

HEC Montréal

Le modèle d'affaires comme source d'avantage concurrentiel : une
étude de cas des entreprises de boîte prêt-à-cuisiner

par
Maude Vézina

Science de la gestion
(Option Stratégie)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)*

Laurent Simon
HEC Montréal
Directeur de recherche

Décembre 2021
© Maude Vézina, 2021

Sommaire

Ce mémoire porte sur la création d'un avantage concurrentiel par le modèle d'affaires dans une industrie émergente. Nous nous penchons sur le cas d'une industrie qui a connu une grande popularité au Québec depuis son arrivée dans la province en 2014 : les boîtes prêt-à-cuisiner. L'industrie étant assez jeune, il n'y a pas encore un motus operandi commun qui s'est encore installé. Pour réaliser cette recherche, nous avons étudié les entreprises de prêt-à-cuisiner les plus importantes au Québec, soit Cook it, Goodfood et Hello Fresh.

Puisque l'environnement externe (l'industrie émergente) est au cœur de notre question, nous avons commencé par faire une analyse de ce dernier. Cette étape permettra ultérieurement de mettre en relation les entreprises et leur modèle d'affaires avec leur environnement. Par la suite, nous avons défini le modèle d'affaires de chaque entreprise en utilisant comme cadre d'analyse de la matrice du modèle d'affaires de Osterwalder et Pigneur (2010). Cette étape nous a permis de comparer les modèles d'affaires et de voir à quels niveaux ils se distinguent les uns des autres. Les différences soulevées révèlent comment chaque entreprise a innové son modèle d'affaires dans le but d'être compétitif dans le marché.

Nos résultats permettent d'avoir une meilleure compréhension de l'apport du modèle d'affaires dans la création d'un avantage concurrentiel. Nous constatons qu'au sein de l'environnement changeant de l'industrie du prêt-à-cuisiner, les trois entreprises ont des trajectoires distinctes leur permettant de se distinguer. Nous constatons également que la stratégie et le modèle d'affaires sont deux concepts distincts, mais sont étroitement liés. Enfin, nous identifions des enjeux dans l'exécution du modèle d'affaires.

Mots-clés : Avantage concurrentiel, modèle d'affaires, innovation du modèle d'affaires, industrie prêt-à-cuisiner, stratégie

Méthode de recherche : analyse de cas multiples

Remerciements

La réalisation de mon mémoire n'aurait pas été possible sans l'appui et le soutien de plusieurs personnes. Premièrement, je tiens à remercier mon professeur, Laurent Simon, qui m'a accompagné dans la conceptualisation et la rédaction de mon mémoire. Merci pour la confiance et l'autonomie que vous m'avez données tout au long du projet.

Je souhaite également remercier mes parents et leur soutien inconditionnel. Même si parfois le parcours académique peut sembler abstrait, vous n'avez jamais manqué d'intérêt envers mon projet en plus de valoriser la poursuite d'études supérieures. Je suis extrêmement chanceuse de pouvoir compter sur vous. Il y a aussi mes frères, Raphaël et Justin, qui m'ont souvent encouragé. Merci énormément pour votre écoute, vos encouragements et votre patience à mon égard.

Il y a également mon copain, David, qui a su jouer plusieurs rôles pendant cette aventure qu'a été la rédaction du mémoire. Parfois conseiller, parfois confident, parfois consultant externe de l'échéancier, ton intérêt et ta curiosité ont été une énorme source de motivation. Je te remercie de m'avoir épaulé dans ma recherche. On passe à la prochaine étape !

Je veux également souligner mes employeurs, Christopher, Robert et Chrystian, avec qui je travaille depuis le début de ma maîtrise. Merci pour votre flexibilité et votre compréhension face à ma situation. Depuis la première année, j'ai senti beaucoup de bienveillance de votre part et une très grande valorisation de ce projet qui me tenait énormément à cœur.

Finalement, je veux remercier mes amis qui m'appuient et m'apportent beaucoup de bonheur. Camille, nos marches santé pendant le confinement m'ont permis de me changer les idées et, lorsque nécessaire, remettre en perspective mes inquiétudes. Florence, amie et collègue, merci pour ta douceur et ton écoute. Jean-François et Romy, merci pour tous les samedis projet passés ensemble. Manu, prépare-toi, on s'en va grimper ! Vous m'êtes tous très chers.

Table des matières

Sommaire.....	ii
Remerciements	iii
Liste des figures.....	vii
Liste des tableaux	vii
Introduction.....	1
Chapitre 1. Revue de littérature.....	3
1.1. Stratégie et avantage concurrentiel.....	3
1.1.1. L'avantage concurrentiel selon Porter.....	3
1.1.2. L'avantage concurrentiel selon la théorie du management par les ressources.....	6
1.2. Le modèle d'affaires	10
1.2.1. Définir le modèle d'affaires	11
1.3. L'innovation du modèle d'affaires	19
1.3.1. L'environnement et l'innovation du modèle d'affaires.....	22
1.4. Synthèse	23
Chapitre 2. Cadre conceptuel	24
Le canevas du modèle d'affaires.....	24
2.1. Description des neuf blocs du canevas.....	25
2.1.1. Segments de clientèle	25
2.1.2. Propositions de valeur	25
2.1.3. Canaux.....	26
2.1.4. Relations avec le client.....	27
2.1.5. Flux de revenus	28
2.1.6. Ressources clés.....	28
2.1.7. Activités clés	29
2.1.8. Partenaires clés.....	29
2.1.9. Structure de coûts	30
Chapitre 3. Méthodologie	32
3.1. La stratégie de recherche - l'étude de cas.....	32

