

## **BACK MARKET – ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION**

### **GRILLE**

L'évaluation est réalisée en s'appuyant sur les critères indiqués dans la définition de l'épreuve. La grille suivante permet de dresser un profil de la personne candidate, construit sur ces cinq critères, et peut aider à fixer la note :

L'épreuve vise à évaluer la capacité du candidat à analyser une ou plusieurs situations liées au fonctionnement et au management d'une ou plusieurs organisations réelles, c'est-à-dire :	Très insuffisant	Insuffisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Exploiter une documentation concernant ces organisations				
Caractériser les situations managériales et/ou de gestion proposées				
Proposer, présenter et justifier une solution				
Mettre en œuvre les méthodes, techniques et outils appropriés				
Montrer l'intérêt et les limites des méthodes, techniques et outils employés				

Sont proposés ci-après des éléments de réponse aux questions. Ils ne sont pas exhaustifs, ne prétendent pas épuiser le sujet mais donnent des éléments sur les attendus du sujet.

### **ATTENDUS LIÉS AU SUJET**

#### **1. Identifier les finalités de l'organisation.**

**Points du programme abordé : Management (1<sup>ère</sup>)**

*1.2 Comment appréhender la diversité des organisations ?*

*1.4 Comment le management permet-il de répondre aux changements de l'environnement ?*

*- Caractériser une organisation donnée*

*- Montrer en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux orientations stratégiques, aux évolutions de l'environnement, aux volontés de croissance et aux évolutions extérieures.*

Il s'agit d'une entreprise privée (SAS au capital de 17 300 €) dont l'activité consiste, par le biais d'une plateforme numérique, à mettre en relation des acheteurs d'appareils électroniques reconditionnés et des usines de reconditionnement de ces appareils. Elle réalise un chiffre d'affaires de 96 millions d'euros. Elle a donc une finalité lucrative.

Cependant la nature même de son activité étant le reconditionnement, elle développe aussi une finalité environnementale, ainsi qu'une finalité sociale (partenaire d'une entreprise de l'ESS, les Ateliers du Bocage).

#### **Précisions**

**L'engagement de l'organisation en matière de responsabilité environnementale et sociale contribue aussi à sa finalité lucrative.**

Back Market a une démarche éthique de préservation de l'environnement par le développement du

reconditionnement.

Cette responsabilité environnementale est aussi un argument marketing qui fait vendre car le consommateur y est sensible.

La finalité sociétale contribue donc à la finalité économique de recherche du profit.

Back Market crée des emplois en interne et en externe chez les reconditionneurs, y compris chez ceux qui ont une vocation sociale comme les Ateliers du Bocage (entreprise de l'Économie sociale et solidaire (ESS), membre du mouvement Emmaüs). La finalité sociale contribue ici à la finalité économique en améliorant l'image « citoyenne » de l'entreprise, en faisant parler d'elle de manière positive, ce qui ne peut que favoriser les ventes.

## 2. Repérer des éléments de diagnostic externe de l'organisation Back Market.

*Point du programme abordé : Management 1<sup>ère</sup>  
2.2 Comment élaborer le diagnostic stratégique ?  
- Recenser des éléments de diagnostic interne et externe*

*Rappel (ce rappel n'est pas attendu de la personne candidate) : l'évaluation de la situation stratégique de l'organisation se fait par le biais d'un double diagnostic. En effet, il s'agit d'un diagnostic interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces).*

*La présentation du diagnostic sous forme de tableau n'est pas exigée.*

<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<p>Le marché du reconditionnement est en pleine progression d'année en année : croissance de 50 % entre 2015 et 2016.</p>	<p>L'entreprise Back Market fait face à un problème de concurrence de plus en plus intense.</p>
<p>Les consommateurs sont de plus en plus attirés par le recyclage des appareils technologiques : la réduction de la production de déchets liés à ces appareils recyclés est une motivation d'achat, « l'achat responsable » du consommateur en quête de sens trouve ici une dimension éthique.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sur le marché du reconditionnement, les acteurs sont de plus en plus nombreux et agressifs.</li><li>- reconditionneurs traditionnels : les acteurs physiques « historiques » (Fnac, Darty...) jouissent d'une forte notoriété.</li><li>- plateformes (dont Back Market) ;</li><li>- enseignes physiques, qui bénéficient d'une forte notoriété : Fnac, Darty</li></ul> <p>Les concurrents investissent énormément (levées de fonds de reBuy et Recommerce).</p> <p>L'organisation Back Market ayant comme objectif de devenir leader mondial dans son domaine d'activité, elle doit poursuivre et accentuer ses efforts pour se démarquer de cette concurrence.</p>
<p>Les consommateurs aiment changer souvent de portable (en moyenne tous les 18 mois). Or, les <i>smartphones</i> neufs sont de plus en plus chers.</p> <p>Donc les <i>smartphones</i> reconditionnés, du fait d'un prix plus bas, intéressent de plus en plus les clients.</p>	<p>Les acteurs du net sont scrutés et comparés avec rapidité par les consommateurs habitués à zapper, surtout chez les jeunes, qui constituent l'essentiel des acheteurs de <i>smartphones</i> reconditionnés.</p>

