DS EC2 – vendredi 3 octobre 2025 – durée = 4h

Fiche orthographe et calculatrice autorisées

HAIZEL - BIOSHOP

Le groupe de distribution néerlandais HAIZEL, qui compte encore un petit nombre de magasins, est entré sur le marché français dans la région Occitanie avec une activité de hard discount, reprenant le créneau laissé libre par Aldi et Lidl, dont le positionnement est monté en gamme.
Le groupe HAIZEL est en pleine croissance et souhaite poursuivre son développement en France.
Il cherche, par conséquent, à investir dans des domaines porteurs qui contribueraient à améliorer son image en valorisant un engagement en matière de responsabilité sociétale et environnementale.
Ainsi, le groupe s'interroge sur plusieurs rachats de points de vente en France, notamment celui d'un petit réseau de magasins bio, composé de 5 magasins d'une société à l'origine familiale et situés dans les Pyrénées Orientales, l'enseigne BIOSHOP, dirigée par Madeleine de Lanne.

Le premier magasin BIOSHOP a été ouvert en 1972 par Maurice de Lanne, à Collioure, ville riche d'histoire et très touristique, située dans le département des Pyrénées-Orientales. Ce magasin distribuait initialement dans un premier temps des produits alimentaires en circuit court grâce à des relations nouées avec les fermes locales.
Les mouvements écologistes des années 1970 et 1980 et l'avènement du « consom'acteur » amènent Maurice de Lanne, devant le succès de son premier magasin, à en ouvrir quatre autres, entre 1975 et 1995, constituant ainsi son propre réseau. Les magasins ont été implantés dans des villes permettant de cibler une clientèle à la fois locale mais également touristique en saison, du fait de la proximité de la mer et de la montagne. Ainsi, les agglomérations d'Argelès-sur-Mer, Banyuls, Font-Romeu et Mont-Louis ont successivement été choisies pour y ouvrir un magasin BIOSHOP.
Maurice de Lanne a choisi dans le même temps de diversifier son offre pour se spécialiser dans le commerce de produits biologiques, qu'ils soient alimentaires, cosmétiques ou ménagers, tous disposant d'un label « bio », essentiellement Ecocert. La direction du groupe BIOSHOP est confiée à Madeleine de Lanne, la fille du fondateur. Chaque magasin est dirigé par un gérant salarié.

Vous accompagnerez le groupe néerlandais HAIZEL dans une démarche d'analyse stratégique et financière pour évaluer la pertinence du rachat des cinq magasins BIOSHOP.

L'étude est composée de trois dossiers :

Dossier 1 - Analyse de la pertinence du rachat des cinq magasins du point de vue stratégique

Dossier 2 - Analyse de la pertinence du rachat des cinq magasins sur le plan financier

Dossier 3 - Les performances commerciales et sociales du groupe BIOSHOP

DOSSIER 1 - ANALYSE DE LA PERTINENCE DU RACHAT DES CINQ MAGASINS DU POINT DE VUE STRATÉGIQUE.

Avant de réaliser son investissement, le groupe HAIZEL souhaite appréhender avec précision le potentiel du secteur du bio en France et évaluer les perspectives de développement qu'il offre. En parallèle il est essentiel pour le groupe HAIZEL d'identifier la stratégie managériale de BIOSHOP.
De son côté, la dirigeante du réseau BIOSHOP, Madeleine de Lanne, par la cession du réseau, a la volonté d'assurer sa pérennité. Le réseau repose aujourd'hui sur une culture forte fondée sur des valeurs partagées et sur l'autonomie des gérants de chaque point de vente, conformément au cahier des charges du réseau.

À partir de vos connaissances et des documents 1 à 8, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1.1 Identifier les facteurs clés de succès dans le secteur du bio en prenant appui sur un diagnostic externe.
1.2 Identifier les finalités et les objectifs stratégiques des magasins spécialisés BIOSHOP. Montrer en quoi ces orientations stratégiques s'inscrivent dans une démarche RSE qui répond aux souhaits du groupe HAIZEL
1.3 Présenter le business model de BIOSHOP en vous appuyant sur le business model CANVAS en rappelant la vocation et les objectifs de cet outil. Montrer sa cohérence avec les FCS du secteur.
1.4 Identifier les différentes sources de création de valeurs possibles pour le groupe HAIZEL en cas de rachat des magasins BIOSHOP.

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

Dans le cadre de sa réflexion sur le rachat des cinq magasins BIOSHOP, le groupe HAIZEL souhaite évaluer la performance de l'activité des magasins concernés et le risque d'exploitation éventuel lié à leur activité.
Avant de concrétiser ce rachat, le groupe HAIZEL doit analyser la rentabilité de cet investissement. Il doit également réfléchir à son financement.

À partir de vos connaissances et des documents 9 à 13, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

2.1.Analyser l'évolution de la rentabilité et de la profitabilité de l'organisation entre 2020 et 2021.
Remarque : pour étudier la profitabilité, calculez le taux de marge brute, le taux de marge nette et le ratio VA/CA.
Pour calculer les SIG nécessaires, présentez vos calculs proprement.
Pour l'analyse, un commentaire structuré est attendu.
2.2.Evaluer le risque d'exploitation de l'activité courante de l'organisation en 2021 (à l'aide de plusieurs indicateurs).
Remarque : il faut faire un compte de résultat différentiel en distinguant, parmi les charges d'exploitation du compte de résultat, les charges qui sont variables et celles qui sont sont fixes.
Remarque : vous devez trouver un CA de 11 434 072€, une MCV de 1 052 336€ et des charges fixes de 887 112€.
2.3.Analyser la rentabilité (et le risque) du rachat des cinq magasins.
Remarque : les dirigeants du groupe Haizel souhaitent récupérer le capital dans un délai de 6 ans.
2.4.Calculer le coût du financement de cet investissement si le groupe Haizel décide de le financer à 100% par emprunt bancaire.

2.5.Apprécier si le mode de remboursement de l'emprunt choisi est le plus intéressant.

2.6 Analysez la structure financière de Bioshop en 2021 (bilan fonctionnel, calcul d'indicateurs, et bref commentaire).
Remarque : les dettes financières de court terme s'élèvent à 97 278€. Le reste des dettes financières sont des dettes à plus d'un an. Les autres dettes sont hors exploitation.

(en grisé : remarques ou questions ajoutées par rapport au sujet donné en 2023)

Dossier 3 - LES PERFORMANCES COMMERCIALES ET SOCIALES DU GROUPE BIOSHOP

Au regard de l'analyse stratégique et financière menée, le groupe HAIZEL décide de racheter les magasins BIOSHOP situés en Occitanie. Cependant, il constate un important taux de rotation du personnel et une performance des magasins en nette diminution ces trois dernières années. Afin d'y remédier le groupe réfléchit aux actions commerciales qu'il pourrait mettre en place pour accompagner notamment le développement du site marchand, moderniser son image et attirer davantage la clientèle en magasin. Il s'interroge également sur les moyens à mettre en œuvre pour motiver et fidéliser les salariés.

