

DOSSIER 1 : ANALYSE STRATEGIQUE ET MARKETING DE REMOB

1.1. Réaliser une analyse structurée de l'environnement de l'entreprise Remob.

L'entreprise Remob est spécialisée dans le reconditionnement et la réparation de smartphones, tablettes et ordinateurs portables. Ce secteur fait face à des influences du **macro-environnement**, qui peuvent être classées en six catégories à l'aide du modèle PESTEL de F.Aguilar.

Faites une phrase courte pour présenter les outils que vous utilisez (ici le modèle PESTEL).

• **Influence économique** : En raison d'un **pouvoir d'achat limité**, certains consommateurs préfèrent acheter des produits reconditionnés car les prix sont plus attractifs (inférieurs de 30% à 50% par rapport à des produits neufs). Cela explique en partie la hausse de la demande.

Développez l'influence et expliquez l'impact sur le secteur étudié.

• **Influence socioculturelle** :

- Depuis la pandémie, **de plus en plus d'entreprises proposent le télétravail à leurs salariés**. Elles ont ainsi un besoin croissant de produits nomades (tablettes, ordinateurs portables) et peuvent opter pour des raisons économiques à des produits reconditionnés.

- Certains consommateurs sont toutefois méfiants vis-à-vis des produits reconditionnés, ils peuvent craindre d'avoir des batteries ou des écrans de mauvaise qualité. La mise en place de garanties pourrait permettre de lever les freins à l'achat.

• **Influence technologique** :

Il y a une **pénurie de composants électroniques** liée à divers facteurs tels que les confinements et fermetures d'usines pendant la pandémie. Cette pénurie a pu réduire la production de smartphones et d'ordinateurs neufs et ainsi augmenter la demande de produits reconditionnés.

• **Influence écologique** :

- **De plus en plus de consommateurs sont sensibilisés aux enjeux environnementaux.** Ils souhaitent contribuer à l'économie circulaire pour limiter l'utilisation des ressources naturelles et sont ainsi incités à acheter des smartphones ou ordinateurs reconditionnés. Cela explique en partie la hausse de la demande.

• **Influence légale** : Un **nouveau décret signé en 2022** définit les conditions nécessaires pour pouvoir utiliser le terme de produit « reconditionné ». Cela permet de réglementer ce marché et d'apporter plus de légitimité à des acteurs comme Remob.

Ces influences du macro-environnement impactent le **secteur** du reconditionnement de produits high tech. Celui-ci peut être étudié avec **le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter.**

• *Faites une courte phrase de transition pour présenter le modèle des cinq forces de Porter.*

• **Intensité concurrentielle** :

- Il y a de nombreux concurrents sur ce secteur, constitués de reconditionneurs comme Remob, YesYes, Largo, ou de plateformes comme Backmarket qui mettent en relation les clients avec des vendeurs dispersés. L'intensité concurrentielle est par conséquent plutôt forte.

- Elle est néanmoins atténuée par une forte croissance de la demande.

• **Pouvoir de négociation des clients directs** :

- Les clients directs sont ici les **ménages, les entreprises et les collectivités qui souhaitent utiliser les produits reconditionnés.** Ces derniers souhaitent avoir des produits à des prix attractifs avec un bon service après-vente (garantie, échange) pour lever leurs freins à l'achat.

- Une partie des produits reconditionnés sont également vendus à des distributeurs (GSA et GSS telles que Conforama, Boulanger) pour leurs propres ventes. Ces derniers sont concentrés, leur pouvoir est donc relativement fort.

• **Pouvoir de négociation des fournisseurs** :

Une des difficultés pour les entreprises du secteur est d'avoir suffisamment de smartphones ou ordinateurs usagés à reconditionner pour faire face à la demande croissante. Les canaux d'approvisionnement en France sont insuffisants (opérateurs, distributeurs tels que les GSS). Certaines entreprises comme Remob sont obligées d'aller chercher des téléphones aux Etats-Unis en faisant appel à des courtiers. En raison de la rareté des produits, le pouvoir des fournisseurs est par conséquent élevé.