3.2. Choix du terrain.....	33
3.3. Choix de l'échantillon.....	33
3.4. Design de recherche.....	36
3.5. Protocole de collecte.....	37
3.6. Collecte de données.....	39
3.7. L'analyse des données	40
3.8. Les limites de la méthode	41
<i>Chapitre 4. Présentation des résultats.....</i>	<i>42</i>
4.1. Portrait de l'industrie du prêt-à-cuisiner	42
4.1.1. Survol de l'industrie agroalimentaire québécoise	42
4.1.2. Présentation de l'industrie du prêt-à-cuisiner au Québec.....	45
4.1.3. Analyse de l'industrie du prêt-à-cuisiner au Québec selon Porter	46
4.1.4. Le positionnement des boîtes prêt-à-cuisiner dans l'industrie alimentaire	49
4.2. Cook it.....	51
4.2.1. Présentation et historique	51
4.2.2. Le canevas du modèle d'affaires	57
4.2.3. La matrice Cook it.....	65
4.2.4. Analyse.....	66
4.3. Goodfood.....	68
4.3.1. Présentation et historique	68
4.3.2. Le canevas du modèle d'affaires	72
4.3.3. La matrice Goodfood.....	80
4.3.4. Analyse.....	81
4.4. Hello Fresh.....	83
4.4.1. Présentation et historique	83
4.4.2. Le canevas du modèle d'affaires	87
4.4.3. La matrice Hello Fresh.....	95
4.4.4. Analyse.....	96
<i>Chapitre 5. Discussion.....</i>	<i>97</i>
5.1. Analyse des résultats.....	97
5.1.1. Trois entreprises, trois trajectoires	97

5.1.2. Le modèle d'affaires et la stratégie	99
5.1.3. La complexité de l'exécution	102
5.1.4. Enjeu environnemental.....	103
5.1.5. Bilan stratégique.....	104
Conclusion.....	109
Synthèse	109
Les implications pour la pratique.....	111
Les limites de la recherche	112
Axes de recherche future.....	113
Bibliographie	114
Annexes	116
Annexe 1 – Grille d'analyse de l'expérience client	116
Annexe 2 – Analyse de l'expérience client Cook it	117
Annexe 3 – Analyse de l'expérience client Goodfood	118
Annexe 4 – Analyse de l'expérience client Hello Fresh	119
Annexe 5 – Références des trois cas	120

Liste des figures

Figure 1 - Les cinq forces de la concurrence (Porter, 1985).....	4
Figure 2 - La chaîne de valeur (Porter, 1985).....	5
Figure 3 - Les stratégies génériques (Porter, 1985)	6
Figure 4 - Analyse VRIO (Barney, 1991).....	8
Figure 5 – Les sources de création de valeur du modèle d'affaires (Amit et al., 2001) ...	13
Figure 6 - Les trois couches d'une entreprise (Osterwalder, 2004)	13
Figure 7 - Représentation du modèle d'affaires par Chesbrough et al. (2002).....	15
Figure 8 – Le BM : un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004)	16
Figure 9 - Le modèle d'affaires selon Christensen et al. (2016).....	22
Figure 10 - La matrice du modèle d'affaires	24
Figure 11 - Design de recherche	37
Figure 12 - Protocole de recherche	38
Figure 13 - Ventes du détail du commerce électronique par rapport aux ventes en magasin, données mensuelles indexées (MAPAQ, 2020).....	44
Figure 14 - Forces de la concurrence de l'industrie des boîtes prêt-à-cuisiner au Québec	49
Figure 15- Positionnement des entreprises œuvrant dans l'industrie alimentaire	50
Figure 16 - Représentation du flux de revenus selon Hello Fresh.....	90
Figure 17 – Positionnement stratégique des entreprises étudiées	98
Figure 18 - Relation entre l'environnement et les entreprises d'une industrie émergente	99
Figure 19 - Les trois couches d'une entreprise (Osterwalder, 2004)	101

Liste des tableaux

Tableau 1 - Définitions du modèle d'affaires	18
Tableau 2 - Liste des entreprises scrutées par Meal Kits Canada	35
Tableau 3 - Les sources de données.....	39
Tableau 4 - Liste des sous-marques de Hello Fresh	86

Introduction

Mise en contexte

Avec la démocratisation du commerce en ligne, il y a une multiplication de nouveaux modes de consommation offerts aux consommateurs. On peut penser par exemple à Airbnb et à Uber qui, par leur plateforme numérique, ont révolutionné respectivement l'industrie de la location résidentielle temporaire et l'industrie du taxi. Lorsqu'un haut potentiel est identifié dans ces innovations, la rapidité et la complexité de l'évolution du marché sont fulgurantes. Une course aux parts de marché s'installe, influençant les décisions stratégiques que doivent prendre les gestionnaires. On peut penser par exemple à UBER qui avait une stratégie de marketing et d'acquisition de clients agressive en offrant des prix très bas. De plus, la création d'un nouveau marché est synonyme d'incertitude ; dans une industrie émergente, il n'y a pas de *benchmark* ou de standards clés sur lesquels les gestionnaires peuvent se baser.

Au niveau du commerce de détail alimentaire, une nouvelle industrie a connu une ascension fulgurante depuis 2010 : l'industrie du prêt-à-cuisiner. Pour résumer, les entreprises proposent de simplifier la planification et la conception des repas quotidiens en livrant à domicile des ingrédients portionnés pour des recettes sélectionnées par le client. Le concept de boîtes prêt-à-cuisiner est apparu en 2007 en Suède. Cette toute nouvelle manière de magasiner ses aliments pour ses repas quotidiens a rapidement connu un succès à travers le monde. En 2014, le concept a fait son apparition au Canada avec des entreprises comme Goodfood et Cook it.

Alors qu'il semblait de plus en plus clair qu'il était possible de créer et capturer de la valeur avec les boîtes prêt-à-cuisiner, le nombre d'entreprises dans ce secteur s'est multiplié. La compétition s'est accentuée et les entreprises ont dû repenser leurs approches pour tirer leur épingle du jeu. Au lieu de miser uniquement sur des stratégies basées sur le prix ou sur la diversification, les entreprises ont plutôt misé sur des innovations du modèle d'affaires pour atteindre un avantage concurrentiel. C'est ce contexte qui nous a menés à

se demander *Comment une organisation peut-elle se différencier par son modèle d'affaires dans une industrie émergente ?*

Pour répondre à cette question, nous nous sommes penchés sur les cas des trois entreprises de prêt-à-cuisiner les plus importantes au Québec, soit Cook it, Goodfood et Hello Fresh. En utilisant la matrice du modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010), nous avons été capables d'identifier les innovations du modèle d'affaires de chaque entreprise. Notre recherche permettra de mieux comprendre l'apport du modèle d'affaires dans la création d'un avantage concurrentiel.