À partir de vos connaissances et des documents 14 à 20, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

3.1 Montrer que les outils d'e-marketing envisagés par BIOSHOP correspondent à une approche marketing SoLoMo. Apprécier la pertinence de ces choix.

3.2 Évaluer l'apport pour le réseau BIOSHOP du futur chargé *web marketing* et communication digitale que le groupe HAIZEL envisage de recruter.

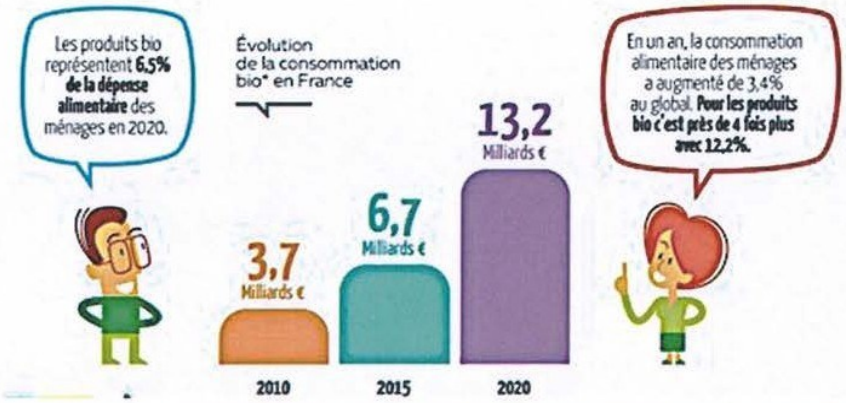
3.3 Proposer des actions que le groupe HAIZEL pourrait mettre en œuvre afin de renforcer la motivation et la fidélisation des salariés de BIOSHOP.

3.4 Proposer, en justifiant vos choix, des indicateurs commerciaux et sociaux qu'il serait pertinent d'introduire dans le tableau de bord de gestion pour évaluer les performances des magasins BIOSHOP.

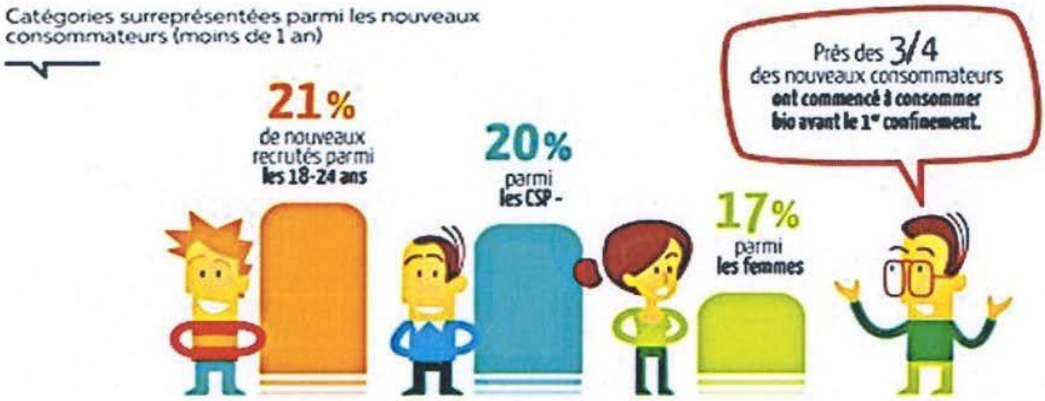
Ne pas répondre aux questions 3.2, 3.3, 3.4.

DOCUMENT 1 - LA CONSOMMATION BIO EN FRANCE

LA CONSOMMATION BIO A DOUBLÉ EN 5 ANS

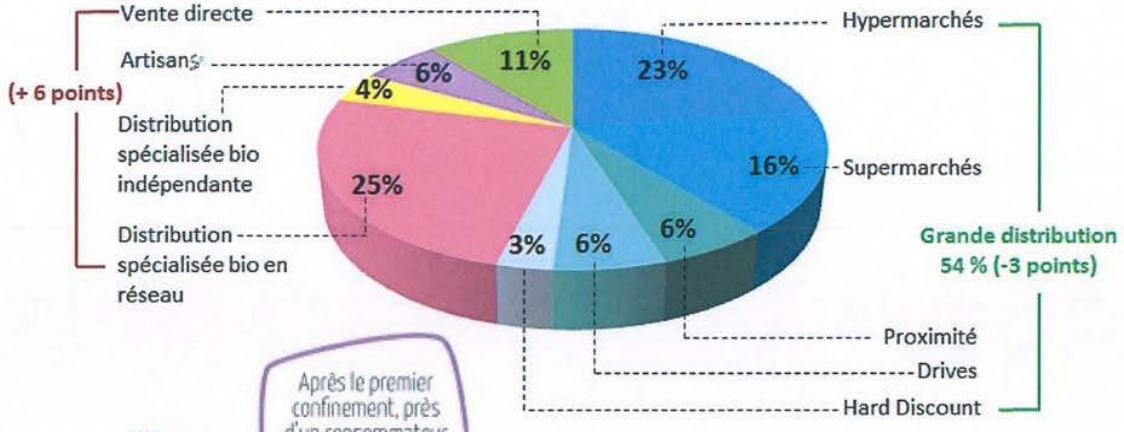


LE BIO SEDUIT 15 % DE NOUVEAUX CONSOMMATEURS OU 3 PROFILS SE DISTINGUENT



LES LIEUX D'ACHATS DES PRODUITS BIO

Répartition en pourcentage de la valeur des ventes





Les épiceries vrac, les magasins de produits locaux ainsi que les sites web montent en puissance.

