

DOSSIER 1 : LE MODELE ECONOMIQUE DE FOODETTE

1. Présenter le modèle économique de l'entreprise Foodette

Le modèle économique de l'entreprise Foodette peut être étudié à l'aide du modèle CANVAS d'Osterwalder.

Rappel cours :

	Description des rubriques du modèle CANVAS
Offre, proposition de valeur	Il s'agit de la combinaison de biens et de services qui crée de la valeur pour les clients, qui apporte une solution à un problème ou satisfait un besoin. Cette proposition de valeur peut être différente pour différents segments de marché.
Clients	-Quels sont les segments de marché visés ? ☛ <i>Il faut différencier les clients des utilisateurs !</i> -Quels sont les canaux de communication et de distribution ? - Relation de l'entreprise avec ses clients , au-delà du produit ou service rendu, pour les attirer et les fidéliser.
Infrastructure	-Quelles sont les activités clés (achat/revente ? conception ? production ? gestion d'une plateforme internet ?) -Quelles sont les ressources ou compétences clés qui vont permettre de répondre aux attentes des clients ? -Y-a-t-il des partenaires clés ?
Structure de coûts	Quels sont les coûts indispensables au bon fonctionnement de l'activité ? - coûts variables : dépendent du niveau d'activité, ils augmentent au fur et à mesure que le CA augmente (<i>ex : achat de marchandises, de matières premières, commissions, ..</i>) - coût fixes : dépenses incompressibles, indépendantes du CA (<i>ex : ressources humaines, loyers, ...</i>)
Sources de revenus	Quels sont les sources de revenus générées par l'activité (<i>ex : abonnement, location, publicité, ..</i>) ?

• **Offre, proposition de valeur** :

Foodette propose **sur son site internet une offre de repas avec des recettes courtes et des ingrédients livrés rapidement à domicile**. Les recettes sont courtes et ne nécessitent au maximum qu'une demi-heure de préparation.

Contrairement à ses concurrents, elle propose une **offre resserrée de repas**, il y a moins de choix. Elle propose des repas à base de **produits locaux, de saison et essentiellement biologiques** (80% des ingrédients).

• **Clients** :

-**Segments de marché ciblés** : Elle avait initialement une cible restreinte : des clients parisiens qui recherchaient des idées de repas gastronomiques pour des diners formels. Elle a désormais élargi son offre. Elle s'adresse **aux familles (essentiellement des femmes), qui recherchent des repas sains, variés, et qui souhaitent gagner du temps**.

-**Canaux de communication et de distribution** : L'entreprise communique essentiellement **via son site internet et les réseaux sociaux**. Elle n'a pas recours à la communication média contrairement à ses principaux concurrents, et s'appuie beaucoup sur le bouche-à-oreille positif de ses clients.

-**Relations avec les clients** : Les clients commandent leur repas en ligne, il n'y a pas de renouvellement automatique de leur commande, ni d'abonnement. Pour fidéliser et réaliser des ventes additionnelles, l'entreprise **ne met pas en œuvre de démarches actives** comme des campagnes promotionnelles. Elle s'appuie surtout sur la satisfaction de ses clients obtenue grâce à sa qualité de service pour induire un renouvellement des commandes et fidéliser sa clientèle.

• **Infrastructure** :

-**Activités clés** : **L'entreprise doit proposer des recettes variées et créatives**. Elle en propose 14 par semaine à ses clients, et dispose d'un stock de 1100 recettes.

D'autres activités telles que **la gestion du site internet, l'approvisionnement en matières premières et la mise en colis des ingrédients** sont réalisées par l'entreprise.

-Ressources et compétences clés : Pour faire cela, l'entreprise emploie une **équipe de passionnés de cuisine** qui créent en permanence de nouvelles recettes.

Elle dispose d'un **entrepôt partagé avec Aquarelle** à Amiens de 600m2 pour accompagner sa croissance et répondre aux commandes des clients.

Ses ressources sont néanmoins limitées par rapport à ses grands concurrents tels que Quitoque ou Hellofresh. Elle n'a **pas non plus de contrôle qualité**, ainsi 3% des colis sortants sont défectueux. Ceci peut entraîner un bouche-à-oreille négatif et freiner l'évolution des ventes.

-Elle dispose de partenariats clés :

Elle a un partenariat **avec l'entreprise Aquarelle**, qui lui permet de réduire ses coûts fixes via le partage de locaux et de ressources humaines. Ce partenariat lui permet en outre d'obtenir la confiance des fournisseurs.