Structure de la recherche

Le mémoire est divisé en cinq chapitres. Pour commencer, le premier chapitre est une revue de littérature portant sur l'avantage concurrentiel et sur le modèle d'affaires. Nous cherchons à comprendre dans ce chapitre quelles sont les théories concernant l'avantage concurrentiel et quel est l'apport du modèle d'affaires dans l'avantage concurrentiel. Le deuxième chapitre présente le cadre conceptuel qui a été sélectionné pour la recherche. Par la suite, le chapitre trois est la méthodologie qui a été suivie pour collecter les données des trois cas. Le quatrième chapitre est la présentation des résultats. Nous commençons par faire une présentation de l'industrie des boîtes prêt-à-manger, car ces informations permettent de situer les cas dans leur environnement externe. Ensuite, dans ce même chapitre, nous présentons les résultats des trois cas étudiés. Enfin, le chapitre cinq, la discussion, est l'analyse profonde des résultats. Il permet de tisser des liens entre les résultats et la théorie et les implications pratiques du mémoire sont discutées.

Chapitre 1. Revue de littérature

La question de recherche de cette étude fait référence à trois grands concepts théoriques : l'avantage concurrentiel, le modèle d'affaires et l'innovation du modèle d'affaires. Dans ce premier chapitre, nous présentons la revue de littérature de ces trois thématiques.

1.1. Stratégie et avantage concurrentiel

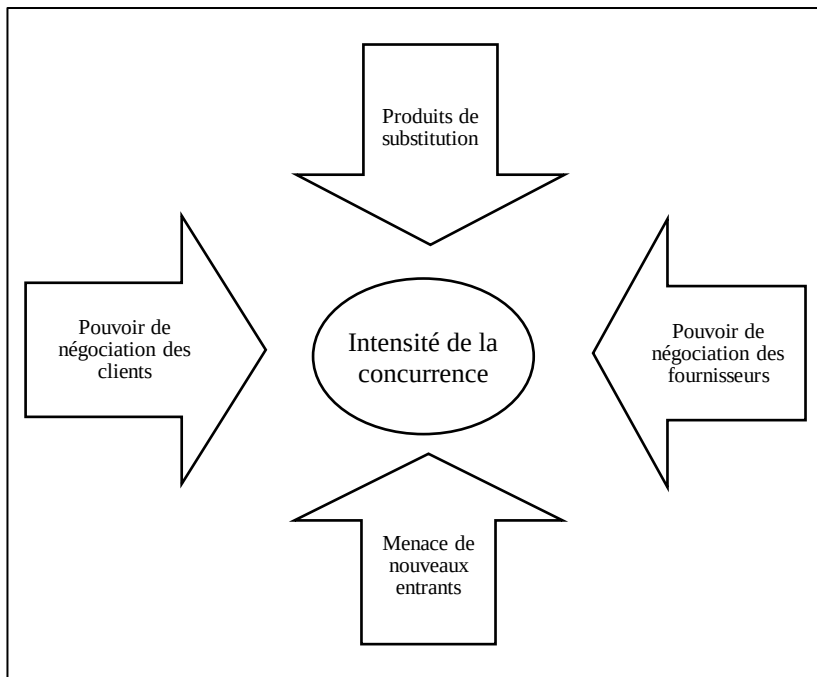
Au cœur des enjeux stratégiques d'une organisation se trouve l'avantage concurrentiel. Les gestionnaires aspirent trouver une architecture organisationnelle qui permet à l'entreprise d'avoir un avantage dans le marché. Plusieurs chercheurs se sont penchés sur cet enjeu, proposant différentes théories et modèles, pour guider les gestionnaires dans leurs décisions. Deux champs théoriques importants sont les théories de Porter qui propose trois manières d'obtenir un avantage concurrentiel (la différenciation, la domination par les coûts et le focus) (Porter, 1985) et la théorie du management par les ressources de Barney (1991, 1996) et Wernerfelt (1984, 1995) qui s'appuient sur les ressources intrinsèques de l'organisation. Dans les sections suivantes, nous présenterons plus en détail les fondements de ces deux champs théoriques en commençant par l'avantage concurrentiel selon Porter, suivi de la théorie du management par les ressources.

1.1.1. L'avantage concurrentiel selon Porter

Porter (1985) a grandement contribué au concept de l'avantage concurrentiel avec sa matrice des cinq forces de la concurrence, la matrice de la chaîne de valeur et les stratégies génériques. Encore aujourd'hui, elles sont des références dans le domaine de la stratégie. Selon Porter, l'avantage concurrentiel se définit comme l'exploitation d'une position dominante dans l'industrie. Ce positionnement doit aussi être basé sur les activités réalisées par l'organisation. L'outil stratégique des cinq forces de la concurrence permet d'étudier les dynamiques concurrentielles de l'industrie, alors que la chaîne de valeur permet d'identifier l'ensemble des activités réalisées par l'entreprise. L'information qui émerge de ces deux outils d'analyse stratégique permet d'identifier quelle stratégie générique est la plus adaptée à la situation précise à l'entreprise.

L'outil des cinq forces de la concurrence (Figure 1) permet d'analyser l'environnement externe et de déterminer l'intensité concurrentielle dans laquelle l'organisation gravite. Les cinq forces sont (1) le pouvoir de négociation des fournisseurs, (2) le pouvoir de négociation des clients, (3) le niveau de menace de nouveaux entrants, (4) les produits de substitution existants et (5) l'intensité de la concurrence au sein de l'industrie. Si les forces de la concurrence sont élevées, les entreprises ont peu de marge de manœuvre et les marges sont limitées, alors que plus les forces de la concurrence sont faibles, les entreprises ont une plus grande marge de manœuvre et les profits sont généralement plus élevés. Faire l'étude des forces de la concurrence permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'industrie, ainsi que l'attractivité du marché. Ce sont toutes des informations qui permettent de déterminer les facteurs clés de succès propres à l'environnement externe sur lesquelles l'entreprise doit miser pour maximiser sa profitabilité.

Figure 1 - Les cinq forces de la concurrence (Porter, 1985)



De son côté, la chaîne de valeur (Figure 2) est l'outil stratégique développé par Porter (1985) qui a pour objectif d'identifier l'ensemble des activités internes qui créent de la valeur au client. La matrice est divisée en deux catégories : les activités de base et les

activités de soutien. Les activités de base sont l'ensemble des étapes qui permettent de transformer les intrants en extrants et les activités de soutien sont les activités qui permettent la réalisation des activités de base.