18% des consommateurs ont acheté en ligne au moins une fois (+ 5 points en 2 ans)

6% des achats en valeur de produits bio ont été effectués sur des sites marchands des magasins bio et pure players (+ 2 points en 2 ans)



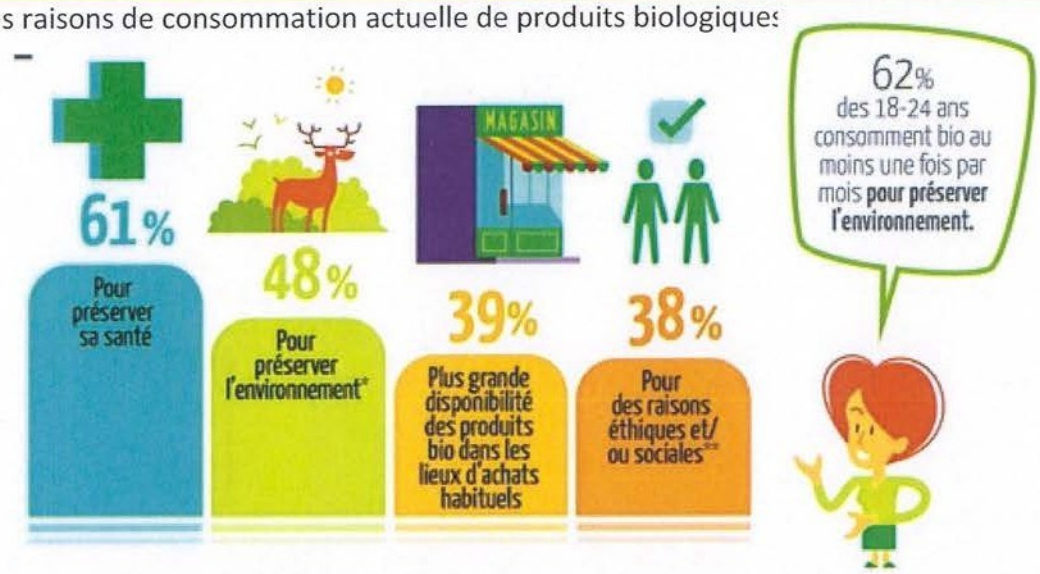
CHANGEMENT DU COMPORTEMENT ALIMENTAIRE AMPLIFIE PAR LA CRISE

Top 5 des raisons de modification des habitudes et du comportement alimentaire des Français en 2020 et évolution par rapport à 2019.

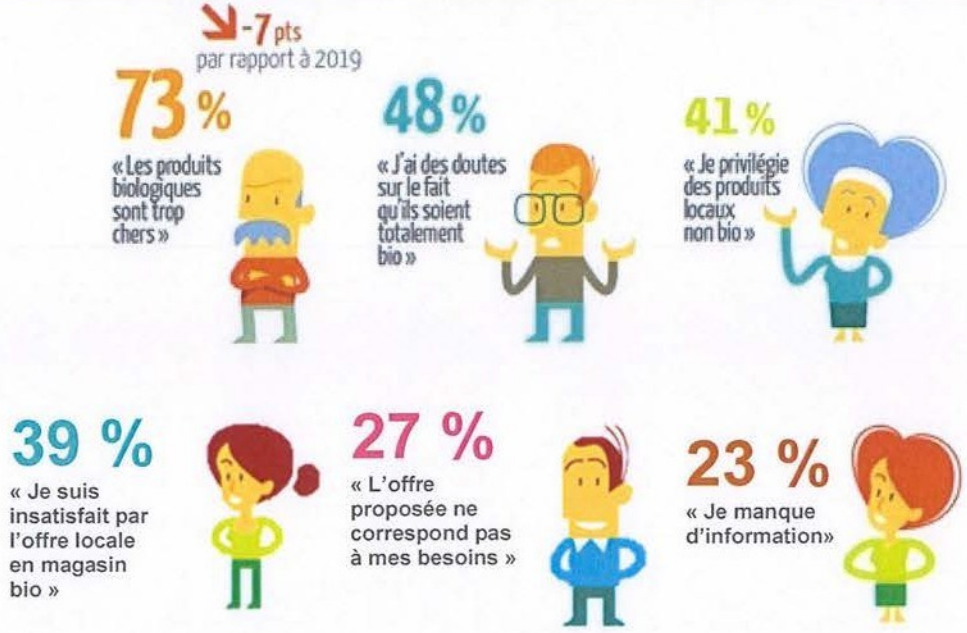


TOUT LE MONDE A UNE BONNE RAISON DE CONSOMMER BIO

Top 4 des raisons de consommation actuelle de produits biologiques



LES DIFFERENTS FREINS LIES A L'ACHAT BIO



Source : d'après agencebio.org

DOCUMENT 2 - LA DISTRIBUTION DES PRODUITS ALIMENTAIRES BIO EN FRANCE

Premier circuit de distribution du secteur avec plus de la moitié des ventes en valeur, les grandes surfaces alimentaires (qui peuvent compter sur leur puissance d'achat et logistique) dominent le marché. Elles ont su tirer profit de leur potentiel en développant des linéaires spécifiques ainsi que des marques de distributeurs bio afin de proposer des produits plus accessibles en termes de prix. Bien que plusieurs initiatives de développement d'enseignes dédiées exclusivement au bio aient tourné court ces dernières années ("Auchan Bio", "Carrefour Bio", "Leclerc Bio"), la grande distribution continue d'investir sur le marché du bio au travers de prises de participation ou de rachats de réseaux spécialisés (Casino avec Naturalia, Intermarché avec l'enseigne Les Comptoirs de la Bio ou encore Carrefour avec le réseau Bio c'Bon).

Sous la pression de la grande distribution, les spécialistes du secteur, qui réalisent près de 30% du chiffre d'affaires du secteur, tendent à se regrouper et à rejoindre les réseaux sous enseigne afin de bénéficier de conditions d'achats plus avantageuses. Ils cherchent également à se différencier par un assortiment riche, une offre exclusive, des conseils en magasins, des animations nombreuses...

Les magasins indépendants non rattachés à un réseau sous enseigne sont en perte de vitesse : leurs parts de marché ont diminué de moitié ces 10 dernières années au profit des réseaux sous enseigne et de la grande distribution. Les principaux réseaux du secteur sont Biocoop (coopérative), La Vie Claire (franchise) et Naturalia (franchise du groupe Casino).

La distribution peut également être assurée par des producteurs qui commercialisent leurs produits directement auprès des consommateurs ou via des associations (Amap[1]) ou plateformes locales (La Ruche qui dit Oui, etc.). La vente directe représente 10% du marché en valeur.

Bien qu'ils aient enregistré une croissance exceptionnelle en 2020 sous l'effet de la crise sanitaire, les *pures players* restent encore modestes en parts de marché mais disposent d'un fort potentiel de développement. Greenweez, leader du e-commerce bio a été racheté en 2016 par le groupe Carrefour.

La montée en puissance des *pure players* incite les réseaux spécialisés à se digitaliser. La densité des réseaux, qui résulte des ambitieuses stratégies de maillage territorial, constitue un atout pour proposer le *click&collect* et la livraison à domicile. Par ailleurs, les applications de mise en relation entre points de vente et consommateurs destinées à limiter le gaspillage alimentaire (Toogoodtogo, Phenix, Optimiam) contribuent à attirer de nouveaux flux de clientèle tout en limitant les pertes liées aux invendus.

