

DIPLÔME SUPÉRIEUR DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

SESSION 2021

Éléments indicatifs de corrigé

DOSSIER 1 – DIAGNOSTIC STRATEGIQUE (24 points)

À l'aide des annexes 1 à 5

- Après avoir rappelé l'intérêt de la SWOT, vous établirez cette dernière pour Back Market et rédigerez une note synthétique sur le diagnostic stratégique mettant en évidence les facteurs clés de sa réussite.

Intérêt matrice

L'analyse SWOT constitue une synthèse du diagnostic permettant de formuler des propositions stratégiques à l'intersection des forces et faiblesses (Strengths, Weaknesses) de l'entreprise des opportunités et menaces de l'environnement (Opportunities, Threats). La matrice permet donc sur un seul document d'offrir les conclusions du diagnostic stratégique interne et externe.

SWOT Back Market

	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne	Forces (strengths)	Faiblesses (weaknesses)
	Avantage du précurseur Puissance algorithmique : <i>chatbot</i> , mesure et suivi des reconditionneurs Ergonomie du site Grille qualité des produits reconditionnés Couverture des 3 associés en termes de compétence : direction générale, technique et marketing	Risque de défaillance des partenaires Taille critique pour développement mondial Forte croissance à gérer Personnel à intégrer
Origine externe	Opportunités (opportunities)	Menaces (threats)
	Pionnier sur le marché du reconditionné donc longueur d'avance Surf sur la tendance « économie circulaire » Responsabilité environnementale Equipe téléphonique et informatique Confinement Monde d'après Modèle « scalable »	Réactions multiples Market place Amazon e-commerce Cdiscount Enseignes traditionnelles (Fnac, Darty, Boulanger...) Arbitrage entre opportunité et cannibalisation Le bon coin (paiement sécurisé CtoC)

Commentaires

Back Market, précurseur sur son marché, a réussi en proposant une offre de tiers de confiance entre des reconditionneurs et des acheteurs, en évaluant et en garantissant la qualité des produits proposés. Le design de son site, la clarté de ses grades de qualité de produit, la sélection drastique des fournisseurs sont les facteurs clés de sa réussite en surfant sur des choix environnementaux porteurs : économie circulaire et lutte contre l'obsolescence programmée.

2 Appliquez le modèle Océan pour qualifier l'offre de Back Market et justifiez vos arguments. Vous fournirez au moins deux exemples probants d'entreprise ayant opté pour la même stratégie.

Qualification de l'offre de Back Market

Back Market est une « *market place* ». Back Market n'a pas créé les « *market place* », marchés en ligne comprenant de nombreux acteurs et pas des moindres (Amazon, e-bay...) mais a innové sur le marché des produits d'occasion en jouant le rôle de tiers de confiance dépassant la « simple » mission du paiement sécurisé (Vinted ou récemment Le boncoin).

Son innovation réside dans la certification d'un niveau de qualité défini par une échelle « maison » transparente et en offrant une garantie sur les produits commercialisés.

La qualification océan bleu repose sur l'innovation centrée sur la relation client et non sur l'innovation technologique. : les produits sont connus, Back Market se contente de créer la confiance entre des acheteurs et des conditionneurs et clarifiant la nature de l'offre (les grades) et en assurant une garantie de SAV par une sélection drastique de ces conditionneurs.

Notions attendues

Innovation relation client
Clarification de l'offre (grades)
Sécurisation des paiements
Tiers de confiance
Sélection des reconditionneurs

Autres exemples : Tediber, Emma, ont dépoussiéré le marché des matelas jusque-là en circuit traditionnel en proposant de la vente en ligne avec livraison et possibilité de retour en cas d'insatisfaction sans justification à fournir.

Nespresso a proposé une formule par abonnement pour contrecarrer les ventes de capsules compatibles qui leur échappent...

Accepter d'autres propositions qui démontrent l'innovation permettant d'exploiter une niche encore vierge.

3 Dans la qualification retenue (par vos soins en question 2) de Back Market, le modèle Océan est-il tenable dans le temps ? Vous présenterez, dans ce contexte, les risques concurrentiels auxquels s'expose Back Market.

Durabilité de l'application du modèle Océan à BM

Le marché des produits reconditionnés a le vent en poupe avec le succès de l'économie circulaire (TooGoodtoGo, les gueules cassées, bio cracking, autopartage, troc...).