•**Menace des nouveaux entrants :**

La menace est relativement forte car il existe peu de barrières à l'entrée. Il y a uniquement une barrière technologique, les entreprises doivent être capables d'intervenir sur le produit pour lui restituer ses fonctionnalités afin de pouvoir utiliser l'appellation de produit « reconditionné ».

•**Menace des produits substitués :**

Les smartphones et ordinateurs neufs génèrent une concurrence indirecte sur le secteur.

Les principales menaces proviennent ainsi de la concurrence directe et indirecte et des difficultés d'approvisionnement auprès des fournisseurs.

1.2. Identifier les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

• Selon le modèle VRIO de Barney, un avantage concurrentiel est une ressource ou une compétence qui crée de la valeur et qui est rare voire inimitable et qui est exploitable par une organisation.

Selon Porter, cet avantage peut être lié au coût ou à l'offre.

➤ **Commencez par définir la notion d'avantage concurrentiel.**

• L'entreprise Remob a ici un avantage lié à l'offre, et plus précisément **lié au produit** car elle propose un reconditionnement de qualité effectué elle-même par sa centaine de salariés. Elle propose également des services associés et une garantie permettant de lever les freins à l'achat.

Enfin, ses partenariats avec les opérateurs et ses clients professionnels lui permettent un approvisionnement régulier de smartphones à reconditionner, afin de répondre à la demande croissante.

• Elle a également un **avantage concurrentiel lié au marché** car elle parvient à attirer une clientèle de professionnels (entreprises, collectivités locales) dont la demande est croissante grâce au développement du télétravail.

- Ses clients sont sensibles à la fois à l'offre de location que Remob est parvenu à mettre en place grâce à ses compétences marketing, mais également au fait que les téléphones soient reconditionnés en France dans ses locaux près de Bordeaux.

1.3. Analyser la spécificité et la cohérence de la politique de distribution de Remob au regard de son positionnement sur le marché.

• Positionnement : Remob propose des téléphones reconditionnés dans ses propres locaux en France, ce qui garantit un **reconditionnement de qualité et éco-responsable** en limitant le transport des produits.

• Politique de distribution : L'entreprise distribue ses produits reconditionnés via divers canaux.

- Elle cible les particuliers (B to C) en distribuant ses produits **via son propre site internet (vente directe) ou via des plateformes** telles que Backmarket, Fnac.com, Cdiscount (distribution réintermédiée).

- Elle distribue ses produits aux collectivités et entreprises (B to B) **en vente directe, via son site internet**. Cette vente directe lui permet de proposer l'offre Remob Pro, comportant des services associés tels qu'un SAV premium ou une offre de location cohérents avec son positionnement de qualité.

- Elle distribue enfin ses produits à des distributeurs (GSA ou enseignes spécialisés), également **en vente directe** (B to B to C).

• Le mode de distribution est ainsi **sélectif**, elle vend ses produits elle-même ou via des plateformes. **Cela lui permet d'expliquer et de garantir la qualité du reconditionnement à ses clients.**

4. Expliquer en quoi l'économie circulaire modifie la vision habituelle du cycle de vie d'un produit technologique.

• La **notion de cycle de vie d'un produit** peut s'appliquer à un produit, à une catégorie de produits, à un marché. Elle comporte quatre (ou cinq) étapes :

- le lancement ;

- la phase de croissance ;

- la phase de maturité (saturation), lorsque les ventes stagnent ;

- le déclin, lorsque les ventes diminuent.

• Le **cycle de vie d'un produit technologique** est le même mais est dit "ramassé", chaque phase est très brève.

• L'économie circulaire permet de **prolonger la phase de maturité**. Le produit n'est plus une innovation, il est déjà largement diffusé, son volume de ventes est stagnant.

DOSSIER 2 : ANALYSE DE LA PERTINENCE DU RACHAT DES CINQ MAGASINS SUR LE PLAN FINANCIER

2.1. Analyser la structure financière pour l'année 2023 et commenter celle-ci au regard de son évolution par rapport à 2022 et des ratios fournis.