Elle a une **relation privilégiée avec des fournisseurs de produits biologiques et locaux**. La fidélisation des fournisseurs, producteurs locaux participe à l'image de marque de l'entreprise qui communique sur eux sur son site internet. Les liens de Foodette avec ses fournisseurs font donc partie intégrante de son réseau de valeur.

Elle collabore **avec une auteure B.Philippon** afin de créer des recettes avec un faible index glycémique pour cibler une nouvelle catégorie de clients.

Elle **externalise la livraison des ingrédients auprès de Chronopost** afin d'assurer une livraison très rapide.

• Structure de coûts :

Les **achats des ingrédients** constituent l'essentiel des charges.

Les **coûts salariaux** sont légèrement plus élevés que ceux du secteur, mais grâce au partenariat avec Aquarelle, une partie de ces charges est **variable**.

Ce partenariat lui permet aussi de réduire ses coûts fixes liés aux locaux car l'entreprise loue et mutualise la production et le stockage avec Aquarelle.

Les **coûts de communication sont beaucoup plus faibles** que pour les concurrents car l'entreprise ne communique pas via les médias.

• Sources de revenus :

L'entreprise se rémunère par la **marge réalisée sur chaque commande**. Son prix est élevé par rapport aux concurrents, ce qui lui permet de dégager une marge commerciale plus confortable (55% au lieu de 51%).

Les **ventes augmentent** car il s'agit d'un marché en expansion, notamment depuis la crise sanitaire.

Cela permet d'accroître le résultat, qui reste toutefois négatif en 2021. Le modèle économique de l'entreprise n'est pas encore rentable.

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

Le partenariat avec Aquarelle présente plusieurs intérêts.

• Intérêt commercial :

Cela permet d'augmenter les ventes de repas grâce à des opportunités de ventes croisées sur le site de vente en ligne. En achetant des fleurs, certains clients d'Aquarelle peuvent ainsi être tentés par une commande de repas.

Cela a permis en outre d'accroître sa notoriété.

• Intérêt financier :

-Foodette partage des infrastructures (de stockage, de mise en colis, ..) avec Aquarelle, ce qui permet de réduire ses charges fixes.

-Cela permet de vendre plus grâce à l'augmentation des capacités de stockage, et donc d'accroître leur pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs (économies d'échelle).

-Cela permet enfin de rendre variables certaines charges fixes, notamment les charges de personnel, car Foodette loue les services d'employés d'Aquarelle lors des creux d'activité pour le fleuriste.

• Intérêt organisationnel :

-Les équipes de Foodette ont pu prendre exemple sur l'organisation du travail d'Aquarelle (travail à la chaîne) pour augmenter leur cadence et leur productivité.

-La mutualisation des entrepôts logistiques et de la chaîne de production ont permis d'assurer la croissance de l'entreprise.

Mais attention la stratégie de coopération n'est pas sans risques, Aquarelle et Foodette pourraient faire face à des difficultés managériales notamment liées à des résistances au changement au sein des équipes, à un déséquilibre dans le partage des synergies, voire à une prise de contrôle cachée par l'un ou l'autre des partenaires.

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

• Les conditions de travail recouvrent les aspects matériels (contraintes physiques, moyens, conditions sanitaires, etc.), organisationnels (temps de travail, rythme de travail, autonomie et marge de manœuvre, etc.), et psycho-sociaux (relations avec les clients, la hiérarchie et les collègues, sentiment d'utilité, etc.) dans lesquels est exercée l'activité professionnelle.

• Sur le plan des risques physiques, le partenariat avec Foodette entraîne pour les salariés d'Aquarelle **un temps d'exposition au froid plus long**, avec des risques sur leur santé (accidents, TMS, fatigue accrue,...).

Le travail de manutention sur la chaîne logistique reste difficile et peut-être rendu plus compliqué par la **multiplication des produits commandés** (paniers-repas et fleurs). Là encore, le risque de TMS est élevé.

• Sur le plan des risques psychosociaux, le partenariat avec Foodette peut entraîner des résistances au changement, ou être source de stress et d'incertitudes. Ces risques ne sont pas à négliger par l'encadrement.

4. Retrouver par le calcul la valeur du seuil de rentabilité sans et avec la mise en place de la coopération avec Aquarelle.

Question ajoutée : Comparez le risque d'exploitation dans ces deux situations (avec ou sans partenariat) en vous aidant de la marge de sécurité.

