

DOSSIER 1 : Questions de cours (10 min max)

1. A quoi sert l'analyse du modèle économique ?

Le modèle économique sert à savoir comment l'entreprise crée de la valeur et la capture pour la transformer en profit.

2. Quels sont les auteurs du modèle CANVAS ?

Osterwalder et Pigneur

3. Quels sont les 9 blocs du modèle CANVAS ? (à citer dans l'ordre !)

Offre

Segments de marché visés

Canaux de communication et de distribution

Relations avec les clients

Activités clés

Ressources et compétences clés

Partenaires clés

Structure des coûts

Sources de revenus

4. Que devez-vous étudier si vous êtes interrogés sur les stratégies globales ?

Stratégie de spécialisation	ou stratégie de diversification
Selon la matrice d'Ansoff, est-ce un développement de produits, développement de marchés ou pénétration de marché ?	Est-ce une diversification liée ou conglomerale ?

5. Que devez-vous étudier si vous êtes interrogés sur les stratégies de développement ?

1/Stratégie d'intégration verticale ou d'externalisation ?

2/Stratégie d'internationalisation (des ventes ou de la production) ?

6. Quels sont les trois modes de croissance possibles pour une entreprise ?

-croissance interne = se développer avec ses propres ressources

-croissance externe = se développer par le rachat d'autres entreprises

-croissance conjointe = se développer en partageant des ressources et compétences avec d'autres entreprises tout en restant indépendante

7. Qu'est-ce qu'un système d'information ?

=Selon Reix, c'est un ensemble de ressources (matériel, logiciels, personnel, données), permettant de collecter, stocker, traiter et diffuser des informations.

8. Qu'est-ce qu'un PGI ?

=progiciel permettant à différents services dans l'entreprise de partager une base de données commune à l'aide de différents modules.

1. Analyser le modèle économique de The Kase avant sa liquidation.

Le modèle économique de l'entreprise The Kase peut être étudié à l'aide du modèle CANVAS d'Alexander Osterwalder. Ce modèle permet de décrire comment l'entreprise crée et capture de la valeur.

• Offre, proposition de valeur :

En plus d'une large gamme de **téléphones reconditionnés** et garantis, The Kase proposait des **accessoires variés** pour smartphones (coques, pochettes, casques, ...). La plupart de ces accessoires étaient **personnalisables** et pouvaient être réalisés à partir de dessins ou photos très rapidement (impression par un automate en quelques minutes seulement) et pour un prix raisonnable (35 à 40 euros).

• Segments visés : L'entreprise ciblait des clients « tendance » qui possèdent un smartphone et qui cherchent à le protéger tout en le personnalisant.

• Canaux de communication et de distribution : Ces clients pouvaient commander leurs accessoires ou téléphones sur **le site internet** marchand ou dans les **nombreuses boutiques** présentes en France et à l'international.

• Relation avec les clients : /

• Activités clés :

En plus de la **gestion des boutiques** et de la **maintenance de son site internet**, l'entreprise devait **créer** régulièrement de nouveaux modèles de coques pour satisfaire ses clients.

En se diversifiant dans la vente de téléphones reconditionnés, elle a dû également développer un nouveau savoir-faire dans la remise en état des téléphones.

• Ressources et compétences clés :

L'entreprise disposait de **plusieurs boutiques en propre après le rachat de l'enseigne The Phone House**. Ces boutiques étaient situées dans des zones à forte chalandise pour avoir une fréquentation maximale (aéroports, forum des Halles à Paris, etc.)

Chaque point de vente était équipé de « machines cubiques » pour customiser les produits.

• Partenariats clés : Pour se développer rapidement à l'international, l'entreprise a développé des **partenariats avec des points de ventes via des contrats de franchises**.

• Structure de coûts :

-L'entreprise supportait des **coûts de structure (coûts fixes) importants** liés à la multiplication rapide des points de vente, notamment les coûts liés aux **baux commerciaux** que ne supportent pas les concurrents pure players ou les constructeurs de smartphones qui vendent eux-mêmes leurs accessoires.

-Elle a également investi en matériel et formation pour se diversifier dans l'activité de smartphones reconditionnés. Cela a probablement engendré une **hausse des dotations aux amortissements**, ainsi qu'une **hausse des charges de personnel**.

L'essentiel de ces charges étant fixes, l'entreprise bénéficiait d'économies d'échelle lorsque les ventes étaient importantes. La baisse des ventes a à l'inverse alourdi les coûts unitaires.

• Sources de revenus :

L'entreprise se rémunérait par la **marge réalisée sur chaque achat**.

Lorsque le marché des coques était en forte croissance (+20% en 2013), l'entreprise disposait d'une marge confortable.

La baisse des ventes en 2021 a cependant rendu ce **modèle non rentable**, les pertes de l'entreprise étaient importantes depuis 2020. Les charges fixes étaient devenues trop lourdes au regard de la proposition de valeur de l'entreprise.

2. Quelles menaces de l'environnement (du macro-environnement et du micro-environnement) sont responsables des difficultés de l'entreprise ? Répondez brièvement (il est inutile de réaliser le modèle PESTEL ou les cinq forces de Porter de manière exhaustive).

Plusieurs menaces de l'environnement expliquent la remise en cause de son modèle économique.

Vous devez distinguer le macro-environnement et le micro-environnement mais sans faire une analyse développée ici !

