

Ecricome 2022 – Aquarelle
Proposition de corrigé

Proposition de corrigé provenant essentiellement des éléments de correction officiels. Le corrigé est ici exhaustif, mais l'exhaustivité n'est pas recherchée par le jury !

Les remarques effectuées dans le corrigé précédent sont toujours valables. Pour réussir une épreuve Ecricome :

⇒ **1/ Il faut bien apprendre et comprendre le cours !**

-Vous devez notamment connaître toutes les définitions indispensables : *avantage concurrentiel, système d'information, FCS du secteur, positionnement, parties-prenantes, saisonnalité, mécanismes de coordination de Mintzberg, ...*

Vous devez savoir calculer, comprendre et commenter des indicateurs financiers, comme le BFRE !

⇒ **2/ Il faut développer et STRUCTURER vos réponses (une idée/un argument = un paragraphe !)**

⇒ **3/Il faut bien lire la question pour ne pas faire de réponse hors-sujet !**

Cf. remarques à chaque question.

Première partie : Analyse du cas

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.

☛ **Lisez bien la question !** Il ne fallait pas étudier les avantages concurrentiels d'Aquarelle, mais seulement les innovations d'Aquarelle qui ont permis d'avoir un avantage concurrentiel !

☛ **Donnez les définitions.**

☛ **Il faut utiliser l'annexe théorique pour développer et structurer votre réponse.**

• Un **avantage concurrentiel** est une **ressource ou une compétence qui est rare, inimitable, et qui crée de la valeur pour le client**. Selon l'article d'Atamer et al., pour disposer d'avantages concurrentiels, les entreprises doivent innover.

Il existe **deux types d'innovations** selon Schumpeter, qui peuvent être identifiées dans l'histoire d'Aquarelle.

-L'entreprise a mis en place une **innovation radicale** en créant une plateforme de vente en ligne de fleurs et de bouquets à la fin des années 1990. En développant un champ d'activité nouveau, Aquarelle a ainsi détenu un avantage concurrentiel en tant que premier *pure-player* et précurseur de la commercialisation de fleurs et de bouquets en ligne.

-L'entreprise a également mis en place plusieurs **innovations incrémentales** pour maintenir cet **avantage** à partir des années 2010.

Elle a amélioré le fonctionnement de la plateforme de vente en ligne en développant une application et en créant un site responsive design.

Elle a enrichi son offre en ligne : ajout possible de messages vidéo, tutoriels pour apprendre à faire des bouquets, etc.

☛ **Illustrez avec des exemples pris dans les annexes !!**

Il faut utiliser le cas, c'est tout l'intérêt de la question !

• **Mais l'avantage concurrentiel d'Aquarelle n'est pas durable**. Les ressources et les compétences liées à la création de son avantage concurrentiel initial ont été imitées, et les innovations incrémentales apportées n'ont permis que de s'adapter aux évolutions technologiques en suivant celles opérées par ses principaux concurrents.

- Aquarelle n'est ainsi **plus le leader** sur le marché de vente en ligne de végétaux d'intérieur. L'entreprise a été dépassée par un concurrent (Interflora).

-**D'autres concurrents ont développé des innovations radicales** comme Bergamotte qui a lancé le concept de vente de fleurs en vrac.

(Il est possible qu'Aquarelle, en tant qu'acteur historique sur le marché des ventes en ligne de fleurs et de bouquets, a pu développer des routines (défensives) ne lui permettant pas de proposer de nouvelles innovations radicales...)

☛ **Parler du processus de destruction créatrice n'était pas important ici, car cela n'avait pas de lien avec la question posée.**

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.

🔍 **Lisez bien la question !** Le bilan fonctionnel n'était pas demandé, il fallait juste présenter le calcul de l'actif circulant d'exploitation et du passif circulant d'exploitation.

<u>Actif circulant d'expl.</u>	<u>306 986</u>	<u>Passif circulant d'expl.</u>	<u>862 795</u>
Stocks	127 766	Avances	1 157
Créances clients	152 929	Dettes fournisseurs	249 269
CCA	26 291	PCA	612 369

BFRE = Actif circulant d'exploitation – Passif circulant d'exploitation

$$= 306\,986 - 862\,796$$

$$= -555\,809\,€$$

Ou autre présentation possible (en colonne car il y a beaucoup de comptes, c'est alors impossible en ligne) :

Actif circulant d'expl.

Stocks	127 766
Créances clients	152 929
CCA	26 291

-Passif circulant d'expl.

-Avances	1 157
-Dettes fournisseurs	249 269
-PCA	612 369
= BFRE	-555 809€

🔍 **Un BFRE n'est pas un ratio ! C'est un indicateur d'équilibre financier.**

Ratio = numérateur/dénominateur

🔍 **Lisez bien la question !** Il ne fallait pas expliquer pourquoi un BFRE négatif est une bonne chose pour l'équilibre financier. Il fallait expliquer les différences entre le BFRE de Mr Marguerite et celui d'Aquarelle !

