug de Larauze, cofondateur de Back Market, entreprise de vente en ligne dédiée aux produits reconditionnés. Les bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE) représentent en effet pour leurs détenteurs le droit d'acheter des actions de la société, à un prix déterminé lors de l'attribution du bon. Ces options d'achat d'actions sont destinées aux salariés de l'entreprise. Ils peuvent ensuite les émettre et les revendre en temps voulu, à un prix plus élevé afin de réaliser une plus-value. C'est ce que Back Market a mis en place en octobre 2018.

Quatre mois de travail.

La mise en place des BSPCE a duré quatre mois. Les fondateurs ont d'abord dû convaincre leur board : « Nous avons réussi à les convaincre qu'il valait mieux accorder une partie du capital aux salariés pour qu'ils s'engagent plus et permettent un développement plus important de l'entreprise », se souvient l'entrepreneur. Back Market a ainsi affilié les BSPCE à une condition de présence du salarié dans l'entreprise : le salarié peut émettre seulement 25 % de ses BSPCE au bout d'un an, 50 % au bout de deux ans, 75 % au bout de trois ans et 100 % à quatre ans, dans une optique de fidélisation des salariés sur le long terme.

Avec 160 salariés, accorder un nombre de bons de souscription différent à chacun n'a pas été une mince affaire. « C'était une partie très compliquée, confie Thibaud Hug de Larauze. Nous avons effectué un calcul de répartition en fonction de trois critères : l'ancienneté, le niveau hiérarchique et sa proximité avec la création de valeur. Cette première attribution est amenée à évoluer en fonction de l'évolution du salarié dans l'entreprise. »

Une plus grande implication qui aurait déjà été remarquée par les fondateurs de Back Market, qui qualifient eux-mêmes à présent leurs salariés d'entrepreneurs et non plus d'employés. « Notre degré d'exigence a augmenté. À présent, nous considérons tout le monde comme des associés. Et ça fonctionne puisqu'ils débordent de leur scope d'intervention naturel en proposant de nouvelles idées, se réjouit-il. En termes de recrutement, cette initiative nous permet aussi d'attirer des profils plus senior. »

Annexe 12 – Extrait de l'augmentation de capital du 9 février 2021.

Dans le contexte de leur Départ du Groupe (tels que ces termes sont définis dans le Plan BSPCE 2018 et le Plan BSPCE 2018-2) trois salariés font valoir leurs droits à souscriptions, l'extrait de PV précise :

« prend acte de la réalisation par les bénéficiaires concernés de virements d'un montant total de 67 976,50 € sur le compte bancaire de la Société correspondant au prix de souscription des 1 058 actions ordinaires nouvelles de la Société résultant de l'exercice des 645 BSPCE2018 et des 413 BSPCE2018-2 précités, »

« constate, agissant sur délégation de pouvoirs consentie aux termes des décisions de l'assemblée générale extraordinaire de la Société en date du 25 mai 2018 et en conséquence de ce qui précède, ce qui suit :

- les 1 058 actions ordinaires nouvelles résultant de l'exercice des 645 BSPCE2018 et des 413 BSPCE2018-2 précités ont été entièrement souscrites et leur prix de souscription intégralement libéré ;
- ces 1 058 actions ordinaires nouvelles ont été émises par la Société en date de ce jour avec jouissance à compter du premier jour de l'exercice social au cours duquel les BSPCE2018 et les BSPCE2018-2 auront été exercés ;
- l'augmentation de capital d'un montant de 10,58 euros par l'émission de 1 058 actions ordinaires nouvelles de 0,01 euro de valeur nominale chacune, se trouve ainsi régulièrement et définitivement réalisée en date de ce jour conformément aux dispositions de l'article L. 225-149 du Code de commerce ;
- que le capital social de la Société est ainsi porté de 37 063,84 euros à 37 074,42 euros divisé en 3 707 442 actions ordinaires de 0,01 euro de valeur nominale chacun, intégralement souscrites et entièrement libérées. »

Annexe 13 – Start-up : focus sur le label Next 40.

L'indice Next 40 est une marque de distinction qui permet aux 40 sociétés sélectionnées de présenter un gage de qualité à leurs partenaires et de promouvoir leur attractivité envers les talents en recherche d'un employeur prestigieux. Ils bénéficient par ailleurs d'un accompagnement privilégié par les gouvernements qui les aiguille vers un développement accéléré en échange d'un engagement pour l'emploi en France. Comme le souligne le site Next 40, le secrétaire d'État chargé du Numérique, Cédric O, a révélé les 40 *start-ups* et sociétés qui sont retenues en 2021 pour intégrer l'indice Next40. Une nouvelle fois, cette sélection s'érige sur la taille des entreprises, les levées de fonds et la vitesse de croissance.

Critères de sélection dans le Next40.

Les *startups* et sociétés du Next40 sont sélectionnées selon un ensemble de critères qui récompensent la taille, la croissance et les levées de fonds des pépites de la *tech* françaises. Il regroupe :

- Les licornes, société non-cotées valorisées au-dessus de 1 milliard d'euros.
- Les *startups* ayant réalisé une levée de fonds supérieure à 100 millions d'euros sur les trois dernières années.
- Les sociétés ayant réalisé un chiffre d'affaires supérieur à cinq millions d'euros pour le dernier exercice, et ayant une croissance annuelle moyenne supérieure à 30% sur les trois derniers exercices.

Annexe 14 – Données de gestion collectées par monsieur Vincent X...

Fort de sa connaissance du secteur et en s'aidant de relations proches de Back Market, monsieur Vincent X... a récupéré les informations suivantes.

Dans une première approche, il souhaite calculer la marge dégagée par Back Market sur moyens humains, immobiliers et informatiques sachant que les frais généraux de ce type de structure sont relativement peu significatifs.

Année	2016	2017	2019	2020	2021
Moyens humains					
Effectif salarié	50	90	480	520	600
Salaires bruts moyens mensuels	3 000 €	3 800 €	3 800 €	4 100 €	4 200 €
Taux de charges patronales	40,00 %	40,00 %	50,00 %	50,00 %	50,00 %
Moyens immobiliers en K€ (1)	400	1 000	2 000	4 000	6 500
Moyens informatiques					
Redevance % du volume d'affaires dégagé	3 %	6 %	7 %	9 %	11 %
Redevance fixe en K€	800	2 800	4 000	6 000	8 000

(1) La politique de BACK MARKET est de louer systématiquement ses locaux. 2019 représente l'implantation sur Bordeaux, 2020 et 2021 l'implantation aux États-Unis.

NB : aucune information concernant l'année 2018 n'a pu être collationnée.

Annexe A – « Business model canvas » à remplir (à rendre avec la copie)

<i>Partenaires clés</i>	<i>Activités clés</i>	<i>Offre (proposition de valeur)</i>	<i>Relation client</i>	<i>Segments de clientèle</i>
	<i>Ressources clés</i>		<i>Canaux de distribution</i>	
<i>Structure des coûts</i>				