• Bilan fonctionnel 2023 :

ACTIF		PASSIF	
EMPLOIS STABLES	1 187	RESSOURCES STABLES	12 766
-Immobilisations 🍷 <i>valeur brute</i>	1 187	-Capitaux propres 🍷 <i>directement le total</i>	10 244
		-Amortissements	1 093
		-Provisions	94
		=RESSOURCES PROPRES	11 431
		-Dettes financières de LT 🍷 <i>distinguer LT et CT</i>	1 335
ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION	5 032	PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION	1 469
-Stocks en-cours 🍷 <i>valeur brute</i>	3 343	-Dettes fournisseurs	940
-Clients 🍷 <i>valeur brute</i>	849	-Dettes fiscales	529
-CCA	840	-PCA	0
ACTIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION	606	PASSIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION	497
-Autres créances 🍷 <i>valeur brute</i>	606	-Dettes sur immo	175
		-Autres dettes	322
TRESORERIE ACTIVE	7 907	TRESORERIE PASSIVE	0
-VMP (<i>car « considérés comme liquides »</i>)	104	-CBC	0
-Disponibilités	7 803		
Total	14 732	Total	14 732

	2023	2022
FRNG = Ressources stables – emplois stables	11 579	391
BFRE = Actif circulant d'exploitation – Passif circulant d'exploitation	3 563	278
BFRHE = Actif circulant hors exploitation – Passif circulant hors exploitation	109	479
BFR = BFRE + BFRHE	3 672	757
Trésorerie nette = FRNG – BFR	7 907	-366
Ou Trésorerie nette = trésorerie active – trésorerie passive		
Taux d'endettement = Dettes financières/ressources propres	1 335/11 431 = 11,7%	

• Le **FRNG est positif**, les ressources stables couvrent les emplois stables. Le FRNG a en outre **beaucoup augmenté en 2023**. La hausse des emplois stables liée aux investissements a été largement compensée par une hausse des capitaux propres en raison de son introduction en bourse en juillet 2023.

-Le **FRNG couvre désormais entièrement le BFRE et le BFRHE**.

-Il en résulte **donc** une **trésorerie positive**.

• Le **BFRE a néanmoins fortement augmenté en 2023**, il représente désormais 100 jours de CA (contre 35 en 2022). Cette hausse est liée à plusieurs facteurs.

-Il y a eu une **hausse des ventes** de 71% en 2023, or le BFRE augmente souvent proportionnellement au chiffre d'affaires.

-En outre, l'entreprise a signé de nouveaux contrats commerciaux avec des professionnels, l'activité liée à Remob Pro est en hausse. Or les professionnels payent souvent plus tardivement que les particuliers, le **délai de paiement moyen des clients** est ainsi passé de 15 jours à 23 jours, ce qui augmente le BFRE.

-Enfin, compte-tenu de difficultés d'approvisionnement, l'entreprise a considérablement **réduit son délai de paiement moyen aux fournisseurs**, ce qui engendre également une hausse du BFRE.

• La situation est saine et s'est améliorée entre 2022 et 2023. L'entreprise souhaite investir et pourra financer ses investissements en utilisant la trésorerie restante. Elle pourra également contracter de nouveaux emprunts car son **taux d'endettement est faible**, il y a peu de risques que les banques s'immiscent dans la gestion de l'entreprise.

2.2 Déterminer, à partir des informations fournies sur l'investissement souhaité en 2024, le délai de récupération du capital investi et conclure sur l'opportunité d'investir.

	0	1	2	3	4	5
Investissement	-100 000					
Produits sup		80 000	90 000	100 000	110 000	100 000
-charges sup		-50 000	-50 000	-60 000	-50 000	-70 000
=Rt sup		=30 000	=40 000	=40 000	=60 000	=30 000
+dotations		+100000/5 = 20 000	+20 000	+20 000	+20 000	+20 000
=CAF sup		=50 000	=60 000	=60 000	=80 000	=50 000
-ΔBFRE	/	/	/	/		/
Valeur résiduelle						0
FNT	-100 000	50 000	60 000	60 000	80 000	50 000
FNT actualisés 5%	-100 000	50 000/1,05 ¹ =47 619	60 000/1,05 ² =54 422	51 830	65 816	39 176
FNT cumulés	-100 000	-52 381	2 041	53 871	119 687	158 863

$VAN = \sum FNT \text{ actualisés} = 158\,863\text{€}$

La VAN est positive, le projet d'investissement est donc **rentable**.