La prise de conscience des nouvelles générations de l'importance de l'écologie doublée des économies substantielles à réaliser obligent les fabricants et vendeurs de produits neufs à emboîter le pas à Back Market. (Cdiscount, géant français du e-commerce ou encore la Fnac proposent à présent une offre de produits d'occasion et de produits reconditionnés). Même Apple, montré du doigt pour son obsolescence programmée supposée voire démontrée s'y met ou encore Orange, opérateur de téléphonie mobile. Tous ses nouveaux entrants risquent de s'aligner sur le modèle Back Market banalisant son côté innovateur et faisant basculer son modèle dans « l'océan rouge ».

Risques concurrentiels

Pour Back Market, le risque est l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché aussi performants qu'elle et que les consommateurs ne perçoivent plus la position de tiers de confiance joué par Back Market entre les reconditionneurs et les acheteurs.

Si Back Market ne se distingue pas de ces autres concurrents, elle naviguera en océan rouge où sur un marché saturé et très concurrentiel la guerre des prix et des promotions fera rage.

Pour pouvoir contrer l'arrivée de nouveaux entrants Back Market est condamnée à poursuivre une croissance effrénée pour écraser les offres concurrentes : pour que son algorithme de sélection des reconditionneurs reste le meilleur, Back Market a besoin de grandes masses de données.

De ce point de vue, faire évaluer les reconditionneurs par les clients est un moyen *marketing* de mettre le client au centre du *business model* mais aussi d'approvisionner l'algorithme de sélection de nombreuses données qui permettent son amélioration et de le rendre supérieur à ceux des concurrents. C'est la règle sur le marché des offres numériques qui conduit à l'émergence de quasi-monopoles (Google, Amazon)

DOSSIER 2 – PRÉSENTATION ET ANALYSE DU *BUSINESS MODEL* (24 points)

À l'aide des annexes 1 à 6

- 1. La direction souhaite conceptualiser à partir de son éco-système son *business model*. Vous présenterez la vocation et les objectifs de cet outil qui définit les partenaires clés, les activités et les ressources clés, l'offre, les clients-relation client-canaux, la structure de coûts et de revenus de l'entreprise.**

La vocation d'un *business model* est notamment de convaincre les partenaires de l'entreprise afin de se voir attribuer leur confiance (banque, investisseurs etc.) afin d'envisager un financement par exemple.

Le *business model* doit présenter l'ensemble des buts fixés par l'entrepreneur ainsi que les dispositions mises en place pour y parvenir. De ce fait, celui-ci doit pouvoir apporter des réponses à des interrogations essentielles portant sur la finalité, les stratégies générales et l'offre de valeur, la clientèle visée, les moyens adoptés et enfin sur la rentabilité du projet.

Le *Business Model Canvas* (proposé en annexe) donne notamment des indications formalisées sur les objectifs à atteindre au plan du :

- le financement de l'entreprise ;
- la proposition de valeur ;
- le segment de clientèle visé ;
- la structure des coûts.
- l'infrastructure.

2. À partir de l'exemple portant sur le site de vente en ligne d'escarpins (annexe 7), vous complétez le Business Model Canvas fourni (annexe A) et le remettez avec votre copie.

Annexe A à compléter et à remettre avec la copie Business Model Canvas

<i>Partenaires clés</i> Reconditionneurs Opérateurs téléphonie mobile Logistique	<i>Activités clés</i> Certification qualité, recherche de reconditionneurs et audit des partenaires, Achats de téléphones à reconditionner <i>Ressources clés</i> Site internet, Service évaluation Reconditionneurs	<i>Offre (proposition de valeur)</i> Produits d'occasion reconditionnés avec certification de l'état et garantie. Dans le cadre de l'économie circulaire Et la lutte contre l'obsolescence programmée	<i>Relation client</i> Site internet Assistance téléphonique Chatbot <i>Canaux de distribution</i> e-commerce livraison à domicile ou en point relais	<i>Segments de clientèle</i> Clients désireux de faire des économies et d'éviter le gaspillage des ressources de la planète. Population adepte de la décroissance, Population plutôt jeune et habituée au commerce électronique.
<i>Structure des coûts</i> Sur la phase de croissance, les effectifs, les moyens informatiques peuvent être considérés comme liés au volume d'affaires. Mais une fois engagés la majorité de ces couts deviennent fixes. Doublement de l'effectif compte tenu de la croissance. Aucune unité de reconditionnement Back Office			<i>Sources de revenus</i> Commissions 10 % sur valeur du bien d'occasion (en hausse avec l'implantation aux USA) Paiement reçu à la commande du client mais paiement du reconditionneur au mieux à réception par le client du produit acheté Excédent en fonds de roulement	

1. Sur la base du *Business Model Canvas* établi par vos soins, précisez la pierre angulaire sur laquelle repose l'écosystème de Back Market coté *back office*, les Facteurs Clés de Succès (FCS) sur lesquels repose Back Market et les risques que Back Market doit gérer.