Figure 2 - La chaîne de valeur (Porter, 1985)

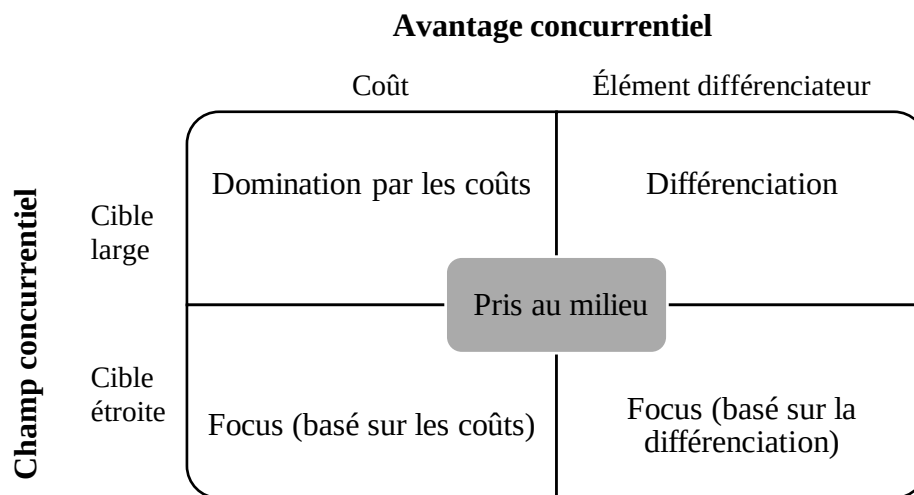
Activités de soutien	Infrastructure de l'entreprise					Marge
	Gestion des ressources humaines					
	Recherche et développement					
	Approvisionnement					
Activités de base	Logistique d'approvisionnement	Production	Logistique de commercialisation	Marketing et vente	Services	

La chaîne de valeur est un outil qui est fait pour alimenter les réflexions concernant l'avantage compétitif de l'entreprise. Faire l'inventaire des activités de base et de soutien permet de voir comment l'entreprise génère des coûts et quelles sont ses sources de différenciation. Cet exercice permet d'alimenter les réflexions concernant les liens entre les différentes activités, quels sont les agencements avantageux pour l'entreprise et comment optimiser l'ensemble des activités. La chaîne de valeur permet également de faire de liens avec les chaînes de valeur des clients, des fournisseurs et de concurrents. Ce dernier point vient faire le pont entre l'analyse des forces de la concurrence et l'analyse de la chaîne de valeur. Dans cette approche, c'est l'environnement qui a un effet sur les choix des activités internes de l'entreprise.

Les cinq forces de la concurrence et la chaîne de valeur sont des outils d'analyse stratégique, mais ne sont pas des stratégies en soit. Les résultats de ces analyses offrent des indications pour choisir une stratégie appropriée. Porter propose trois stratégies génériques d'avantage concurrentiel pour les entreprises : la domination par le coût, la différenciation ou le focus (Figure 3). Synthétisées dans une matrice de deux axes, les entreprises doivent adopter une stratégie en fonction de leur avantage concurrentiel (coût/différenciation) et en fonction de son champ concurrentiel (cible large/cible étroite). Pour chaque combinaison,

une stratégie générique est recommandée. Porter souligne que les différentes stratégies ne sont pas compatibles entre elles. Une entreprise doit se concentrer sur une seule stratégie, autrement, elle risque d'être prise dans une situation où elle n'arrive pas à tirer profit des avantages d'une position précise. C'est ce que Porter appelle être pris au milieu (*stock in the middle*). De manière générale, les activités de base sont en lien avec les coûts, alors que les activités de soutien sont en lien avec la différenciation.

Figure 3 - Les stratégies génériques (Porter, 1985)



1.1.2. L'avantage concurrentiel selon la théorie du management par les ressources

Les propositions de Porter sont grandement axées sur l'industrie et l'environnement externe de l'entreprise. Pour équilibrer l'approche porterienne, la théorie du management par les ressources propose une vision axée sur les ressources et les compétences internes des entreprises. Le postulat de cette théorie est qu'une entreprise a accès à des ressources qui lui sont propres et qu'il est important qu'elles soient utilisées de manière avantageuse pour avoir un avantage concurrentiel (Barney, 1991, 1996; Wernerfelt, 1984, 1995). Au lieu d'être l'environnement de l'industrie qui agit sur l'entreprise comme dans l'approche

de Porter, selon la théorie du management par les ressources, ce sont les entreprises qui agissent sur leur environnement.

En utilisant une métaphore sportive, Wernerfelt illustre bien l'essence de cette théorie soit, qu'il y a des stratégies communes au jeu, mais qu'il y a également des stratégies spécifiques selon les ressources disponibles à l'interne et les ressources disponibles chez l'adversaire. En d'autres termes, Wernerfelt dépeint l'importance d'exploiter les différences comme avantage pour arriver à se démarquer et gagner. Pour résumer, d'une part, les entreprises doivent identifier les stratégies efficaces qui sont propres à leur environnement (propres au jeu) et d'une autre part, elles doivent arriver à définir des stratégies propres aux différences de chaque concurrent (propres aux adversaires), afin d'arriver à se distinguer.

Selon Miller et Shamsi (1996) *The Resource-based View of the Firm in Two Environments : The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965*, il existe deux catégories de ressources : les ressources de connaissance et les ressources de propriété. Pour commencer, les ressources de propriété sont des ressources protégées par des droits de propriété. On peut penser par exemple à des brevets ou encore à des contrats à long terme pour monopoliser l'exploitation d'une ressource. Ces ressources sont connues par les compétiteurs, mais ce qui empêche le mimétisme sont des instances légales. Dans l'article, il est soutenu que les ressources de propriété sont plus adéquates dans des environnements stables et prévisibles, comme celui de la première période d'Hollywood. Ces ressources impliquent des investissements importants qui nécessitent une stratégie sur une base du long terme pour être rentables. Pour poursuivre, le deuxième type de ressources présenté sont les ressources de connaissance. Ce deuxième type est dit plus adapté aux environnements changeants et instables, car il n'est pas basé sur le contrôle privilégié d'une ressource par l'organisation. Les ressources de connaissance font référence aux processus créatifs au sein d'une entreprise, aux savoirs, aux employés, bref à tout ce qui constitue les connaissances d'une entreprise. Il est expliqué que ces ressources sont beaucoup plus difficiles à identifier et à reproduire par les compétiteurs, ce qui les rend très utiles dans des environnements changeants et imprévisibles. De plus, ces deux types de ressource peuvent être sous-divisés en deux catégories : les ressources discrètes et les ressources

systémiques. En bref, la différence entre ces deux sous-catégories réside dans le fait que les ressources discrètes se matérialisent en un élément précis (un brevet ou des aptitudes créatives techniques et fonctionnelles), alors que les ressources systémiques concernent des éléments qui créent ensemble un système (un système de distribution ou la collaboration de plusieurs personnes dans un processus créatif). Pour finir, la thèse centrale avancée dans ce texte est la combinaison gagnante des couples « ressources basées sur la propriété — environnement stable » et « ressources basées sur la connaissance — environnement turbulent ».