DRCI : le projet deviendra rentable au cours de la deuxième année.

jours	FNT cumulés
360	54 422
x	52 381

$$x = 360 \times 52\,381 / 54\,422 = 346,5 \text{ jours}$$

Le projet deviendra rentable le 347^{ème} jour de la deuxième année (soit le 18 décembre).

Le DRCI est ainsi de près de 2 ans, alors que les dirigeants souhaitent un délai inférieur à 18 mois. Le projet est par conséquent **trop risqué**.

2.3 Porter un jugement argumenté sur la pertinence du taux d'actualisation choisi par les dirigeants.

- Le choix du taux d'actualisation en matière d'investissement est primordial car il permet d'évaluer les différents calculs liés aux choix d'investissement (VAN, DRCI). Le taux d'actualisation doit refléter **le coût du capital pour l'entreprise** (taux d'intérêt en cas d'emprunt, taux de rentabilité financière pour les capitaux propres).

- Il n'y a pas ici d'information sur le coût du capital mais la note de conjoncture de l'INSEE mentionne **une inflation de 7 %** pour 2024, qui est bien supérieure au taux d'actualisation choisi de 5%. Celui-ci doit donc être revu à la hausse.

- En augmentant le taux d'actualisation, **les FNT actualisés seront plus faibles et le DRCI va s'allonger**.

2.4. Présenter les enjeux de la décision d'investir pour Remob.

- L'investissement peut avoir **plusieurs intérêts pour l'entreprise**.

- Il **semble rentable**, la VAN est positive (avec un taux d'actualisation de 5% et des FNT actualisés peut-être sous-évalués).

- Il peut permettre de gagner encore en compétitivité et de pouvoir ainsi baisser ses prix en conservant ses marges à moyen terme. Ceci lui permettrait de **faire face à la forte concurrence en prix qui s'exerce sur le marché**.

- Les robots permettent de gérer les pics d'activité et de faire face à la hausse de la demande (cf. dossier 3).

- Il peut présenter néanmoins **certains risques**. Le DRCI est lointain, l'investissement semble donc financièrement risqué d'autant plus dans cet environnement concurrentiel qui nécessite une grande flexibilité.

Cette décision dépendra donc de l'aversion au risque des dirigeants.

3.1.Apprécier les enjeux de l'automatisation des tests des smartphones en lien avec les engagements RSE de Remob.

☛ **Structurez vos réponses ! Faites des paragraphes distincts pour chaque dimension de la RSE.**

- Le concept de RSE a été introduit pour la première fois par **H.Bowen**. Elle peut se définir comme l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales.
- La politique RSE de Remob a une **dimension économique**, elle souhaite s'engager pour « *maintenir et développer l'emploi local et le dynamisme de sa région d'implantation* ».
 - Les gains de productivité obtenus grâce à l'automatisation vont permettre à l'entreprise de **maintenir et de développer les emplois dans sa région**. Ainsi, l'entreprise « *ajoute 75 % de postes supplémentaires* » dans le cadre de la diversification de sa gamme de produits.
 - Mais, la phase de tests des smartphones occupe aujourd'hui une équipe de 25 salariés (annexe 16). Or, l'automatisation d'une partie des tests **risque de menacer ces emplois**. Ce risque apparaît comme une contradiction par rapport à l'engagement RSE de Remob.
- Elle a également une **dimension sociale** avec l'amélioration du « *bien-être au travail et le développement des compétences de ses collaborateurs*. »
 - L'automatisation de la phase de test des smartphones permet aux opérateurs de se concentrer sur des **tâches moins répétitives**. L'automatisation des tests peut ainsi être source de bien-être pour les salariés.
 - Les collaborateurs vont assurer la supervision et intervenir en cas de panne du robot. Cela nécessite **le développement de nouvelles compétences des salariés**, ce qui est cohérent par rapport à l'engagement RSE de Remob.
- Enfin, la politique RSE a une **dimension environnementale**. L'entreprise souhaite prolonger la durée de vie des smartphones, mais aussi désormais des ordinateurs portables, tablettes, « afin de réduire l'utilisation de minerais nécessaires à leur fabrication. »
 - L'automatisation des tests des smartphones permet d'« **assurer la qualité du reconditionnement** » et favorise ainsi un reconditionnement qui offre aux consommateurs une expérience satisfaisante.