Facteurs clés de succès

Back Market joue le **rôle de tiers de confiance** entre les clients désireux d'acheter un produit à tarif attractif avec une qualité certifiée du reconditionnement et de la livraison. Back Market doit donc sélectionner les reconditionneurs toujours plus nombreux du fait de l'accroissement global du marché et de Back Market et garantir la qualité appréciée par les clients eux-mêmes, par une charte de qualité et par des clients mystères.

La source de différenciation par rapport à un site marchand de produits d'occasion est d'offrir une grille de 4 niveaux de qualité très sérieuse tout en usant d'un vocabulaire attractif et humoristique (Stallone pour le 1^{er} niveau de qualité).

La confiance des clients est obtenue par **la qualité des produits proposés** mais aussi par une **garantie d'une durée supérieure aux concurrents** et analogue à celle proposée sur le neuf. La pertinence de l'offre de Back Market repose sur la qualité et la quantité de son offre.

Risques à gérer

Le principal risque supporté par Back Market est la défaillance des partenaires reconditionneurs qui viendrait entacher l'image globale. Ce risque est bien réel car le succès lui impose de multiplier les partenaires reconditionneurs et donc le risque de défaillance.

L'astuce consiste à l'aide d'un algorithme propre à Back Market pour sélectionner le meilleur fournisseur à se servir des données récoltées auprès des clients pour l'améliorer. Rendre responsable le consommateur de l'évaluation des reconditionneurs en lui proposant de participer directement à sa mesure lors de l'achat et de *scorer* son expérience client est un moyen de créer la confiance.

DOSSIER 3 – RESSOURCES HUMAINES ET MODÉLISATION DES ÉQUIPES (26 points)

À l'aide des annexes 7 à 10

1. Produisez une réflexion organisée sur les fondements concrets de l'intégration de nouvelles recrues qui permettent de mieux les fidéliser. Vous insisterez en particulier sur les pratiques retenues dans le cas d'impossibilité d'accueil physique et donc d'intégration en distanciel (une vingtaine de lignes maximum).

Problématique générale

Il est précieux de soigner l'intégration du nouvel arrivant au risque sinon de le perdre et de devoir subir à nouveau les coûts de recrutement.

La présentation de l'entreprise et de ses membres peut être réalisée : événement en cas de recrutement multiple, livret d'accueil... Les grandes entreprises confrontées à une forte croissance et ou à un *turnover* élevé procèdent par vagues de recrutement et planifient des séminaires d'intégration visant à socialiser, modeler les nouvelles recrues aux standards de la compagnie.

L'organisation de rencontre avec le supérieur hiérarchique est impérative si celle-ci n'a pas eu lieu lors de la phase de recrutement. Dans cette rencontre le supérieur précisera les modalités d'évaluation du travail, les perspectives de carrière, de rémunération et de rémunération qui sont des leviers importants de la fidélisation et de l'engagement du nouveau recruté

Les formalités administratives doivent être évidemment accomplies.

Un tuteur ou parrain peut être nommé afin de transmettre la culture de l'entreprise faite de rites et mythes...

Spécificités d'intégration distancielle

L'intégration à distance est forcément particulière et doit être soignée davantage du fait de la distanciation imposée qui nuit au développement relationnel et au ciment qu'il constitue. Back Market a mis en place des procédés digitaux de mise à dispositions d'outils dont un *T shirt* anecdotique parmi des *goodies* mais qui vise à cultiver le sentiment d'appartenance. De même, les présentations physiques ont été remplacées par des *Visio* des différentes équipes. Afin de renforcer les liens, Back Market a mis en place un *random coffee* sur *slack*, outil collaboratif forçant à converser avec des personnes différentes et inconnues proposées par méthode aléatoire. De même, des cours de Gym ou yoga en ligne sont proposés.