	SANS PARTENARIAT		AVEC PARTENARIAT	
CA	3 500 000		3 500 000	
-CV				
Achats	0,5*CA = 1 750 000		1 750 000	
Autres CV	0,25*CA = 875 000		0,35*CA = 1 225 000	
=MCV	875 000	Taux MCV = 875/3500 = 0,25	525 000	Taux = 0,15
-CF	1 100 000		1 100 000 - 500 000 = 600 000	
=R	-225 000		-75 000	

Sans partenariat :

$$\bullet SR = CF / \text{Taux MCV} = 1\,100\,000 / 0,25 = 4\,400\,000\text{€}$$

• MS = CA - SR = 3 500 000 - 4 400 000 = -900 000
L'entreprise doit augmenter son chiffre d'affaires de 900 000€ pour commencer à faire des bénéfices.

Avec partenariat :

$$SR = CF / \text{Taux MCV} = 600\,000 / 0,15 = 4\,000\,000\text{€}$$

• MS = CA - SR = 3 500 000 - 4 000 000 = -500 000
L'entreprise doit augmenter son chiffre d'affaires de 500 000€ pour commencer à faire des bénéfices.

•*Adaptez vos réponses car la marge de sécurité est ici négative !

Le partenariat avec Aquarelle permet d'accroître la **rentabilité** de l'entreprise, son résultat prévisionnel est toujours négatif mais la perte est plus faible. Malgré la mutualisation des ressources avec Aquarelle, l'entreprise ne parvient toujours pas à atteindre son seuil de rentabilité.

En outre, le **risque d'exploitation** est plus faible avec le partenariat car la hausse du CA nécessaire est plus faible grâce à la diminution des charges fixes.

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

• Le positionnement s’apprécie par rapport à la cohérence entre l’image voulue et véhiculée par la marque et l’image perçue de celle-ci par le consommateur. Il résulte des choix des éléments essentiels d’une proposition de valeur par l’entreprise, lui permettant de se différencier de la concurrence et d’avoir une offre attractive pour le consommateur.

• **Foodette propose des repas sains afin de répondre aux besoins des consommateurs de mieux manger.** Le partenariat entre Foodette et l’auteure à succès Bérangère Philippon pour créer des recettes avec un index glycémique bas témoigne de cette volonté.

-Cet effort d’innovation est d’ailleurs noté par les consommateurs qui associent Foodette à une offre de paniers repas plus sains que la concurrence.

• Contrairement aux autres entreprises du marché, Foodette ne fonctionne pas avec un abonnement mais avec des commandes uniques que le client doit nécessairement renouveler. **Foodette a donc un positionnement atypique car c’est la seule entreprise sur le marché à proposer une offre réellement sans engagement** car aucune commande n’est générée automatiquement. Elle doit donc compter sur la satisfaction du client pour renouveler l’achat.

-Cette différence entre Foodette et ses concurrents est appréciée par le consommateur qui l’associe à une facilité de gestion de ses commandes et une plus grande liberté.

• Enfin, Foodette propose des **ingrédients de qualité, biologiques, de saison et en circuit court.** Elle adopte en conséquence une **politique tarifaire plus élevée** que la concurrence. Le coût d’un panier Foodette est plus cher que la plupart des concurrents. Il y a 52% d’écart entre un panier Foodette et celui d’HelloFresh, 45% avec Quitoque et 23% avec les Commis.

-Les clients ne semblent cependant pas percevoir de différence significative de qualité avec la concurrence. Les clients notent dans leurs commentaires que cette politique de prix élevée n’est pas justifiée au regard de la composition du panier et des problèmes nombreux de livraison.

Pour conclure, l’offre de Foodette est *crédible* car elle apporte des bénéfiques clients clairs : gains de temps, variété des repas, innovation culinaire mais **elle n’est pas distinctive** dans l’esprit des clients ce qui crée un manque de cohérence avec une politique tarifaire nettement plus élevée que la concurrence et un manque de choix sur les recettes.

2. Présenter les points forts et les points faibles du processus de création de recettes indice glycémique bas.

• Points forts

-Le processus de création de recettes indice glycémique bas (#lgbas) permet à Foodette d’avoir un avantage concurrentiel pérenne car il génère des bénéfices en appliquant un taux de marge probablement supérieur au coût de la recette.