Les <i>smartphones</i> reconditionnés sont vendus débloqués, ce qui permet de changer d'opérateur et de bénéficier d'un abonnement à un prix plus bas (offre Free avec une carte Sim sans téléphone). Cela constitue une motivation d'achat en faveur des appareils reconditionnés.	
---	--

### 3. Identifier l'avantage concurrentiel de l'organisation Back Market et montrer que l'option stratégique mise en place par l'organisation se fonde sur cet avantage.

<i>Point du programme abordé : Management 1<sup>ère</sup></i> 3.1 Quelles options stratégiques pour les entreprises ? - Repérer et analyser des choix stratégiques - Caractériser l'avantage concurrentiel d'une organisation
--

*La notion de compétence distinctive n'est pas attendue.*

L'avantage concurrentiel de Back Market est son offre de qualité, qui repose sur une compétence distinctive : sa capacité à nouer des partenariats privilégiés avec les meilleurs acteurs du marché, ce qui lui permet d'avoir une offre particulièrement qualitative :

- Back Market ne travaille qu'avec des reconditionneurs certifiés pour assurer les plus hauts standards de qualité.

- Back Market a un contrat avec Apple qui lui permet d'être le seul en France à permettre aux clients d'acheter l'iPhone reconditionné de leur choix dans un état comme neuf, avec un an de garantie Apple gratuite. (Or on sait que les produits Apple offrent des marges particulièrement rémunératrices et des volumes importants).

Donc Back Market offre des produits de meilleure qualité que ses concurrents.

Sur cette qualité peut se fonder une notoriété qui lui permettra d'assurer sa croissance et de réaliser son objectif à terme d'être leader.

Positionnée sur un marché très concurrentiel, l'entreprise doit se distinguer de ses concurrents pour capter plus de clients compte tenu de son objectif de devenir à terme leader mondial du reconditionnement.

Elle développe donc une **stratégie de différenciation** par la qualité :

- qualité du produit :

- reconditionnement à neuf ;
- usines auditées et certifiées qui respectent les plus hauts standards de qualité.

- qualité du « bouquet de services » associé au produit :

- garantie de six mois minimum (largement assez pour démasquer un produit défectueux) ;
- fourniture au client de la liste complète des opérations de contrôle effectuées sur le produit ;
- service après-vente pour épauler le client en cas de litige avec le reconditionneur.

Cette option stratégique permet à Back Market de renforcer son positionnement par rapport à la concurrence en proposant des produits fiables, contrôlés et de qualité. La différenciation est particulièrement bien adaptée dans ce contexte où les concurrents sont de plus en plus nombreux et variés. Leur objectif de devenir leader mondial les contraint à se positionner sur plusieurs marchés étrangers et à devoir faire face à une concurrence en étant compétitifs sur les prix mais aussi et surtout sur la qualité.

*On acceptera aussi la modalité de développement « internationalisation » comme prochain objectif d'investissement stratégique.*

### 4. Calculer la part en euros de chaque modalité de financement envisagée par Back Market et présenter les avantages et inconvénients de chacune d'elles.

41 x 40 % = 16.4 millions d'euros de prise de participation d'investisseurs prestigieux

L'émission de titres par l'augmentation de capital permet un financement interne massif et rapide. Néanmoins le pouvoir de décision peut être dilué entre tous les propriétaires de l'entreprise, ce qui nécessite une répartition claire des rôles décisionnaires au sein de l'entreprise pour une stratégie cohérente. Il y a également des dividendes à verser aux nouveaux actionnaires.

41 x 20 % = 8.2 millions d'euros de financement participatif (ou crowdfunding)

Le financement participatif permet de faire connaître son entreprise, Back Market pourrait donc envisager ce mode de financement externe à l'international pour accompagner sa stratégie de croissance. En revanche celui-ci nécessite souvent des contreparties (un service partiellement ou totalement gratuit par exemple), il est donc limité par son coût.

41 x 30 % = 12.3 millions d'euros de prêt

L'emprunt reste un outil traditionnel de financement externe lorsque le marché donne confiance aux banques pour encourager l'entreprise. Cependant celui-ci est limité à la fois par son coût (taux d'intérêt) et par sa proportion : si l'entreprise est déjà endettée, le taux d'endettement ne pourra pas dépasser un certain seuil.