3.2.Proposer et justifier des leviers d'actions permettant à Remob de faire face à ses besoins en compétences à l'horizon 2025.

- L'entreprise va avoir de **nouveaux besoins en compétences** en raison de diverses évolutions telles que :
 - l'automatisation d'une partie du processus de reconditionnement (robots pour les tests) ;
 - l'accroissement de sa capacité de reconditionnement ;
 - la diversification de sa gamme (vers des ordinateurs portables, tablettes, ...)Elle va ainsi devoir mettre en œuvre une démarche de GPEC afin d'adapter quantitativement et qualitativement ses ressources humaines à ses nouveaux besoins.
- Ajustement quantitatif nécessaire :**
 - Remob va augmenter ses effectifs de 75%, en particulier dans les équipes de réception et de réparation. Un recrutement externe est donc nécessaire.
 - La phase de tests des smartphones va être partiellement automatisée, ce qui risque de menacer l'emploi de certains des 25 salariés de l'équipe de test. Une mobilité interne avec formation est envisageable pour que ces salariés puissent travailler dans les activités réception et réparation.
- Ajustement qualitatif nécessaire :**
 - Les salariés devront avoir de nouvelles compétences pour d'une part reconditionner de nouveaux produits (tablettes, ordinateurs, montres connectées, etc.), d'autre part pour assurer la supervision des robots tests et intervenir en cas de panne. Des formations doivent donc être envisagées.

3.3.Montrer comment la croissance de l'entreprise modifie la coordination de ses activités et la mobilisation du collectif de ses salariés.

- **La croissance de l'entreprise fait évoluer ses mécanismes de coordination du travail.**
 - L'entreprise a recruté une nouvelle directrice de production qui a amélioré et formalisé le processus du reconditionnement. Remob a donc recours à la **standardisation des procédés de travail**, c'est-à-dire qu'elle réalise la coordination en spécifiant les procédés de travail de ceux qui doivent réaliser des tâches interdépendantes.
 - Remob accorde désormais « une plus grande responsabilité à ses chefs d'équipe » et a donc recours à la **standardisation des résultats** c'est-à-dire qu'elle réalise la coordination du travail en spécifiant les objectifs aux managers et en demandant un reporting sur les résultats atteints.

•**La croissance de l'entreprise fait aussi évoluer ses moyens de mobiliser le collectif des salariés.**

-L'entreprise doit accompagner les chargements hiérarchiques et d'organisation récurrents. Elle doit donc recruter des salariés ayant des compétences d'adaptation.

-Elle souhaite que la culture d'entreprise évolue et que tous les salariés y adhèrent pour assurer la cohésion du collectif. Elle met en place des réunions participatives (« meetings ») et diffuse ses valeurs lors du processus d'intégration.

-Pour motiver les salariés et les faire adhérer au projet d'entreprise, elle a mis en place un actionnariat salarié, source de motivation extrinsèque.

3.4.Montrez en quoi la théorie de l'organisation en boucle de rétroaction s'applique à la démarche stratégique de l'entreprise Remob.

Deux aspects permettent d'insérer la stratégie de Remob dans le cadre de cette théorie.

-Elle correspond d'une part à certains piliers : réemploi, restauration des produits utilisés, et recyclage.

-L'insertion de la stratégie de Remob dans le cadre d'un écosystème d'affaires répond également à cette théorie à la fois sur l'aspect **fournisseur de produits à reconditionner** mais aussi sur l'**aspect législatif** grâce aux mesures législatives créant un cadre pour l'économie circulaire et les garanties du reconditionnement.