Source : https://jesuisentrepreneur.fr/idees-business/commerce-bio

[1] AMAP : Association pour le maintien d'une agriculture paysanne

DOCUMENT 3 - LES SPÉCIALISTES DU BIO TENTENT DE RATTRAPER LEUR RETARD NUMÉRIQUE

Les champions des magasins bio excellent dans de nombreux domaines, mais le digital et l'e-commerce n'en font pas vraiment partie. Choix stratégique, volonté de privilégier le développement du nombre de points de vente face à la concurrence de la grande distribution, importance des investissements... « *Le web a peut-être été perçu comme un outil uniquement transactionnel avec un manque de lien humain, qui ne refléterait pas les valeurs des magasins bio* », décrypte Élisa Brousset, directrice marketing et digital de L'Eau vive. La crise sanitaire, qui a très fortement accru la demande de courses à distance dans tous les secteurs, a joué un rôle d'électrochoc pour les magasins spécialisés. Pour tous ou presque, il s'est agi de trouver des solutions quasi immédiates.

Par exemple : Naturalia, qui propose un site marchand depuis vingt ans, a opéré un travail d'omnicanalité depuis 2017 avec une refonte de son site et la mise en place du *click & collect* en 2018 dans 47 magasins. L'enseigne vient d'annoncer son association avec Ocado pour la livraison à domicile à Paris et en Île-de-France. L'enseigne passera par la filiale de Monoprix O'Logistique, qui fonctionne avec Ocado. Elle prévoit aussi de développer des *drives*.

Biocoop a lancé son site e-commerce en décembre 2019. L'enseigne vise 400 magasins équipés du *click & collect* fin 2021, contre 240 aujourd'hui et a généré 1,2 million d'euros de chiffre d'affaires *click & collect* l'an dernier.

Naturéo, qui ne proposait aucune solution digitale en 2020, a rattrapé son retard pendant la crise sanitaire. Le *click & collect* s'est développé pour atteindre 50 % du parc à ce jour (objectif 80 % fin 2021). L'enseigne réfléchit à la mise en place d'une plate-forme e-commerce globale et à la livraison à domicile pour 2022.

Tous ces développements visent à accroître la fréquentation, encore marginale, des sites marchands des spécialistes du bio. « *Le nombre de commandes est plus faible mais le panier est plus important sur notre site e-commerce qu'en magasin. Nous souhaitons aller chercher de nouveaux consommateurs* », résume Estelle Franchet, cogérante d'un magasin Naturéva. Chez Les Comptoirs de la Bio, « *seulement 3 à 5 % de nos consommateurs se rendent sur ces canaux mais les ventes ont été multipliées par cinq d'octobre 2020 à février 2021* », constate Christophe Choquet, directeur de la communication de l'enseigne. Naturéo ne cache pas non plus que le trafic reste faible tandis que les coûts sont importants, notamment ceux de personnel. « *Les charges sont élevées et viennent empiéter sur la rentabilité. Il faut avoir de très gros volumes pour écraser les coûts fixes* », observe Yoann Haziza, directeur général adjoint de Naturéo.

Les dépenses engagées, qui oscillent entre quelques milliers d'euros et un million selon les acteurs, même si elles sont plus faibles que celles des généralistes, constituent des « *enveloppes financières lourdes et sans garantie de résultats* », confie un intervenant du secteur. Des choix difficiles, certes, mais aussi une certitude exprimée par Yoann Haziza et partagée par tous : « *Celui qui manque le train du digital va avoir du mal à aller chercher de la croissance dans les prochaines années.* » L'heure est vraiment au bio 2.0, voire 3.0.

Source : LSA

DOCUMENT 4 - BILANS ET OBJECTIFS POUR PROPOSER UN MODÈLE DE DISTRIBUTION ALTERNATIF

Réinventer le modèle de la distribution, défendre des croyances et des gens et résister à la crise... Avec ses 5 magasins et un chiffre d'affaires en constante croissance, l'aventure BIOSHOP est riche de sens et d'enseignements. Mais 2021 est une année charnière...

« *2021, comme les prochaines années, seront charnières, aussi bien pour le secteur du bio que pour BIOSHOP. Nous assistons à une grande concentration des entreprises de la distribution et à de forts mouvements capitalistiques, y compris chez les transformateurs. Il nous faut être plus efficients sur le commerce : les coûts, la logistique, notre politique tarifaire, l'offre, le service clients... et être militants* », souligne Madeleine de Lanne, directrice du groupe BIOSHOP

Dans la continuité de ce qui a déjà été construit, à savoir un modèle de distribution alternatif, BIOSHOP poursuit différents objectifs pour son développement :

- continuer à s'insérer dans l'économie locale,
- mailler le territoire local,
- consolider l'e-commerce et développer les outils d'e-communication,
- fidéliser les ressources humaines de chaque magasin.

Proposer un autre modèle de consommation est un combat. Et c'est celui que mènent au quotidien Anne Marcus et Sacha Lemerle, les deux gérantes salariées de la boutique BIOSHOP de l'avenue de la République à Collioure. « *Quand on pense distribution, on pense souvent aux défauts de la grande distribution. Alors quand on nous promet que la distribution peut réconcilier les intérêts des producteurs avec ceux des consommateurs et tout cela dans le respect de l'environnement, on a envie d'y croire* » témoignent-elles. Dès les origines de BIOSHOP, il y a eu une volonté : celle de développer l'agriculture biologique par la distribution. Producteurs, magasins et consommateurs partagent l'objectif de consommer mieux, dans l'intérêt des gens et pour la planète. Avec 5 magasins bien implantés au niveau local, force est de constater que le pari est réussi. Alors, ça marche comment ? Madeleine de Lanne, Anne Marcus et Sacha Lemerle s'expliquent.

Penser en écosystème, s'inscrire dans le territoire

BIOSHOP met en place une relation de long terme avec les producteurs, respectueuse de la création de valeur apportée par ces derniers. Lors du lancement de chaque boutique, des relations avec les producteurs ont été nouées (producteurs de vins, fermes et coopératives agricoles) et il a été question de voir comment s'inscrire dans le territoire local. Un cahier des charges très structurant et engageant précise le rôle du magasin sur son territoire. Si, pour les producteurs, le cahier des charges impose les contraintes d'une production bio labellisée, symétriquement, il impose au magasin des contraintes de rémunération du producteur. Il s'agit de permettre à celui-ci d'avoir une exploitation rentable, pérenne, qui l'autorise à se rémunérer correctement. L'ancrage, à long terme, sur le territoire local est essentiel et l'objectif de BIOSHOP est de proposer au moins 50 % de produits locaux dans ses magasins d'ici 3 ans.