Pour évaluer la force de l'avantage compétitif axé sur les ressources et les capacités, Barney (1991) a développé la grille d'analyse VRIO (Figure 4). Cet outil stratégique comporte quatre critères soit, **la valeur** (est-ce que les compétences de l'entreprise créent de la valeur au client ?), **la rareté** (est-ce que l'entreprise exploite des ressources ou des capacités qui sont rares ?), **l'inimitabilité** (est-ce que c'est difficile de trouver un substitut au produit ou au service offert au client ?) et **l'organisation** (est-ce que l'entreprise a des systèmes de gestion, des processus et des structures organisés pour capitaliser sur les ressources et les capacités ?). Le nombre de réponses positives ou négatives à ces questions permet de déterminer l'état de l'avantage compétitif. Idéalement, il est souhaitable de répondre positivement à toutes les questions, car cela signifie avoir un avantage compétitif durable.

Figure 4 - Analyse VRIO (Barney, 1991)

Valeur	Rareté	Inimitable	Organisation	Impact sur l'avantage compétitif
Non				Avantage inexistant
Oui	Non			Égalité compétitive
Oui	Oui	Non		Avantage compétitif temporaire
Oui	Oui	Oui	Non	Avantage compétitif incertain
Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage compétitif durable

En lien avec la théorie du management par les ressources, Prahalad et Hamel (1990) proposent une approche stratégique axée sur les compétences clés (*core competencies*) de l'entreprise. Selon l'article, une entreprise doit définir, cultiver et exploiter ses compétences clés (*core competencies*), afin d'avoir un avantage concurrentiel face à la concurrence. Les compétences clés peuvent être des personnes, des actifs physiques, des brevets, une image de marque, des processus ou du capital financier. L'identification et l'exploitation des compétences clés sont considérées comme importantes tant pour une nouvelle entreprise faisant sa marque que pour une entreprise établie qui veut rester compétitive. Dans l'article, Prahalad et Hamel définissent trois conditions qu'une activité doit remplir pour être une compétence clé :

1. L'activité doit permettre d'accéder à une grande variété de marchés.
2. L'activité doit offrir une valeur ou des avantages supérieurs au consommateur.
3. L'activité doit être difficilement imitable par les concurrents.

Selon cette théorie, les entreprises qui connaissent du succès ont été capables d'identifier ce qu'elles font le mieux et *pourquoi* elles arrivent à le faire mieux. Les compétences clés se retrouvent à être le *pourquoi*. Enfin, les compétences clés sont les caractéristiques déterminantes qui permettent à une entreprise de se démarquer de la concurrence.

Pour conclure, la question de l'avantage concurrentiel est abordée de deux manières différentes dans les théories porteriennes et les théories du management par les ressources. Du côté de Porter, il est question de positionnement avantageux au sein d'une industrie (analyse externe), alors que pour Wernerfelt et Barney, l'avantage concurrentiel émerge d'un agencement unique des ressources internes et des capacités. De manière plus récente, des chercheurs et gestionnaires se sont penchés sur le modèle d'affaires et sa contribution à la notion d'avantage concurrentiel. Par exemple, Osterwalder et Pigneur (2010) concilient les deux approches présentées ci-haut dans un canevas qui est se penche sur l'analyse interne (théorie du management par les ressources), l'analyse externe (théorie porterienne) et l'analyse économique de l'entreprise. La notion de modèle d'affaires et son apport à l'avantage concurrentiel sont présentés dans la section suivante.

1.2. Le modèle d'affaires

Le modèle d'affaires est un concept de gestion et de recherche assez récent. Osterwalder (2004) identifie les premières utilisations du terme *business model* dans un article scientifique en 1957 par Bellman, Clark, et al. et en 1960 par Jones. Il était question des premières utilisations du terme dans le domaine académique, mais c'est surtout dans les années 90 qu'il s'est popularisé avec le développement du commerce en ligne (Foss et Saebi, 2017; Magretta, 2002; Zott *et al.*, 2011). L'Internet et le développement des technologies de l'information (TIC) ont permis de développer des nouveaux modes de consommation et le modèle d'affaires a été utilisé par les gens d'affaires pour expliquer et vulgariser les manières de créer et de capturer de la valeur dans un univers qui était très abstrait pour plusieurs (Chesbrough et Rosenbloom, 2002; Warnier *et al.*, 2004).

Alors que le modèle d'affaires gagnait en popularité du côté des praticiens et des investisseurs, les chercheurs y accordaient peu d'intérêt (Amit et Zott, 2001; Warnier *et al.*, 2004). Chesbrough et Rosenbloom (2002) ont identifié dans la banque de données académique Econolite seulement trois citations contenant *business model*. L'attitude envers ce concept a cependant changé et au début des années 2000 : on remarque une poussée de publications scientifiques se penchant sur le modèle d'affaires. Entre 1980 et 2015, la base de données Scopus dénombre 7391 articles ayant comme sujet le modèle d'affaires avec une croissance accélérée du nombre de publications au début des années 2000 (Foss *et al.*, 2017). Malgré cette attention grandissante, le modèle d'affaires est un champ d'études qui n'est pas encore cristallisé. Il n'y a pas de définition qui fait consensus dans la littérature et les efforts de recherches ne convergent pas (Foss *et al.*, 2017; Johnson *et al.*, 2008; Osterwalder, 2004; Teece, 2010; Warnier *et al.*, 2004; Zott *et al.*, 2011). Les chercheurs proposent des définitions, certaines similaires et d'autres distinctes, qui cadrent avec le contexte précis de leur étude. Par exemple, Timmers (1998) parle du modèle d'affaires comme une *architecture*, Afuah et Tucci (2003) le voient comme une *méthode* et Shafer et Linder (2005) comme une *représentation*.