• Contrairement au BFRE de Monsieur Marguerite, le BFRE d'Aquarelle est positif et en augmentation. Il s'élève en 2020 à 550 000€. **Plusieurs raisons expliquent cette différence :**

- Contrairement à Monsieur Marguerite, Aquarelle ne s'adresse pas uniquement à une clientèle de particuliers mais propose également une offre à destination des entreprises. Cela est de nature à augmenter le délai de règlement des clients puisque les entreprises ne payent pas

toujours au comptant, elles peuvent négocier des délais de paiement importants. Cela augmente les créances clients à l'actif circulant.

- Contrairement à Monsieur Marguerite, Aquarelle ne s'approvisionne pas uniquement en fleurs de saison cultivées en France. Elle utilise la plateforme internationale de la fleur située aux Pays-Bas et elle s'adresse également à des producteurs de roses en Afrique. Ses stocks sont par conséquent plus importants.

- En outre, Aquarelle garantit un paiement au comptant des fleurs achetées aux producteurs de roses situées en Afrique ce qui est de nature à réduire le montant de ses dettes fournisseurs.

- Enfin, le chiffre d'affaires d'Aquarelle est beaucoup plus important que celui de Monsieur Marguerite. Même si les délais de paiement et de stockage étaient identiques, le BFRE serait mécaniquement plus élevé.

Q3. 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.

🔍 **Lisez bien la question !**

- Il fallait définir les FCS du marché, et non les FCS de l'entreprise Aquarelle.

Remarque : FCS du secteur ≠ opportunité ou menace de l'environnement (ex : « *la saisonnalité* » ou « *la croissance des pure-players* » ne constituent pas des FCS du secteur)

- Il fallait ensuite montrer comment le SI d'Aquarelle permet de maîtriser les FCS. Le lien avec le SI était donc indispensable !

🔍 **Donnez les définitions.**

• Un **facteur clé de succès** est un **élément stratégique** qui permet de profiter des opportunités ou de faire face aux menaces de l'environnement.

- Pour se démarquer sur le secteur de la vente en ligne de fleurs et de bouquets, les entreprises doivent ainsi garantir des délais de livraisons très courts, y compris lors des pics d'activité.

- Elles doivent également permettre une prise de commande efficace et proposer une expérience d'achat agréable aux clients en l'absence de contact sensoriel autre que la vue.

- Elles peuvent enfin proposer des services associés pour compenser l'absence de conseils qui peuvent être procurés dans les magasins physiques.

🔍 **Faites des phrases pour expliquer !**

☛ **Donnez les définitions.**

☛ Selon Reix, le **système d'information** est l'ensemble des éléments technologiques et humains permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de diffuser des informations dans les organisations. Aquarelle dispose d'un SI lui permettant de maîtriser ces FCS.

-Le recours au cloud d'Amazon Web Services a permis à l'entreprise de bénéficier de l'autoscaling (dimensionnement automatique) des ressources. Le site et l'application restent ainsi parfaitement opérationnels lors des pics d'activité (fêtes des mères, ...).

-Pour améliorer l'expérience d'achat de ses clients, Aquarelle a amélioré son Interface Web grâce à Adequa (bouton pour reprendre une commande, système de suivi des commandes). Il s'agit en outre d'un site responsive design s'adaptant à la taille de l'écran du client.

-Enfin, Aquarelle propose des services associés sur son site tels que la possibilité de laisser des messages vidéos, de suivre des tutoriels, etc.

☛ **Soyez précis et concis !**

L'entreprise a ainsi adapté son système d'information à ses contraintes stratégiques (**alignement stratégique du SI, Henderson & Venkatraman**) afin de maîtriser les FCS du secteur. Cela a ainsi renforcé ses avantages concurrentiels.

Deuxième partie : Commentez.

1 – La saisonnalité de l'activité d'Aquarelle a des conséquences en termes de gestion des ressources humaines.

☛ **Lisez bien la question !**

-Il fallait étudier l'impact de la saisonnalité sur la GRH d'Aquarelle. Le fait que la saisonnalité augmente les stocks est correct, mais hors-sujet ici.

Affirmation vraie.

☛ **Commencez par définir les notions !!**

La saisonnalité désigne les variations de vente concernant certains produits dont la consommation dépend de la période de l'année. Aquarelle fait ainsi face à des pics importants d'activité lors des fêtes (fêtes des mères, Noël, Saint-Valentin, ...). Cette saisonnalité a plusieurs conséquences en termes de gestion des ressources humaines.

• Elle nécessite le **recours à du personnel intérimaire supplémentaire** (jusqu'à 180 personnes en plus pendant les périodes de fêtes) afin de pouvoir assembler et conditionner les bouquets vendus. Les services RH doivent donc faire appel à des agences d'interim.

• Ces employés supplémentaires doivent en outre être formés aux tâches qui leur sont confiées : nettoyer, couper, assembler les fleurs pour concevoir des bouquets selon un cahier des charges strict. Des **formations** doivent donc être organisées en interne.

• Enfin, il est possible que la **charge de travail** des salariés permanents **soit plus importante** pendant les pics d'activité. Des solutions et des sources de motivation doivent être recherchées pour encourager les employés à y faire face, tout en **préservant un bon climat social**.