Développer l'e-commerce et les outils d'e-communication : BIOSHOP a décidé de mettre la priorité sur le service *click & collect* sur son site internet afin de répondre aux attentes d'une clientèle plus jeune. Ce canal, qui a été lancé en janvier 2020 et qui s'est développé suite au premier confinement lié à la pandémie de Covid-19, est désormais proposé dans tous les magasins. Une réflexion est aussi en cours sur la livraison à domicile.

Sa clientèle actuelle est composée majoritairement de femmes âgées de 35 à 55 ans.

Afin d'augmenter son chiffre d'affaires de 10 % d'ici 3 ans sur des segments de clientèle plus jeunes (18-24 ans et 25-35 ans), BIOSHOP devra mettre en place des outils d'e-communication qui lui permettront d'atteindre au mieux la cible visée.

Fidéliser les ressources humaines : BIOSHOP, qui est déjà partenaire du CFA (Centre de formation des apprentis) de Collioure, a pour objectif de développer un second partenariat avec une association locale d'insertion professionnelle, AIPPO (Association pour l'insertion professionnelle des Pyrénées-Orientales) pour renforcer à la fois son implantation dans le territoire local et pour s'inscrire dans une relation de long terme avec le personnel recruté.
Cet aspect de fidélisation est d'autant plus important que les ressources humaines, avec le coût des bâtiments et du mobilier commercial, sont les principales charges des magasins.

Peut-on penser l'entreprise au-delà du profit ?
À celles et ceux que les chiffres de progression du bio feraient rêver : rien ne sert de courir chez BIOSHOP pour s'enrichir. Le vrai secret qui permet au modèle de tenir, de traverser les crises et de se révéler plus fort et meilleur à chaque coup dur, c'est... d'oublier la rentabilité à court terme. *« Ouvrir un magasin spécialisé en produits bio, c'est un projet économique avec des besoins et des obligations, avec un partage de l'enrichissement »*, analyse Madeleine de Lanne. *« L'écart de rémunération au sein des magasins ne peut excéder 1,5 entre le salaire le plus bas et le salaire le plus élevé. La marge commerciale est limitée et on ne peut pas se verser plus que la valeur créée »* poursuit-elle.
Anne et Sacha les deux gérantes de la boutique de Collioure en sont conscientes. Leur quotidien est basé sur une stratégie à long terme. *« Alors, oui, parfois ça a tangué..., mais franchement on n'a jamais regretté. Outre l'aspect rémunérateur de nos jobs, nous recherchons un épanouissement personnel lié aux valeurs de notre magasin, du message que l'on souhaite véhiculer et du changement de la société dans son ensemble que l'on désire impulser à notre échelle locale »*, conclut Sacha.

Source : ladn.eu, biolineaires.com et auteurs

DOCUMENT 5 - L'OFFRE DE BIOSHOP

Avec plus de 5 000 références en magasin, les magasins BIOSHOP proposent des produits alimentaires, des cosmétiques, des produits ménagers, tous labellisés, soit par le label « agriculture biologique » soit, pour les produits non alimentaires, par un des labels environnementaux français ou européen, reconnus pas l'Agence de la transition écologique.

L'origine France et le local en ligne de mire
Les magasins travaillent sur l'approvisionnement des produits en local. En moyenne, 15 à 20 % de l'offre est produite à moins de 100 km de route des magasins (+ de 50 % en pleine saison pour les magasins situés sur un bassin de production locale). C'est un vrai facteur de différenciation. Chez BIOSHOP, la vente de produits locaux génère 15 % de son chiffre d'affaires. BIOSHOP recourt en complément à des grossistes distributeurs de produits biologiques. Les magasins proposent également des produits issus du commerce équitable qui comptent pour 30 % de ses résultats.

Moins d'emballage, plus de réemploi
Les magasins proposent 370 références de produits « en vrac » ou en grands conditionnements qui permettent aux consommateurs de réduire leurs déchets ou les emballages et de consommer de manière responsable. L'enseigne travaille à réduire de 10 % le poids total d'emballages à usage unique présents dans ses magasins. En matière d'emballage toujours, l'objectif affiché est d'atteindre, à l'horizon 2025, 50 % de l'offre vendue sous une forme non emballée ou en emballage

réutilisable. Ce taux est actuellement de 34 %. L'enseigne a également déjà supprimé les bouteilles d'eau en plastique.

Les prix chez BIOSHOP

Afin de rendre son offre accessible au plus grand nombre, BIOSHOP a instauré en 2020 une liste de 500 produits du quotidien (bio, commerce équitable et origine France), dont 6 fruits et légumes par saison, soumis à un tarif fixe et concurrentiel appliqué dans les cinq magasins du groupe avec pour acronyme « PMA » pour Prix maximum autorisé. La compétitivité tarifaire est obtenue grâce à des efforts partagés entre la coopérative et les magasins, chacun à son niveau et sur le long terme. *« Un travail important sur les prix s'avère nécessaire, sachant que nous ne sommes pas dans une logique de prix bas »* précise Madeleine de Lanne.

En effet, le prix du bio doit être défini en fonction de différents éléments :

- le coût d'ingrédients nobles, contenant moins d'eau, de sucres raffinés, de graisses saturées,
- le coût de produits plus nutritifs, plus rassasiants et plus respectueux de la santé,
- la nécessité qu'il n'y ait pas de surcoût de transport et d'emballage et moins de frais de publicité et de marketing,
- la nécessité de réduire les effets néfastes pour l'environnement lors de la culture,
- la nécessité d'utiliser des ingrédients biodégradables notamment pour les produits d'entretien et de soin.

La dirigeante de BIOSHOP précise : *« Nous poursuivons plusieurs objectifs : ne pas afficher de tarifs rédhibitoires ; rester dans la tendance du marché ; maintenir notre rapport qualité-prix et pratiquer des prix justes qui reflètent la valeur perçue par le consommateur, tout en assurant la pérennité des magasins (coûts de fonctionnement, salaires...). Chaque magasin applique sa marge de façon indépendante, tout en respectant un plafond défini par le cahier des charges de BIOSHOP. Nous veillons également à assurer à nos fournisseurs une rémunération correcte, pour limiter leur dépendance. Nous préférons aussi négocier directement avec les producteurs, de préférence avec des groupements, pour équilibrer les rapports de force.*

Pour réduire nos prix, nous optimisons certains coûts : en particulier les coûts logistiques. Par exemple, au retour des tournées de livraison vers les magasins, les camions effectuent la collecte de produits chez certains de nos fournisseurs. Le taux de remplissage des camions est ainsi optimisé et permet de faire rimer économie et écologie »

Cependant la dirigeante conclut : *« subsisteront toujours chez BIOSHOP, les coûts nécessaires à la promotion de ses valeurs. Le gigantisme des grandes surfaces leur permet d'énormes économies d'échelle ! Au-delà du coût induit par nos choix, nos prix ne pourront de toute façon pas être les mêmes... Ces choix éclairés de consom'action font toute la différence et permettent à chacun des maillons de la chaîne d'être respecté, du producteur au consommateur. »*

Source : auteurs

DOCUMENT 6 - LES CHIFFRES DU BIO DANS LA REGION OCCITANIE

La région Occitanie comporte 13 départements dont les Pyrénées – Orientales.