-De plus, la collaboration avec une autrice à succès d’un livre de recettes « indice glycémique bas », rend ce processus difficilement imitable par les concurrents de Foodette.

• Éléments à améliorer :

-Les salariés de Foodette décident des recettes qui seront proposées sur le site de la boutique en ligne alors qu’ils ne sont pas spécialistes (risque d’uniformisation de l’offre) ;

-Les tests de dégustation ne sont pas assez nombreux (un par trimestre).

3. Justifier par le calcul le montant de la valeur ajoutée et de l’excédent brut d’exploitation en 2021, puis analyser la performance économique de l’entreprise.

	2021
CA	3 500 000
-achats marchandises	-1 575 000
-autres achats	-1 505 000
=VA	=420 000
+subventions	+200 000
-impôts	-10 000
-salaires	-630 000
=EBE	= -20 000

L'entreprise n'est pas performante, son modèle économique n'est pour le moment pas rentable, car le résultat d'exploitation est négatif. Ses pertes ont néanmoins été réduites entre 2019 et 2021.

-Les achats de marchandises et les charges externes représentent une part très importante du CA (88%). Les achats de marchandises ont augmenté en raison de l'inflation. Cela pèse fortement sur la VA et explique pourquoi le résultat d'exploitation de l'entreprise est négatif. -En outre, l'entreprise a investi en 2021, ce qui a augmenté les dotations aux amortissements et impacté négativement le résultat d'exploitation.

-La situation est néanmoins meilleure en 2021, la valeur ajoutée a augmenté pour diverses raisons.

L'entreprise est en croissance, les ventes ont augmenté.

De plus, l'entreprise profite d'économies d'échelle et est parvenu à réduire son ratio charges de transport/CA.

Enfin, en misant sur une communication digitale moins coûteuse que la communication média de ses concurrents, l'entreprise profite de coûts de communication bien plus faibles (3% de son CA en 2021 contre 24% pour ses concurrents).

-En outre, l'entreprise a réduit ses charges de personnel grâce au partenariat avec Aquarelle. Elle loue une partie du personnel d'Aquarelle lors des creux d'activité de cette dernière. Cela lui a permis d'augmenter fortement son EBE et son taux de marge brute (proche de 0% en 2021).

-La situation est également meilleure que les entreprises du secteur, dont le taux de marge brute moyen est de -15%. Ceci est partie lié à une meilleure marge commerciale. Via sa stratégie de différenciation vers le haut, l'entreprise propose des prix plus élevés qui lui permettent d'avoir un chiffre d'affaires élevé une marge plus importante que les concurrents.

Le modèle économique de l'entreprise n'est donc pas rentable, mais il pourrait le devenir si l'entreprise poursuit son développement et profite d'économies d'échelle.

4. Conclure sur la viabilité du modèle économique dans un contexte inflationniste.

La viabilité du modèle économique de l'entreprise Foodette est interrogée pour plusieurs raisons.

-Le positionnement qualitatif de l'entreprise n'est pas toujours bien perçu par les clients, d'autant que cette image de marque n'est soutenue par aucun investissement dans la communication.

-D'autre part, la stratégie de maîtrise des coûts semble insuffisante pour assurer une rentabilité de l'entreprise. La hausse des prix va encore éroder les marges, alors qu'une hausse des tarifs semble difficile en raison du positionnement de l'entreprise, plus chère que ses concurrents.

Une évolution du modèle économique semble ainsi nécessaire.

DOSSIER 3 : LES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DE FOODETTE

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

• Jusqu'à maintenant, Foodette a fondé sa communication sur le bouche à oreille et la présence digitale notamment par son site internet et les comptes sur les réseaux sociaux Instagram, Facebook et Twitter.

-Néanmoins, les performances de l'entreprise sur ces différents supports doivent encore évoluer afin de valoriser son offre et développer ses performances face à une concurrence plus agressive en termes de communication.

• Elle doit améliorer ses contenus owned media. Les « owned media » correspondent à tous les points de contact (contenus, médias, plateformes) partiellement ou totalement détenus par une marque ou une entreprise.

Foodette, pour améliorer les performances de son offre, doit aujourd'hui travailler sur :

-L'acquisition d'abonnés : la marque est 3^{ème} sur 4 avec 22k de followers sur Instagram, 4^{ème} sur Facebook avec 13455 followers et détient 2071 abonnés Twitter.

-Le taux d'engagement : en moyenne la marque obtient une cinquantaine likes sur Instagram sauf lors de concours ou partenariat (la chocolaterie) ce qui est deux fois moins que Quitoque qui compte une moyenne de 130 likes.