2 – L'entreprise Aquarelle intègre les intérêts des parties prenantes dans sa prise de décision.

Affirmation plutôt exacte

☛ **Commencez par définir les notions.**

☛ Selon Freeman, une **partie prenante** est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par les décisions d'une organisation. Aquarelle a des parties-prenantes internes (ses salariés, les actionnaires), et également externes (fournisseurs de fleurs, particuliers et entreprises clientes, etc.) Plusieurs exemples prouvent qu'Aquarelle prend en compte les intérêts de ses parties-prenantes.

• Lors de la crise du covid, l'entreprise a choisi de soutenir certains horticulteurs français, ses fournisseurs historiques situés en Bretagne, dans les Hauts-de-France ou en Ile-de-France, en leur garantissant un minimum d'achat à prix fixe.

• Elle paye également au comptant les producteurs de roses au Kenya pour soutenir leur activité économique et leur éviter un déséquilibre financier.

• Pour satisfaire les souhaits de livraison très rapide des clients (particuliers ou entreprises), l'entreprise a adapté ses modes de livraison en optant pour des courses à vélo dans certaines villes.

3. Le prix des végétaux d'intérieur est plus élevé que celui des végétaux d'extérieur sur le marché français.

Affirmation vraie

• Les ventes en volumes sont exprimées en unités vendues, les ventes en valeur en euros. **Les ventes en valeur correspondent donc aux ventes en volume multipliées par le prix.**

• Or quelle que soit l'année considérée (2018, 2019 ou 2020), sur le marché français des végétaux, les végétaux d'extérieur représentent un peu plus de ¼ des ventes en volume réalisées mais seulement un peu moins de 40 % du chiffre d'affaires réalisé. Le prix moyen d'un végétal d'extérieur est donc faible.

• Inversement, les végétaux d'intérieur représentent autour de 14 % des ventes en volume réalisées mais entre 36 % et 40 % du chiffre d'affaires réalisé. Leur prix moyen est donc plus élevé que celui des autres végétaux.

Troisième partie : Propositions – en général

1. Le positionnement d'une offre suppose une bonne connaissance des consommateurs.

📖 **Lisez bien la question ! Stratégie de positionnement ≠ stratégie de segmentation !!**

Affirmation exacte

• Le positionnement d'une entreprise correspond à la **manière dont l'entreprise se distingue de ses concurrents**, à l'image qu'elle souhaite avoir dans l'esprit des consommateurs.

• Le positionnement doit être valorisé par les clients ciblés. Une entreprise doit donc connaître les attributs déterminants de la décision d'achat, et choisir, parmi eux, des attributs distinctifs. Cela suppose de connaître la perception que les consommateurs ont du marché sur lequel elle se situe. Elle peut notamment s'appuyer sur des cartes perceptuelles.

📌 **Il faut utiliser le vocabulaire vu en cours pour enrichir vos réponses.**

• Toutefois, analyser les attentes des consommateurs ne suffit pas. Le positionnement doit être différent de celui des concurrents et doit être cohérent avec les ressources et compétences de l'entreprise. L'étude des concurrents ainsi que de sa capacité stratégique sont donc également nécessaires.

2. Le recrutement interne doit être privilégié au recrutement externe.

Affirmation abusive.

• Le **recrutement externe** consiste, en utilisant différents moyens, à pourvoir un poste en faisant appel à un candidat extérieur à l'entreprise. Le **recrutement interne** consiste, par contraste, à proposer ce poste à des salariés de l'entreprise.

• Le recrutement interne a des avantages : il favorise la motivation et le climat social, diminue le risque d'erreur (le candidat connaît l'entreprise et sa culture) et le coût du recrutement.

• Mais le recrutement externe a également des avantages. Il permet une parfaite correspondance entre le candidat et le poste, il apporte de nouvelles compétences (nouveaux regards et nouvelles méthodes importées d'ailleurs). Il est toutefois plus long, plus coûteux et plus risqué.

Le choix du mode de recrutement dépend donc du contexte, des contraintes de l'entreprise et de la nature du poste à pourvoir.

3. Coordonner le travail nécessite de créer une hiérarchie.

Affirmation fausse.

• La **coordination**, rendue nécessaire par la division du travail, consiste à s'assurer que les actions des individus convergent vers un but commun. **Mintzberg définit six mécanismes de coordination** : l'ajustement mutuel (ou la coordination par simple communication informelle), la supervision directe assurée par un ou plusieurs acteurs responsables de l'organisation et du contrôle des salariés et la standardisation qui peut prendre plusieurs formes (des procédés de travail, des résultats, des qualifications, des normes).

• La création d'une hiérarchie ou la supervision directe n'est donc pas la seule voie qu'une entreprise utilise pour coordonner le travail. Les entreprises cherchent d'ailleurs souvent à diminuer le nombre d'échelons hiérarchiques. Au sein d'une structure plate (holocratie) par exemple, la coordination du travail s'effectue sans hiérarchie, avec un ajustement mutuel.