La consommation des produits bio

Le budget que les ménages consacrent aux produits bio est globalement resté stable. En Occitanie, les tendances sont les mêmes qu'au niveau national : 56 % ont gardé le même budget et 36 % l'ont augmenté (54 % et 38 % sur le territoire national). 29 % des ménages sont prêts à payer plus cher pour des produits bio (34 % au plan national), les jeunes étant les plus enclins à dépenser (47 % déclaratifs).

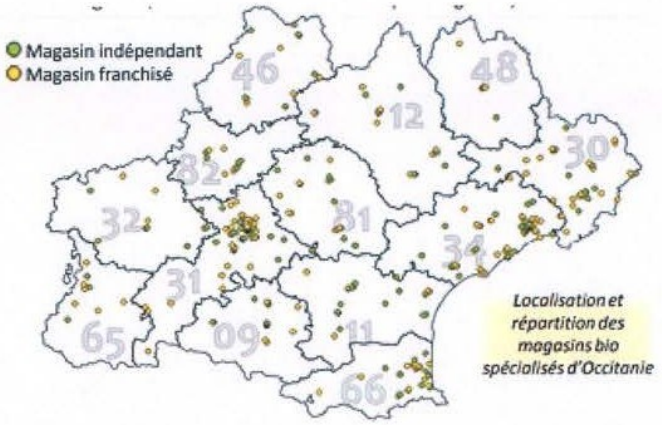
85 % de la population d'Occitanie pense que l'agriculture biologique contribue à préserver l'environnement et les ressources en eau (87 % au plan national), 77 % que les produits biologiques sont meilleurs pour la santé (83 % en France), 79 % qu'ils favorisent la biodiversité (83 %) et 64 % qu'ils ont meilleur goût (64 %).

La connaissance du label bio est globalement bonne. Les labels bio français et européens sont bien connus du grand public (95 % et 60 % de reconnaissance en Occitanie pour 97 % et 60 % en France). Plus de la moitié des ménages des Pyrénées-Orientales estiment avoir suffisamment d'informations sur les lieux de vente, les impacts sur la santé et l'environnement des produits biologiques.

En Occitanie, les grandes et moyennes surfaces sont le lieu privilégié d'achat des produits bio (76 % dans le département et 81 % en France). Les ventes directes y sont un peu mieux développées qu'en France, en partie du fait de la vente de vin au caveau.
L'Occitanie est la région où l'on consomme le plus de légumes secs (39 % contre 31 % en France). C'est également celui où les ménages consommateurs de produits bio font le plus appel aux paniers de type AMAP (27 % pour 20 % en France). Enfin, 70 % des ménages consommant des produits bio souhaitent maintenir leurs habitudes, 18 % augmenter leurs dépenses et 12 % les diminuer (69 %, 21 % et 10 % au niveau français)

La distribution des produits bio en Occitanie

La distribution de détail recensée par l'Observatoire régional de la bio est composée essentiellement de grandes et moyennes surfaces (53 %), de magasins bio spécialisés (29 %) et d'autres types de commerce (18 % - Jardineries, épiceries, magasins de thé, e-commerces, diététique, etc.)
Avec ses 347 magasins bio spécialisés, la région Occitanie dispose d'un réseau dense de distributeurs de détail spécialisés dans l'agriculture biologique. Ces opérateurs sont essentiellement présents près des bassins de consommation des métropoles et agglomérations. Une grande part des magasins sont indépendants.



Localisation et répartition des magasins bio spécialisés d'Occitanie

Source : Interbio-occitanie .com

DOCUMENT 7 - LA NOTION DE BUSINESS MODEL

La notion de business model est apparue pendant la bulle internet à la fin des années 90. Elle est parfois traduite par « modèle économique » ou « modèle d'affaires ».
Le business model est composé de trois éléments : la proposition de valeur, l'architecture de valeur et l'équation de profit.
La proposition de valeur décrit l'attractivité de l'offre, des produits et/ou des services apportés par l'entreprise au client ainsi que le prix. La proposition de valeur décrit également les clients au sens large.
L'architecture de valeur décrit la chaîne de valeur interne de l'entreprise, selon l'acceptation de PORTER et le réseau de valeur, c'est-à-dire l'ensemble des liens avec les fournisseurs, partenaires.
L'équation de profit intègre la valeur captée par l'entreprise, expliquant le chiffre d'affaires et la structure de coûts et de capitaux engagés, reflet de l'architecture de valeur. Cette troisième composante explique l'origine de la rentabilité en associant revenus, coûts et capitaux engagés.
Le business model peut donc se définir comme la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients d'une part et son architecture de valeur d'autre part, et de capter cette valeur pour la transformer en profits.
La force de ce concept est d'offrir une vision d'ensemble au stratège. Le business model vaut plus que la somme de ses trois composantes : il constitue un outil précieux pour s'assurer de la cohérence d'une stratégie et offre des pistes de développement originales dans le cadre d'une réflexion sur l'innovation stratégique.

Source : STRATEGOR- 7ième édition

DOCUMENT 9 - BILAN ACTIF SIMPLIFIÉ DE BIOSHOP AU 31/12/2021

ACTIF	2021			2020
	Brut	*Am. Dép.*	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	264 249	115 929	148 319	111 990
Immobilisations corporelles	442 348	125 232	317 116	271 010
Immobilisations financières	185 016	571	184 445	187 233
Total I	**891 613**	**241 733**	**649 880**	**570 233**
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	1 693 302	22 426	1 670 875	1 381 330
Créances clients et comptes rattachés	1 786 417	27 049	1 759 369	1 433 948
Autres créances	744 342		744 342	652 747
Valeurs mobilières de placement	550 000		550 000	675 000
Disponibilités	334 169		334 169	118 434
Charges constatées d'avance	110 531		110 531	93 643
Total II	**5 218 761**	**49 475**	**5 169 285**	**4 355 102**
TOTAL GÉNÉRAL	**6 110 374**	**291 208**	**5 819 166**	**4 925 335**