-La régularité des publications : si sur Instagram & Facebook, Foodette publie en moyenne tous les 3 jours, sur Twitter la dernière publication date de mai 2020.

-L'interaction : il faudrait que Foodette soit plus réactive notamment vis-à-vis des avis négatifs laissés par ses clients sur les réseaux en répondant aux commentaires.

•Elle pourrait également utiliser une communication **paid media**. Le « paid media » désigne le fait d'acheter un espace publicitaire sur les médias dans le but d'acquérir une visibilité auprès d'une audience qualifiée.

-Cela permettrait **d'améliorer sa notoriété** et ainsi développer ses ventes en volume. De plus, elle aura la garantie de maîtriser totalement sa communication, elle gardera le contrôle sur son budget mais aussi et surtout sur la cible et le contenu du message transmis.

-Elle pourrait bénéficier **d'une visibilité immédiate**. Cela permettra à Foodette de générer du trafic et des ventes sur son site internet. Le paid media sera donc le moyen de rendre l'offre de Foodette plus visible que celle des concurrents, notamment lors du lancement de nouvelles recettes.

-**Cela lui permettrait enfin de profiter d'une complémentarité entre les médias**. En effet, Foodette peut mobiliser le paid media pour relayer le contenu du owned media. Et réciproquement le paid peut avoir besoin du owned pour convaincre son audience.

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

•Le **système d'information (SI)** est un ensemble de ressources matérielles, logicielles, humaines permettant de collecter, stocker, analyser et diffuser les informations nécessaires au bon développement et fonctionnement de l'entreprise. Les informations collectées peuvent par exemple être des données sur les clients de l'entreprise, **via notamment leur compte fidélité**.

•Cela présente **plusieurs intérêts**.

-Cela peut permettre de **mieux prévoir les ventes futures** et d'ajuster ainsi sa production et ses stocks.

-Cela permet de **personnaliser la communication voire le produit**, en leur proposant des produits répondant bien à leurs attentes.

-**L'entreprise peut même améliorer voire automatiser la prise de décision au niveau opérationnel grâce à l'analyse de données**.

•**Limites** :

-L'entreprise doit **respecter le RGPD** qui encadre le traitement des données dans l'Union Européenne.

-Piloter son activité par les données implique une collecte de données massive qu'il faut **être ensuite capable de stocker et d'analyser avec des solutions onéreuses** (abonnement au cloud, logiciels de datamining, ...).

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

•La **marque employeur** est l'image d'une entreprise auprès de ses employés et des candidats potentiels.

Elle se traduit dans 3 dimensions : **l'identité employeur (culture d'entreprise et ADN), l'image employeur (interne) et la réputation employeur (externe)**. (dimensions à connaître ?)

•L'entreprise peut avoir **divers intérêts à communiquer et développer sa marque employeur**.

-Cela peut lui permettre **d'attirer des candidats nécessaires à sa croissance dans un contexte de marché du travail tendu**. Foodette est une jeune entreprise innovante dans le secteur de la Food Tech, soucieuse du bien-manger. Cette identité peut contribuer à attirer des talents, soucieux de travailler dans ce secteur en pleine expansion.

-En renforçant ses actions en faveur de la qualité de vie au travail, elle peut également améliorer son image employeur qui est un **facteur de motivation interne, source de productivité et de bien-être au travail**. Elle facilite un bon climat social, source de performance.

-Enfin, cela peut également **améliorer son image de marque aux yeux du consommateur**.

4.Pour conclure, en vous appuyant sur vos connaissances et le cas étudié, analyser les perspectives de développement des start-ups comme Foodette. (réponse ci-dessous du corrigé officiel)

Valoriser toute réponse pertinente et structurée. Il est attendu des candidats qu'ils développent un des deux arguments principaux.

La start-up, ou littéralement "entreprise qui démarre", se définit comme étant une jeune entreprise innovante notamment dans le secteur des nouvelles technologies. La start-up est à la recherche permanente de développement et de croissance, afin d'imposer son produit sur le marché.

Nombreuses peuvent être les difficultés auxquelles font face les entrepreneurs tant au moment du lancement que tout au long du cycle de vie de la société. Générer des revenus, ou la mise en place de partenariats, devient une véritable obsession afin de démontrer la viabilité du concept sur son marché.