41 x 10 % = 4.1 millions d'euros de subventions

Les subventions publiques viennent soutenir l'activité d'un pays pour supporter son économie, il en va de même dans l'espace européen. Si elles peuvent être conséquentes, elles ont parfois des contreparties (création d'emplois locaux par ex) et peuvent donner un droit de regard des autorités sur les choix stratégiques pour l'utilisation de ces fonds. Ainsi Back Market devrait avant tout développer le marché européen ici.

## 5. Justifier le choix de l'entreprise d'intégrer des avis consommateurs sur son site marchand.

*Point du programme abordé : MSGN T<sup>ale</sup>*

*2.2 Les transformations numériques, vecteur d'amélioration de la relation avec les clients et usagers ?  
- Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre l'organisation et ses clients*

Grâce aux avis clients, l'entreprise est capable de mesurer la satisfaction des clients afin d'adapter l'offre. L'offre est ainsi mieux personnalisée et le service après-vente peut lui aussi être amélioré.

En outre, il s'agit de véritables aides à la décision pour les visiteurs du site qui lisent les avis. Ils peuvent ainsi être attirés par les avis positifs et l'évaluation globalement bonne du service. Ils sont aussi fidélisés lorsqu'ils ont la possibilité d'évaluer l'offre en toute transparence en réitérant une bonne expérience client. En effet, les avis sont certifiés (norme AFNOR), et donc même les avis négatifs figurent sur le site. C'est un gage d'authenticité qui incite à la confiance des clients.

## 6. Analyser la pertinence du modèle économique (*business model*) de Back Market.

*Point du programme abordé : MSGN T<sup>ale</sup>*

*1.1 Quels produits ou quels services pour quels besoins ?  
- Analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur.*

*Qualité (label), organisation de la production (partenaires), ... (point 1.3 programme TC MSGN)*

Back Market s'appuie sur un **modèle de plateforme** pour créer de la valeur. Ce modèle semble pertinent étant donné l'option stratégique de différenciation par la qualité : en effet, l'entreprise agit comme un intermédiaire entre les clients et les usines de reconditionnement afin de proposer un service de haute qualité et personnalisé en fonction des besoins de chaque client en termes.

On peut s'appuyer sur le modèle Canvas pour analyser l'intérêt de ce business model dans la création de valeur pour l'organisation Back Market.

*Tous les blocs du modèle Canvas ne sont pas attendus. Nous en citons quelques-uns ci-dessous, que le*

*candidat peut évoquer.*

## **Infrastructure**

**Partenaires** : l'entreprise externalise sa production chez des partenaires experts du reconditionnement, et les soumet à des contrôles stricts validés par son processus de certification afin de contrôler leurs activités. En outre l'organisation jouit de partenariats prouvant sa fiabilité (Apple convaincu par sa notoriété).

**Activités clés** : les activités clés de Back Market tournent essentiellement autour de la mise en relation des clients avec l'usine, donc son expertise se construit autour d'un service de qualité pour proposer l'offre la plus adaptée possible à leur client.

**Ressources clés** : une communication transparente et une gestion optimale de la chaîne logistique ainsi qu'un service après-vente irréprochable comme un contrôle continu des infrastructures montrent que les ressources humaines sont particulièrement importantes pour l'activité de Back Market.

## **Offre : proposition de valeur**

L'offre se base sur un service d'intermédiation pour répondre au plus près des besoins des clients grâce à un ajustement individualisé de l'offre et un étroit contrôle de la qualité des produits (certification des partenaires et des avis, SAV...).

## **Client**

**Segment client** : l'offre de smartphones reconditionnés, cœur de l'activité de Back Market, cible en priorité les jeunes de 18 à 24 ans qui cherchent des téléphones à petit prix, mais aussi à consommer « responsable ». Ce cœur de cible tend toutefois à s'élargir avec la croissance du marché.

**Relation client** : grâce à sa transparence (avis) et sa labellisation qualité, Back Market parvient à recruter et fidéliser des clients qui y trouvent une offre personnalisée et fiable qui installe une certaine confiance.

**Canaux** : en utilisant des canaux de distribution digitalisés et notamment les avis en ligne, Back Market est capable de diffuser son offre en s'adaptant aux modes de communication de sa clientèle cible (jeunes).

## **Structure de coûts**

L'offre de Black Market se différenciant sur le marché par sa qualité, on peut dire que la structure de coûts est *value driven* : les investissements nécessaires sont logiquement importants, car les ressources sont coûteuses (expertise des RH notamment).

## **Source de revenus**

Les clients semblent prêts à payer chers pour des téléphones neufs, cette valeur n'est donc en aucun cas dépassable pour les téléphones reconditionnés. Cependant le prix de la qualité peut être ajusté en fonction de l'exigence du client, et les revenus restent certains dans la mesure où le marché semble en pleine croissance, comme Back Market qui entend en devenir le leader.

Les investisseurs semblent faire confiance à l'entreprise qui souhaite se développer à l'international : son modèle d'affaire apparaît donc cohérent et source de création de valeur.