L'objectif est de reproduire l'atmosphère « cool en apparence » si particulière des start-ups en virtuel sans négliger bien entendu les fondements plus concrets de l'intégration d'un nouveau recruté : perspective de carrière, de rémunération et de formation

- 2. Back Market fait partie des entreprises de type *start-up* au management supposé moderne et rajeuni voire revendiqué « management libéré ». Vous analyserez en particulier les fondements concrets de la forme et du contenu de la communication interne retenus par Back Market concernant le télétravail.**

Forme de la communication interne

Des conseils de télétravail sont proposés au travers d'un blog, support supposé décontracté et branché plutôt que d'utiliser une sacrosainte note de service à l'apparence austère et directive mais son contenu est très classique... Seule la forme de blog est attractive et la signature du rédacteur qui se présente de façon humoristique comme apprenti écrivain de fiction, de Kung fu et à l'alimentation équilibrée...

Contenu de la communication interne

Le contenu reste très classique et ces conseils visent à pallier l'impossibilité de réaliser une supervision directe du travail mais correspondent bien à l'adoption d'une rigueur d'organisation de l'espace de travail et du temps de travail.

- 3. L'organigramme de Back Market fait apparaître un poste dont la dénomination et la présence au sein des organigrammes est récente : *Happyness manager*. Vous indiquerez les objectifs de cette fonction au regard notamment des attentes et compétences des générations Y que vous définirez en poste dans les *start-ups tech*.**

On distingue classiquement les générations X et Y selon leur année de naissance. Les aînés ont découvert le numérique tandis que les seconds y baignent dès leur naissance. Les motivations et la nature du travail ont fondamentalement changé depuis les années 2000 et la révolution numérique.

Les tâches réclament pour beaucoup de la créativité et un travail en équipe. Le recrutement s'appuie sur des profils présentant à la fois des compétences techniques mais aussi des *soft skills* fortement liées à la personnalité des candidats.

Le carburant de la motivation n'est plus simplement l'argent, motivations extrinsèques mais davantage le sens à l'action menée, motivations intrinsèques.

La nomadisation des salariés se développe. Les jeunes générations savent pertinemment que l'emploi à vie dans une entreprise et un seul métier dans sa carrière sont révolus. Aussi, les entreprises cherchent-elles à fidéliser leurs équipes : hier par des primes d'ancienneté aujourd'hui par des valeurs partagées (Back Market emploie le terme de *green power*, liste des engagements RSE présentés lors de l'*onboarding*)

Finalement la création d'un poste de Chief Happiness Manager ou encore d'un culture manager constitue un investissement qui peut paraître relever du gadget mais se révèle rentable s'il permet de réduire le taux de turnover, véritable fléau de bon nombre d'entreprises et de développer la motivation et l'engagement des salariés

De même, l'implication dans l'association locale d'arrondissement « La cloche » vient faire écho à la soif de sens des générations nouvelles...

4. **Compte-tenu des documents joints, précisez les conditions chiffrées de création et de maintien du poste d'*Happyness manager*. Donnez un avis argumenté sur cette option. Après avoir rappelé les raisons du turnover dans les entreprises, vous analyserez les spécificités du turnover chez Back Market et la façon dont l'*Happyness manager* doit travailler pour le réduire et renforcer la fidélisation engagée des salariés.**

Conditions chiffrées

Coût annuel du poste *Happyness Manager*

Rémunération brute		50 000
Cotisations patronales	40 % x 50 000	20 000
Coût poste de travail		<u>15 000</u>
Coût total		85 000

Turnover 15% x 300 = 45 personnes

Coût de recrutement	10% 38 000	3 800
Coût d'intégration	10% 38 000	<u>3 800</u>
Coût de renouvellement		7 600

Seuil de rentabilité du *Happyness manager* = 85 000 / 7 600 = 11.18 soit **12 personnes**

Avis argumenté

Dès lors que l'*Happyness manager* permettra « d'économiser » 12 turnover par an.

Son recrutement sera justifié soit une réduction du turnover de 15% à (45-12) /300 soit 11, %.

Cette baisse de 4 pts peut sembler modeste en valeur absolue mais réclame une baisse relative de quasiment 25% du taux de turnover.

La bonne humeur, la musique, le ping-pong et autres yoga proposés vont-ils suffire à réduire le taux de turnover ?