En parallèle, l'entrepreneur devient un véritable chef d'orchestre en multipliant les tâches en prenant en charge les fonctions finance, RH, marketing...

1^{er} argument de réponse : se développer grâce au financement ou au rachat.

Dans le cas de Foodette, le service proposé répond à une véritable demande du marché mais que la présence de leader internationaux sur la même proposition de valeur complique leur développement. Au-delà de l'évolution de leur mix marketing, compte tenu des résultats de l'entreprise, il semble nécessaire de réaliser des choix stratégiques et financiers pour pérenniser le modèle et assurer sa lucrativité par des fonds propres.

La situation de Foodette est similaire à celle d'un grand nombre de jeunes entreprises, plusieurs possibilités s'offrent alors à elles en dehors du prêt bancaire.

Pour obtenir la trésorerie indispensable à leur survie et leur développement, les start-ups peuvent recourir à :

- La foule par le biais du financement participatif ou crowdfunding c'est un outil de collecte de fonds opéré via une plateforme internet permettant à un ensemble de contributeurs de choisir collectivement de financer directement et de manière traçable des projets identifiés. Dans ce cas Foodette pourrait solliciter ses clients et prospects, notamment en mobilisant les réseaux sociaux.
- L'offre des fonds régionaux lorsque l'entreprise correspond aux critères, BPI France investit notamment pour apporter des fonds propres aux start-ups et PME.
- La levée de fonds qui consiste à rechercher des investisseurs ou institutions susceptibles d'investir au capital d'une société, avec des conditions de sortie prédéfinies. On évoque parfois des business angels. Le risque est pour la start-up de devoir vendre ses parts lorsque le fonds d'investissement quitte le capital.
- La vente de la start-up qui permet au projet de se développer, l'entrepreneur peut alors faire le choix de rester au sein de la nouvelle structure ou s'en retirer.

Second argument de réponse : les stratégies de développement

De manière générale les entreprises et notamment les start-ups vont devoir adapter leurs orientations stratégiques tout au long du cycle de vie de leur société.

Les modalités de croissance permettant le développement des start-ups à l'instar de Foodette peuvent être :

- La croissance interne : investir dans de nouveaux actifs tels que des machines, des laboratoires ou des brevets, dans le but d'augmenter les capacités d'une structure, ainsi que ses compétences par exemple sur la data. Elle est la mieux adaptée aux entreprises de petite et moyenne taille car moins risquée sur le plan financier mais plus lente.
- La croissance externe : elle consiste à s'associer à d'autres entreprises afin de tirer profit de leurs compétences et de leurs capacités. Elle permet d'accélérer le développement de l'entreprise et de profiter de l'effet de synergie, grâce à la complémentarité, mais aussi pourquoi pas de réduire la concurrence. Cette forme de croissance est financièrement risquée.
- La croissance conjointe : agrandir l'entreprise de l'extérieur en s'associant avec d'autres structures professionnelles, elle correspond au choix de Foodette en s'associant à Aquarelle, cette stratégie est intéressante mais n'est pas exempte de risques, les différences entre les objectifs de l'entreprise et ceux des partenaires ou des alliés peuvent entraîner de mauvaises répercussions sur la réalisation des projets.

L'entreprise peut également internationaliser ses ventes afin d'accéder à un marché plus large et donc de capter une cible que la concurrence n'aura pas encore atteint.

La sous-traitance peut également être envisagée comme un choix stratégique utile voire nécessaire au développement de l'entreprise. (Établir le lien avec la chaîne de valeur).

Argumentation s'appuyant sur les réponses aux questions précédentes

Par ailleurs, le développement des start-ups comme Foodette passe également par une déclinaison de choix opérationnels. En effet le développement de la start-up entraîne un changement d'échelle dans la gestion des défis du terrain :

- Mana / RH : il sera nécessaire pour le dirigeant de la start-up de faire évoluer son management avec l'évolution de son effectif; ainsi de passer d'un management à la « cool » (chief happiness officer) à la posture d'un chef d'orchestre. Par ailleurs comme pour Foodette, le développement de la start-up nécessite également de recruter et gérer des talents spécifiques tout comme de travailler sa marque employeur.
- Marketing et commercial : il sera parfois nécessaire de revoir son offre (innovation ou diversification), sa politique tarifaire, élargir sa zone de livraison ou encore sa clientèle (BtoB) pour se démarquer de la concurrence. Ainsi le développement de l'entreprise passe par la révision du marketing mix.