DOCUMENT 10 - BILAN PASSIF SIMPLIFIÉ DE BIOSHOP AU 31/12/2021

PASSIF	2021	2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital social ou individuel	866595	786697
Réserves	852813	782688
Report à nouveau	0	207,3
Résultat de l'exercice	145394	72446
Subvention d'investissement	0	196,225
Provisions réglementées	30941	28583
Total I	**1 895 743**	**1 670 818**
AUTRES FONDS PROPRES		
Produits des émissions de titres participatifs		4 983
Total II		**4 983**
PROVISIONS POUR RISQUE ET CHARGES	236 934	170 641
Total III	**236 934**	**170 641**
DETTES		
Dettes financières	197 278	192 233
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 782 742	2 254 401
Dettes fiscales et sociales	420 319	373 493
Dettes sur immobilisation. et comptes rattachés	12 521	4 726
Autres dettes	273 629	254 039
Produits constatés d'avance	0	0
Total IV	**3 686 489**	**3 078 893**
TOTAL GÉNÉRAL	**5 819 166**	**4 925 335**

DOCUMENT 11 - COMPTE DE RÉSULTAT DE BIOSHOP AU 31/12/2021

	2021	2020
PRODUITS D'EXPLOITATION		
Ventes de marchandises	10 994 169	9 613 061
Production vendue	439 903	379 941
Production stockée	0	0
Production immobilisée	0	0
Subventions	0	203
Reprises sur dépréciation, provisions	33 204	57 161
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	0	0
Autres produits	488	602
Total des produits d'exploitation	***11 467 764***	***10 050 968***
CHARGES D'EXPLOITATION		
Achats de marchandises	9 242 722	8 005 657
Variation des stocks de marchandises	-146 079	-100 721
Achats de matières premières	13 593	14 675
Variation de stock de matières premières	542	-2 440
Autres achats et charges externes	1 270 958	1 162 092
Impôts et taxes *(considérés comme fixes)*	68 293	53 285
Salaires et traitement *(considérés comme fixes)*	527 264	492 380
Charges sociales	216 768	199 910
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	43 766	43 332
Dotations aux provisions	27 303	20 749
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées	0	0
Autres charges *(considérés comme fixes)*	3 718	8 259
Total des charges d'exploitation	***11 268 848***	***9 897 178***
RESULTAT D'EXPLOITATION	***198 916***	***153 790***
PRODUITS FINANCIERS		
Intérêts et produits assimilés	1 182	2 398
Différences positives de change	11	95
Produits de participations	1 636	70
Produits nets sur cessions de VMP	0	0
Reprises sur dépréciations	0	3 375
Produits des cessions d'immobilisations financières	0	0
Total des produits financiers	***2 829***	***5 938***
CHARGES FINANCIERES		
Charges d'intérêt	6 605	8 395
Différences négatives de change	3	3
Charges nettes sur cessions de VMP	0	0
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	0	0
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées	0	0
Total des charges financières	***6 608***	***8 398***
RESULTAT FINANCIER	***-3 779***	***-2 460***
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	***195 137***	***151 330***

PRODUITS EXCEPTIONNELS		
Reprises sur dépréciations et provisions	5 694	1 295
Total des produits exceptionnels	***5 694***	***1 295***
CHARGES EXCEPTIONNELLES		
Dotations aux amortissements, dépréciation, provisions	10 679	4 046
Total des charges exceptionnelles	***10 679***	***4 046***
RESULTAT EXCEPTIONNEL	***-4 985***	***-2 751***
Participations des salariés aux résultats de l'entreprise	13 974	12 428
Impôts sur les bénéfices	47 538	37 145
Solde créditeur (bénéfice)	***128 640***	***99 006***

DOCUMENT 12 - INFORMATIONS RELATIVES À LA RENTABILITÉ DES CINQ MAGASINS.

Le coût d'acquisition des cinq magasins est de 1 430 000 euros. Le taux d'actualisation tenant compte de l'évolution de la valeur de la monnaie dans le temps est de 3%.

Par ailleurs, les travaux préparatoires à l'analyse de la rentabilité du projet ont permis de déterminer les flux nets de trésorerie sur 8 ans, c'est-à-dire sur la durée d'exploitation du projet :

Année 0	- 1 430 000
Année 1	214 142
Année 2	252 056
Année 3	275 856
Année 4	302 369
Année 5	324 746
Année 6	376 518
Année 7	413 930
Année 8	444 092

DOCUMENT 13 - INFORMATIONS RELATIVES AU FINANCEMENT DES CINQ MAGASINS PAR EMPRUNT BANCAIRE.

Montant	1 430 000 euros
Taux d'intérêt	2 %
Durée de l'emprunt	6 ans
Mode de remboursement de l'emprunt	Annuité constante

DOCUMENT 16 - LE MOBILE, MEILLEUR AMI DES POINTS DE VENTE



La *marketing mobile association* a mené une étude pour voir comment le mobile change nos modes de consommation.

Le mobile, toujours plus présent dans les foyers français, s'impose chaque année un peu plus dans le e-commerce : plus de la moitié (59 %) de ses utilisateurs ont sauté le pas pour acheter en ligne.

Le smartphone devient l'outil indispensable pour préparer des achats en magasin : le digital s'impose comme le premier réflexe pour 78 % des utilisateurs de smartphone !

Indispensables pour préparer ses courses

Près de 8 Français sur 10 (79 %) déclarent effectuer des recherches sur un produit, service, point de vente... avant un achat. Les moteurs de recherche arrivent en tête (69 %), surpassant les sites et applications de marques ou d'enseignes (67 %). À l'initiative des consommateurs, ces recherches sont un gage d'efficacité, puisque 66 % des utilisateurs de smartphone se sont déjà rendus en magasin à l'issue d'une recherche, et parmi eux, 69 % d'entre eux s'y sont rendus dans la semaine suivant la recherche.

Si les mobinautes préfèrent avant tout rechercher des informations par eux-mêmes avant de visiter un point de vente (87 %), ils sont également 45 % à partager des données géo localisées, considérant, pour plus de la moitié des concernés, qu'il s'agit de la meilleure solution pour bénéficier de promotions.

Plus de 9 propriétaires de smartphone sur 10 (91 %) ont déjà reçu des communications commerciales, le plus souvent sous forme d'e-mails ou de SMS (83 %). Si, au total, 58 % des sondés se sont déjà déplacés en point de vente suite à la réception d'un message de marque, dans 98 % des cas il s'agissait de communication adressées (82 % des utilisateurs ayant reçu une communication par e-mail se sont déjà rendus en point de vente suite à cette communication e-mail et 76 % pour les SMS).

Les communications ciblées, opérées quant à elles dans une logique d'acquisition de nouveaux clients, ont déjà attiré 35 % de leurs cibles pour les publicités et 33 % pour les notifications.