•MENACES DU MACRO-ENVIRONNEMENT – Modèle PESTEL :

-Influences économiques et écologiques : Les consommateurs sont plus sensibles aux enjeux écologiques et leur pouvoir d'achat baisse, ils achètent donc désormais moins de smartphones et les gardent plus longtemps. Ceci a engendré une baisse des ventes de coques et autres accessoires.

-Influence écologique : La pandémie mondiale de **covid** a entraîné la fermeture imposée des points de vente The Kase, ce qui a engendré une forte baisse de son chiffre d'affaires en 2020 et 2021.

-Influence technologique : Le développement des **imprimantes 3D** permet aux consommateurs de personnaliser eux-mêmes leurs coques de téléphone, ce qui peut baisser les ventes des entreprises du secteur.

•MENACES DU MICRO-ENVIRONNEMENT :

En plus d'un ralentissement de la demande, il y a eu une **multiplication des concurrents directs** sur le secteur des accessoires pour smartphones, ce qui a généré une forte pression concurrentielle. Cette concurrence provient :

-des constructeurs de smartphones tels que Samsung et Sony qui se sont mis à proposer eux-mêmes leurs propres accessoires pouvant être aussi personnalisables ;

-des pures players (tels que 1001coques.fr) qui proposent des offres aussi (voire plus) accessibles que The Kase ;

-des acteurs du luxe qui font des accessoires de smartphones de véritables articles de mode.

Les forces du modèle de Porter n'étaient ici pas toutes à étudier ! Il fallait en revanche bien développer l'analyse de la concurrence puisqu'il s'agissait de la principale menace.

3. Analysez les stratégies de développement et les modes de croissance de l'entreprise.

STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT

Il ne fallait pas parler des stratégies globales et concurrentielles !

-L'entreprise menait une **stratégie d'intégration verticale vers l'aval** car elle vendait elle-même une partie de ses accessoires et de ses téléphones reconditionnés via son propre réseau de boutiques et son site internet marchand.

-Elle mène également une **stratégie d'internationalisation des ventes** car ses boutiques sont présentes dans de nombreux pays (Etats-Unis, Singapour, Hong Kong, etc.)

Justifiez en montrant comment la définition correspond au contexte.

Ex : « Elle utilise un mode de croissance conjointe car elle fait des partenariats. » ⇒ Il manque le lien avec le contexte.

MODES DE CROISSANCE

-L'entreprise a utilisé un **mode de croissance externe** en rachetant l'entreprise *The Phone House*. Ceci lui a permis d'accélérer sa croissance.

-Pour accélérer également son développement à l'international, elle a utilisé un **mode de croissance conjointe** en ouvrant des boutiques en franchises.

-Enfin, elle a utilisé un **mode de croissance interne** en se développant avec ses propres ressources. Elle s'est notamment endettée pour financer ses investissements nécessaires à sa nouvelle activité, l'offre de smartphones reconditionnés.

***Structurez vos réponses, allez à la ligne pour chaque stratégie, chaque mode de croissance !
Citez au moins deux modes de croissance !***

Dossier 3 : questions à commenter – spécificité de l'épreuve Ecricome (≈15 min)

Commenter les phrases suivantes en indiquant si ces phrases sont vraies/fausses/partiellement vraies ou fausses, en justifiant systématiquement et en structurant votre réponse en plusieurs paragraphes.

1. Le lancement par *The Kase* de l'activité « téléphones reconditionnés » est une stratégie de diversification.

Affirmation vraie.

• La **stratégie de diversification** est une stratégie globale qui consiste à s'engager sur un ou des nouveau(x) domaine(s) d'activités stratégiques.

Une activité est un nouveau DAS si les concurrents, les clients et les ressources et compétences mises en œuvre sont différentes.

Cette diversification peut être liée si des ressources et compétences sont communes entre les DAS, ou conglomérale.



Commencez par définir les notions !

• Dans le cas de *The Kase*, l'activité téléphones reconditionnés s'adresse aux mêmes clients et utilise le même réseau de distribution, il y a donc de **fortes synergies avec l'activité initiale**. Il pourrait ainsi s'agir d'une spécialisation avec un développement de produits selon la matrice d'Ansoff.

• Toutefois, elle a nécessité de lourds investissements pour acquérir de **nouvelles ressources et compétences**, et les **concurrents sont différents**. On peut donc la considérer comme une stratégie de **diversification liée**.

2. Le résultat de l'exercice de *The Kase* est sensible à l'évolution de son chiffre d'affaires.

Affirmation partiellement fausse.

• Le **résultat** de l'exercice est la différence entre le total des produits et le total des charges, il peut être un bénéfice ou une perte. Le **chiffre d'affaires** est le montant des ventes.



Commencez par définir les notions !

• Le résultat de l'entreprise est très variable (annexe 1) alors que son chiffre d'affaires augmente de manière continue depuis 2017. **Il ne semble donc pas y avoir de corrélation entre l'évolution du CA et celle du résultat**. Il y a des années où l'augmentation du CA s'accompagne de l'augmentation du résultat (2018) par exemple, et des années où c'est l'inverse (2020 par exemple).

• L'évolution du CA est l'une des causes de l'évolution du résultat, mais il y en a d'autres. **L'évolution des charges de personnel et des coûts de structure** liés au rachat de *The Phone House* ont fortement pesé sur le résultat.