Les résultats obtenus par Zott *et al.* (2011) dans une recherche ayant pour but de faire une synthèse de la littérature portant sur le modèle d'affaires afflue dans ce sens. Ils observent

qu'il n'y a pas de définition du modèle d'affaires qui fait consensus, en revanche, ils identifient quatre thèmes principaux dans la littérature sur lesquels les chercheurs convergent pour étudier le modèle d'affaires. Tout d'abord, la littérature confirme que le modèle d'affaires est une unité d'analyse. C'est donc dire que c'est un outil accepté au sein de la communauté scientifique, mais qu'il existe sous plusieurs formes et représentations. Deuxièmement, le modèle d'affaires met de l'accent sur une approche holistique pour expliquer comment les entreprises « font affaire ». Même si le modèle d'affaires se penche sur une entreprise précise, il ne se limite pas aux frontières de l'organisation (ex. : l'analyse de l'environnement externe et la place du client). Troisièmement, les activités des entreprises jouent un rôle important dans les différentes conceptions et propositions du modèle d'affaires. Enfin, le modèle d'affaires essaie d'expliquer *comment* de la valeur est créée, et non uniquement comment elle est capturée. Ces quatre éléments permettent d'encadrer l'étude du modèle d'affaires et de donner une ligne directrice à un champ de recherche qui, jusqu'aujourd'hui, nécessite du consensus et de la convergence pour aboutir à des conclusions.

De plus, à la lumière de leurs recherches, Zott *et al.* (2011) ont identifié dans la littérature que le modèle d'affaires est utilisé pour expliquer trois phénomènes : (1) le commerce en ligne et l'utilisation des technologies de l'information dans les organisations, (2) des questions stratégiques telle la création de valeur, l'avantage compétitif et la performance de la firme et (3) l'innovation et le management des technologies. Ce sont trois phénomènes qui sont en lien avec notre question de recherche et le terrain étudié et qui permettent de comprendre les tendances générales de la littérature du modèle d'affaires. Dans la section suivante, une revue des définitions les plus reconnues sera réalisée pour, par la suite, identifier quelle définition sera retenue dans le cadre de la recherche.

1.2.1. Définir le modèle d'affaires

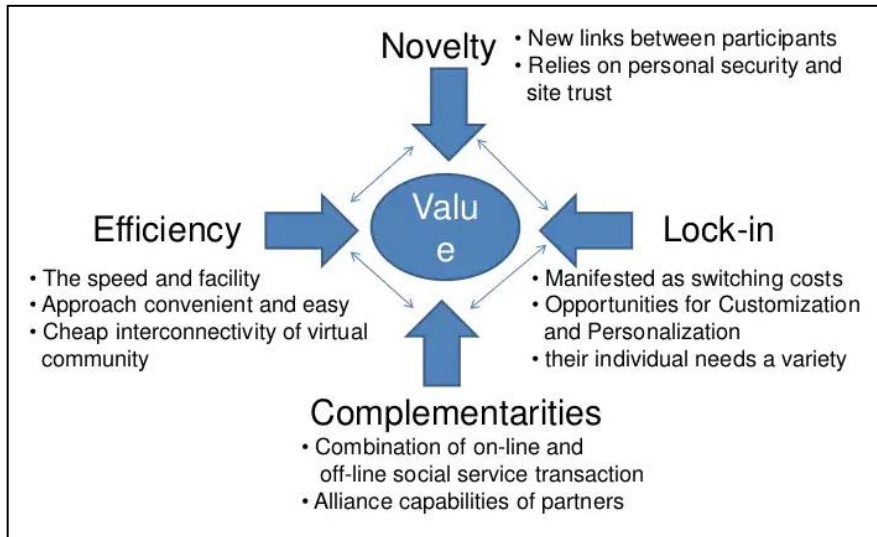
Tel que mentionné précédemment, le concept de modèle d'affaires est devenu populaire dans les années 90, alors que le e-commerce se démocratisait comme nouvelle manière de faire affaire. Le modèle d'affaires a commencé à être utilisé par les gestionnaires comme un outil permettant d'expliquer et de communiquer des nouvelles manières de générer du

profit sur le web. En 1998, Timmers définit le modèle d'affaires comme étant l'architecture du flux de produits, de services et d'informations composant l'entreprise. Timmers inclut également à cette définition la description des sources de revenus, ainsi que les bénéfices potentiels propres à chaque acteur de l'entreprise. Afin d'identifier le modèle d'affaires (l'architecture) de l'entreprise, l'auteur propose de déconstruire et reconstruire la chaîne de valeur.

Magretta (2002) a une vision assez critique de la manière dont était utilisé le concept de modèle d'affaires dans les années 90. La frénésie de l'Internet a fait en sorte que plusieurs entrepreneurs se sont lancés dans cette nouvelle industrie sans réelle stratégie ou compétence, ayant en main seulement un modèle d'affaires comme gage de succès, ce qui aurait contribué à la mauvaise réputation de l'outil dans la communauté académique. Pour Magretta, le modèle d'affaires est l'histoire qui décrit comment une entreprise fonctionne, soit par ses activités et la capacité à capturer de la valeur. Il est important que « l'histoire » soit cohérente. Les profits réalisés sont l'indicateur concret du succès d'un modèle d'affaires donné. Elle souligne qu'il y a une distinction entre modèle d'affaires et stratégie. Étant donné que toute entreprise a des compétiteurs, le simple fait de décrire son fonctionnement ne permet pas de se distinguer. C'est la stratégie qui va permettre de trouver une manière de faire mieux que ses compétiteurs en se différenciant.