Dans les faits une partie importante du turnover réside dans les qualités managériales des managers de proximité (des responsables hiérarchiques avec leur équipe). Donc si l'*Happyness manager* ne travaille pas en concertation avec les managers pour les orienter vers un management attractif de proximité de leur équipe, il ne peut pas réussir avec ses seuls moyens propre à maîtriser le turnover et la fidélisation engagée des salariés.

Raisons du turnover

Le taux de *turnover* varie selon plusieurs facteurs :

- Dans les secteurs ne nécessitant pas ou peu de formation en apparence, le taux de turnover est élevé car l'interchangeabilité est forte et les rémunérations peu attractives : hôtellerie, restauration, grande distribution.
- Le statut peut également impacter le turnover. Dans la fonction publique le taux de turnover est faible du fait de la garantie de l'emploi mais aussi du fait d'une mobilité délicate
- Le turnover varie également en fonction de l'âge...l'impatience et la soif d'expériences est plus grande chez les juniors que chez les seniors
- L'employabilité des collaborateurs est également un facteur de variation : plus les compétences sont valorisées sur le marché de l'emploi plus l'envie de mobilité peut être ressentie.
- La nature de l'entreprise et sa culture : Back Market à l'atmosphère « cool » en apparence...
- Au-delà toutes les recherches en la matière (voir notamment les travaux de l'analyse socio-économique en France de L. Cappelletti, H. Savall ou V. Zardet) montrent que les éléments clés de fidélisation engagée des salariés quelle que soit le secteur sont : les conditions de travail, les perspectives de carrière, les perspectives de rémunération et les perspectives de formation. Or ces éléments sont grandement de la responsabilité des managers d'équipe et non directement du *Happyness manager*. La clé de l'efficacité de ce dernier réside donc aussi dans la qualité de sa concertation avec tous les managers de l'entreprise.

Spécificités du turnover chez les start-ups

- Selon les secteurs d'activité de Back Market, le critère de l'employabilité est un facteur à retenir : le marché des emplois numériques est très tendu et les salariés n'ont pas de difficulté à se « recaser » d'où un potentiel turnover important. C'est sans doute moins vrai pour les commerciaux et les administratifs...

- Le plaisir de participer à une aventure et à un défi peut augmenter l'envie d'appartenance et donc diminuer le désir de partir.
- Les modalités de management (musique, yoga, etc..) créent un cadre de vie professionnelle agréable et est un facteur de diminution de turnover.
- Le management libéré est contesté car la séparation vie personnelle-vie professionnelle n'est plus possible et conduit à un *stress* managérial qui peut conduire à la démission.
- L'happyness manager ne doit pas travailler en silo de façon isolée mais en concertation périodique avec tous les managers de l'entreprise.

DOSSIER 4 – ÉTUDE DE L'OPPORTUNITÉ D'INTÉGRER BACK MARKET (26 points)

À l'aide des annexes 11 à 14

1. Expliquez en quoi ces bons de souscription constituent un moyen de fidélisation des salariés.

Les bons de souscription de parts de créateur d'entreprise sont des dispositifs mis à la disposition de la direction d'entreprise pour fidéliser les salariés et les engager à se mobiliser pour les axes stratégiques retenus par Back Market.

Il s'agit de bons attribués aux salariés gratuitement au moment de l'embauche ou d'une progression de carrière.

Ces bons donnent droit selon des modalités spécifiques à chaque entreprise à acquérir des actions de ladite entreprise à un tarif privilégié par rapport à la valorisation réelle de l'action.

L'exercice de ces droits conduit à une augmentation de capital ce qui dilue les droits des majoritaires. Ce sont des compléments de rémunération sous forme de gain en capital pour le salarié qui les exercent. Pour le moment, la revente de ces titres n'est possible que sur un marché de gré à gré peu fluide. Le salarié qui désire revendre aisément ses titres sera attentif à l'introduction en bourse de la société.

2. À partir des informations de la page de présentation du sujet et de l'annexe 14, calculez une évaluation de l'évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité de l'entreprise de 2016 à 2021.