Une communication ciblée plus efficace

70 % des destinataires d'une communication géolocalisée se rendent dans un point de vente à proximité soit 7 points de plus que pour une communication globale. Ce qui représente 37 % des utilisateurs de smartphone. Après réception d'une communication adaptée au local, 17 % des concernés poussent la porte du magasin dans la journée, soit un meilleur score qu'une communication de marque au global (12 %).

Source : lsa-conso.fr

DOCUMENT 17 - L'APPROCHE MARKETING SOLOMO

L'approche marketing SoLoMo, créée par l'américain John Doerr, investisseur en capital risque, est une tendance qui s'est popularisée dès 2011. Elle est destinée à développer le commerce local et à améliorer la relation client.

Son acronyme fait référence à l'intégration de trois focus marketing au sein d'une même stratégie :

- **le marketing social** : regroupe l'ensemble des actions marketing pouvant être entreprises sur les réseaux sociaux afin d'atteindre et de pouvoir interagir avec le consommateur d'aujourd'hui. Ce dernier est un individu social qui s'informe via ce média, commente, partage, donne son avis, recommande les produits / enseignes et influence.
- **le marketing local** : désigne l'ensemble des actions marketing utilisées pour toucher une population locale. Il est donc utilisé par les enseignes qui souhaitent toucher les consommateurs au sein de leurs zones de chalandise en leur apportant des informations immédiates et en leur proposant des offres de proximité pertinentes qui répondent parfaitement à leur besoin, afin de les influencer.
- **le marketing mobile** : regroupe l'ensemble des techniques marketing basées sur l'utilisation des terminaux mobiles dont notamment et principalement le smartphone pour que le consommateur puisse accéder aux informations, communiquer, interagir et acheter quel que soit le lieu et le moment de la journée. C'est lui qui permet de faire le lien entre les autres éléments, soit le social et le local.

L'approche SoLoMo devient le nouveau triangle magique du marketing B2C. C'est une approche indispensable dans toute stratégie de marketing digital. Elle représente une stratégie simple, abordable et surtout efficace. Elle permet d'attirer et même de fidéliser une clientèle, tout en délivrant un message cohérent et personnalisé pour mieux répondre aux consommateurs toujours connectés et en mouvement.

Source : e-marketing.fr

DOCUMENT 18 - LES OUTILS DE COMMUNICATION ENVISAGÉS PAR BIOSHOP

Le groupe envisage différents outils digitaux pour faire connaitre le nouveau concept de l'enseigne BIOSHOP et attirer de nouveaux consommateurs dans ses magasins.

Le développement d'une application smartphone :



Les applications permettent d'acquérir de nouveaux prospects, de créer un lien avec l'utilisateur mais aussi de le fidéliser. Une marque présente sur un smartphone va être quotidiennement visible par son utilisateur et ainsi l'accompagner chaque jour. Une façon de renforcer l'image de marque innovante de l'enseigne et la proximité avec l'usager !

Une application permet aux clients d'acheter directement depuis l'application sans passer par le site Internet. L'expérience utilisateur est par conséquent simplifiée, accessible et ergonomique. Ainsi, l'application est un canal supplémentaire au site Internet et au magasin pour enclencher des actes d'achat.

L'application mobile pourrait permettre aux clients de BIOSHOP de :

- dresser une liste de course, localiser les produits dans le magasin et vérifier sa disponibilité en rayon ;
- regarder s'il existe des promotions, avoir accès à un programme de fidélisation;
- obtenir des informations sur les produits, les fournisseurs ;
- lire les avis sur les produits en direct, bénéficier de conseils d'utilisation et partager les produits sur les réseaux sociaux en échange de réduction ou de promotion ;

Pour BIOSHOP l'application mobile permet également de collecter un maximum de données sur le parcours et le profil client. Plus de 53 % des recherches sur smartphone sont des recherches ayant une visée locale. 85 % des consommateurs ont déjà utilisé une application de m-commerce pendant leur passage en magasin. Enfin, 77 % d'entre eux se disent prêts à partager leur géolocalisation à condition de bénéficier en échange de bénéfices consommateurs... ce qui est exactement ce que permet le *geofencing* !

Le recours au *geofencing* :



Cette technologie permet d'envoyer des messages directement sur les smartphones des consommateurs lorsqu'ils pénètrent dans une zone donnée (ex : l'entrée dans la zone de chalandise, d'un espace de vente, un rayon, une caisse). Le *geofencing* pourrait permettre à BIOSHOP d'interpeller le consommateur au bon moment, avec du contenu interactif géo localisé sur son mobile. Il peut s'agir :

- d'un message de bienvenue, du type « Votre magasin BIOSHOP vous souhaite la bienvenue, et vous donne rendez-vous au rayon fruits frais pour découvrir notre sélection de smoothies » ;
- d'un coupon de réduction en lien avec le rayon dans lequel se trouve le consommateur ;
- d'une publicité pour un produit proposé ;
- d'un instant gagnant, du type « Félicitations, vous êtes notre 50ème visiteur du jour ! Vous pouvez profiter de 10 % de réduction sur vos achats en présentant ce message en caisse » ;
- des points de fidélité, avec un message comme « Petit rappel : vous disposez de 150 points de fidélité, qui vous donnent droit à 15 euros de réduction sur votre prochain passage en caisse. Attention, ils sont valables jusqu'au 10 décembre ! ».

Les interactions via les réseaux sociaux :



Les réseaux sociaux sont devenus des plateformes d'interaction privilégiées entre les marques et leurs clients. Ces médias connectés permettent de construire une communauté autour des magasins et de leur donner un visage plus humain. C'est l'occasion de créer du lien avec ses clients, de générer du trafic en point de vente, de créer un attachement à l'enseigne et de leur donner envie de (re)venir en magasin.

BIOSHOP souhaite créer un compte Instagram, car fort de ses 25 millions d'utilisateurs actifs en France, c'est le réseau social le plus efficace pour faire la promotion de produits et de points de vente. Il leur sera alors possible d'y publier leur actualité via une grande variété de supports : articles, vidéos, photos, témoignages... via des publications, stories ou publicités.

Plusieurs actions sont possibles :

- présenter le réseau BIOSHOP et partager ses valeurs ;
- présenter les nouveautés et les partenaires ;
- proposer des cours de cuisine et des animations ludiques ;
- organiser des débats autour des choix d'assortiment, des actions liées au développement durable (ex : le suremballage, l'approche zéro déchet, le local...) ;
- poser des questions, faire des sondages.

Cette communication digitale permettra à BIOSHOP d'interagir avec les consommateurs, en leur laissant la possibilité de cliquer sur « j'aime », en partageant, en participant à des discussions. Le fait de devenir actif augmente la mémorisation des messages et la préférence de marque.

Source : interne