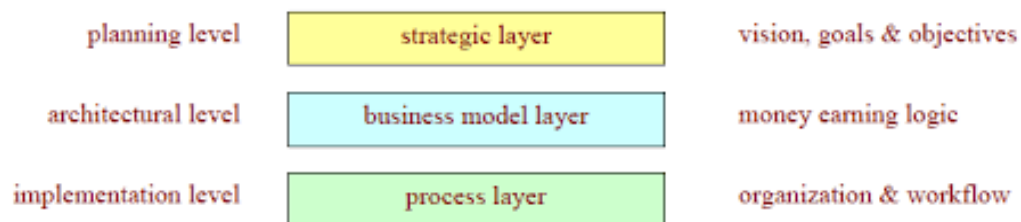
De leur côté, Amit *et al.* (2001) définissent le modèle d'affaires comme étant la description de la création du contenu, de la structure et de la gouvernance des transactions conçues de manière à créer de la valeur grâce à l'exploitation d'opportunités d'affaires. Les auteurs observent que la création de valeur va au-delà de la valeur tel que défini dans la chaîne de valeur de Porter (1985) ou par les compétences de Barney (1991, 1996), car pour ces derniers, la création de valeur est centrée uniquement sur la firme. Amit et Zott observent que la valeur totale créée par une entreprise est la somme des valeurs que s'approprie chaque participant de la chaîne de valeur (ex. : les partenaires ou les fournisseurs). Pour capturer de la valeur à tous les niveaux de l'entreprise, ils proposent quatre moteurs de création de valeur qui sont interreliés : la nouveauté, l'efficacité, la complémentarité et l'enfermement (Figure 5).

Figure 5 – Les sources de création de valeur du modèle d'affaires (Amit et al., 2001)



Tout comme Magretta (2002), Amit et Zott (2001; 2008) font également une distinction entre modèle d'affaires et stratégie : le premier est la description du fonctionnement de l'entreprise, alors que le deuxième met l'entreprise en relation avec ses compétiteurs. Selon leur vision, ce sont deux concepts indépendants qui interagissent l'un avec l'autre. En d'autres termes, un modèle d'affaires n'est pas une stratégie d'affaires, mais un modèle d'affaires peut intégrer des stratégies. Pour appuyer cette idée, Osterwalder (2004) explique que des compétiteurs s'adressant à la même clientèle peuvent avoir une stratégie similaire, mais l'exécuter d'une manière complètement différente. En d'autres termes, le modèle d'affaires est le produit d'un ensemble de décisions stratégiques. La Figure 6 illustre les différentes couches d'une entreprise (Osterwalder, 2004).

Figure 6 - Les trois couches d'une entreprise (Osterwalder, 2004)

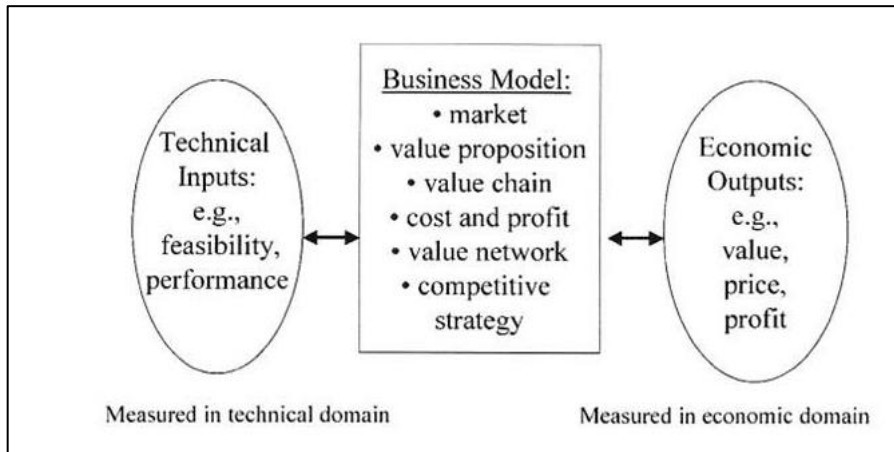


De leur côté, Johnson *et al.* (2008) définissent le modèle d'affaires comme étant quatre éléments interreliés qui, lorsque pris dans leur ensemble, permettent de créer et livrer de la valeur. Les quatre éléments sont la proposition de valeur au client, la formule de profit, les ressources clés et les processus clés. Leur étude a pour but d'explorer comment les entreprises peuvent se démarquer en réinventant leur modèle d'affaires. Après avoir travaillé avec plusieurs entreprises, ils ont remarqué que les nouveaux modèles d'affaires sont souvent perçus comme étant peu intéressants pour les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Une des raisons pour laquelle il est difficile pour les gestionnaires de profiter de la croissance potentielle que peut amener l'innovation du modèle d'affaires est le manque de compréhension de leur modèle d'affaires actuel. Pour remédier à la situation et stimuler l'innovation du modèle d'affaires, les auteurs proposent un *roadmap* dans lequel les besoins des clients sont au cœur du modèle. C'est d'ailleurs pourquoi il est question de *proposition de valeur au client* dans leur définition du modèle d'affaires, alors que plusieurs auteurs parlent uniquement de *proposition de valeur*. Dans un esprit de rétro-ingénierie, la première étape ne concerne pas le modèle d'affaires. Il est plutôt question que réfléchir aux besoins concrets qui ne sont pas satisfaits actuellement par une clientèle. Ensuite, il faut décrire comment l'entreprise actuelle pourrait répondre à ce besoin tout en faisant du profit. La dernière étape consiste à comparer le modèle d'affaires actuel au modèle d'affaires décrit à l'étape deux. Les différences entre les deux sont les points à modifier pour réinventer le modèle d'affaires.

Pour Chesbrough *et al.* (2002), le modèle d'affaires est une médiation entre le côté technique et le côté économique d'une entreprise (Figure 7)Figure 7. Les éléments du modèle d'affaires sont similaires à ceux identifiés par Osterwalder *et al.* (2010), Amit *et al.* (2001) et Johnson *et al.* (2008): la proposition de valeur, la clientèle cible, la chaîne de valeur, la structure de coût et de profit, la valeur du réseau et la stratégie compétitive. Comme dans les modèles proposés par Amit *et al.* (2001) et Osterwalder *et al.* (2010), Chesbrough et Rosenbloom mettent la proposition de valeur au cœur du modèle d'affaires : « The ultimate role of business model for an innovation is to ensure that the technological core of the innovation delivers value to the customer. » (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, p.549). Cette notion de livrer de la valeur au client est également supportée par Johnson *et*

al. (2008). En d'autres termes, la création de valeur est réalisée dans la dualité des réalités techniques et des réalités économiques.