Évolution du chiffre d'affaires en K€

Année	2016	2017	2019	2020	2021
Volume d'affaires réel	30 000	95 500	230 000		
Taux de progression				220%	300%
Volume d'affaires estimé				736 000	2 944 000
Taux de commission	10%	10%	10%	12%	14%
Chiffre d'affaires Back Market	3 000	9 550	23 000	88 320	412 160

Avec 736 000 = 230 000*3,2 une hausse de 220% correspond à un coefficient multiplicateur de 3,2 et non 2,2 de même pour 300%

Marge dégagée par Back Market en K€

Année	2016	2017	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires Back Market	3 000	9 550	23 000	88 320	412 160
Masse salariale	-2 520	-5 746	-32 832	-66 240	-323 840
Moyens informatiques /Volume d'affaires	-900	-5 730	-16 100	-40 480	-121 440
Moyens informatiques fixes	-800	-2 800	-4 000	-6 000	-8 000
Moyens immobiliers	-400	-1 000	-2 000	-4 000	-6 500
Estimation marge	-1 620	-5 726	-31 932	-26 296	28 460
Rentabilité	-54%	-60%	-139%	-30%	7%

Explications

Masse salariale annuelle = effectif x salaire mensuel brut x 1,40 x 12 mois

Moyens informatiques variables = taux de commission x volumes d'affaires sur la plateforme (à ne pas confondre avec le chiffre d'affaires de Back Market)

3. Commentez ces résultats et expliquez en quoi ils sont “normaux” pour une start-up.

Les résultats obtenus sont déficitaires pour chaque année sauf en 2021. On constate que les pertes vont croissantes alors même que le chiffre d'affaires croît de façon importante.

En effet, il faut, pour soutenir la croissance du chiffre d'affaires, développer des ressources pour maintenir l'attrait du *business model*.

Cela conduit à :

- des embauches massives à tarifs élevés tant par les compétences recherchées que les avantages octroyés pour s'assurer la fidélité de salariés sur un marché de l'emploi très tendu
- la mise en œuvre des moyens informatiques adaptés au volume d'affaires à traiter, proposer des développements informatiques de support pour les nombreux services en ligne.

De plus, le développement des affaires se faisant à l'international, l'entreprise doit se doter de locaux qui suivent son développement mondial.

Ces modalités de développement expliquent les besoins importants en capitaux. Les investisseurs prennent des risques en investissant dans des entreprises déficitaires mais porteuses d'espérance de gains dans le futur. C'est l'introduction en Bourse qui permettra à ces *business angels* de valoriser leur investissement initial.

4. Parmi les 7 outils de contrôle de gestion suivants, utilisés dans des start-ups nationales ou locales, sélectionnez-en au moins trois pour lesquels vous décrirez la nature, la périodicité logique, et les raisons pour lesquelles vous les sélectionnez :

Tableau de trésorerie – Compte de résultat de la comptabilité générale – Tableau de bord de production – Tableau de bord commercial – Comptabilité de gestion fondée sur les temps – Prévision et contrôle budgétaire global – Tableaux de bord de pilotage stratégique

Tableau de trésorerie : suivi des encaissements et des décaissements par le dirigeant (notion de cash-flows) – établi tous les 15 jours ou tous les mois – bon indicateur de performance pour une start-up au regard des besoins financiers en très forte croissance

Compte de résultat de la comptabilité générale : suivi des produits et des charges par le dirigeant – établi mensuellement ou trimestriellement – outil classique pour une start-up qui doit respecter un plan de développement financier avec maîtrise des charges ; peu adapté à Back Market

Tableau de bord de production : suivi des opérations par le responsable technique et le dirigeant – établi hebdomadairement – outil utile pour une start-up qui effectue elle-même de la production, ce qui n'est pas vraiment le cas de Back Market

Tableau de bord commercial : suivi des ventes par le responsable marketing et le dirigeant – établi hebdomadairement - outil utile si la start-up prospecte ou développe un marché avec nombreux clients, ce qui correspond au profil de Back Market

Comptabilité de gestion : calcul et analyse des coûts et des marges par le responsable technique et le dirigeant – fréquence d'analyse trimestrielle ou annuelle – utile pour des start-ups dont la structure des coûts pèse de façon significative dans la formation des résultats, ce qui apparaît être le cas pour Back Market

Prévision et contrôle budgétaire global : suivi par l'équipe de direction sur la base d'un reporting mensuel et des prévisions budgétaires sur la même fréquence – utile pour mesurer les écarts par rapport à la trajectoire choisie par l'équipe de direction

Tableaux de bord de pilotage stratégique (jusqu'au balanced scorecard) : suivi par l'équipe de direction avec une fréquence mensuelle – utile pour une start-up déjà mature ayant à sa disposition un plan d'actions stratégique