Figure 7 - Représentation du modèle d'affaires par Chesbrough et al. (2002)



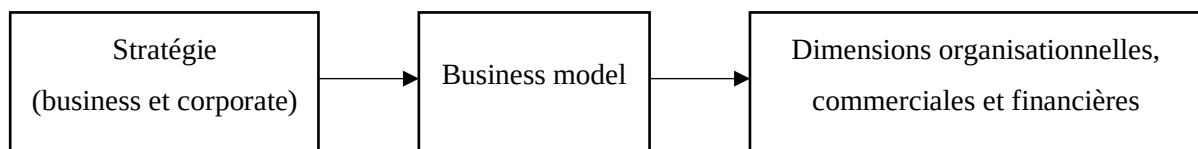
Pour Chesbrough *et al.* (2002), la différence entre les deux éléments se résume en trois points. Premièrement, ils soulignent que l'élément central dans le modèle d'affaires est la proposition de valeur. La notion de capturer la valeur et d'avoir une structure de coût durable sont adressés dans la construction du modèle d'affaires, mais le sont d'une manière beaucoup plus centrale dans la stratégie. Deuxièmement, il y a une différence entre la création de valeur pour l'entreprise et la création de valeur pour les actionnaires. Souvent, dans l'utilisation du modèle d'affaires, l'aspect financier est illustré superficiellement. La troisième différence entre le modèle d'affaires et la stratégie réside dans la relation et le traitement différent qu'est fait de l'information. Le modèle d'affaires assume que l'information disponible est incomplète et imparfaite, alors que la stratégie se base sur des analyses et des données qui sont considérées comme étant justes, pertinentes et fiables.

Warnier *et al.* (2004) définissent quant à eux le modèle d'affaires comme étant : « [...] les choix effectués par une entreprise pour générer des revenus. » Cette définition amène à s'interroger sur plusieurs éléments : les ressources et les compétences qui sont susceptibles de générer des revenus, les acteurs qui exploitent les ressources et les compétences, les acteurs qui payent pour l'acquisition et l'utilisation de ces ressources et compétences, la structure des revenus, les modalités de rémunération et les coûts et la structure

organisationnelle du modèle d'affaires. L'ensemble de ces éléments permettent d'encadrer les réflexions concernant la manière dont l'entreprise réussit à créer de la valeur à l'aide de ses ressources.

Warnier *et al.* (2004) tissent un lien étroit entre le modèle d'affaires, la stratégie et la gestion opérationnelle (Figure 8). Cette figure illustre la distinction et l'interrelation entre les trois éléments. La stratégie a comme but principal de trouver des manières de mieux faire que ses compétiteurs, alors que le modèle d'affaires est un concept intégrateur de plusieurs éléments de gestion, dont, entre autres, la stratégie (Amit *et al.*, 2001; Chesbrough *et al.*, 2002). Le modèle d'affaires joue un rôle de médiateur entre les choix stratégiques et l'ensemble des politiques fonctionnelles d'une entreprise. Cette position de médiateur entre la stratégie et les opérations est présentée comme une des raisons pour lesquelles les praticiens ont de l'engouement le modèle d'affaires.

Figure 8 – Le BM : un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004)



Teece (2010) souligne également une distinction entre modèle d'affaires et stratégie. Se basant sur les multiples définitions proposées dans la littérature, Teece formule sa définition du modèle d'affaires au tour des éléments qui sont le plus fréquemment nommés : « [...] [a business model] describes the design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms it employs. » (Teece, 2010 : 172)

Tel que défini dans le livre d'Osterwalder *et al.* (2010), « un modèle économique (ou *business model*) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. ». Pour arriver à mettre sur papier un modèle économique, le *business model canvas* (BMC) d'Osterwalder consiste à compléter neuf blocs qui composent l'ensemble

des éléments internes, externes et économiques d'une entreprise. Ce sont : les segments de clientèle, les propositions de valeur, les canaux, les relations avec le client, les flux de revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et la structure de coûts. Les neuf blocs sont présentés en détail dans la deuxième partie du chapitre.

Le BMC est un outil qui peut être utilisé dans plusieurs contextes. Il est pertinent pour des entrepreneurs voulant tester une idée d'entreprise, pour des dirigeants désirant développer des nouveaux créneaux ou encore pour des consultants voulant apporter des recommandations stratégiques à des clients peuvent mobiliser cet outil. Le BMC est un outil sur lequel s'appuyer pour prendre des décisions stratégiques. Seul, il ne donne pas de réponse magique. Il faut, une fois complété, l'analyser pour faire ressortir les informations saillantes qui émergent des neuf boîtes.

Il faut également noter que le modèle économique d'une entreprise est très rarement statique. Au fil des années, les dirigeants modifient leur modèle économique pour optimiser leur entreprise, la diversifier ou encore la faire croître. Cependant, le BMC est un outil plutôt statique. La matrice représente le modèle économique d'une entreprise à un moment précis dans le temps. Pour cette raison, le BMC peut devenir un exercice à faire sur une base régulière, par exemple, en même temps qu'une planification stratégique.

Le BMC est un outil qui a fait ses preuves dans le monde de la consultation, ainsi que chez les dirigeants d'entreprise. La première édition du livre *Business Model Nouvelle génération* a été publiée en 2010 et s'appuie sur 9 ans de de recherche et de pratique réalisées par Alexander Osterwalder. En 2015, Strategyzer, la firme de consultation cofondée par Osterwalder, affirmait que la matrice avait été téléchargée plus de 5 millions de fois (Amarsy, 2015).

À la lumière de ces informations, il est évident que le modèle d'affaires est un champ d'études vaste qui s'entrecoupe de plusieurs autres théories (stratégie, avantage concurrentiel et innovation). Même si la liste de définitions est multiple, des thématiques principales reviennent fréquemment : la proposition de valeur, les ressources qui

permettent de créer de la valeur et la capture de valeur. Pour la suite du mémoire, nous avons décidé de nous baser sur la définition proposée par Osterwalder *et al.* (2010) par sa grande utilisation, surtout dans la sphère pratique.

Tableau 1 - Définitions du modèle d'affaires

<u>Chercheur</u>	<u>Définition</u>
Amit et Zott (2001; 2008)	« A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities. » (2001, p. 511)
Chesbrough <i>et al.</i> (2002)	« A successful business model creates a heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value. » (p.529)
Johnson <i>et al.</i> (2008)	« A business model, from our point of view, consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value. » (p. 52)
Warnier <i>et al.</i> (2004)	« [...] les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. » (p.1)
Magretta (2002)	« They are, at heart, stories—stories that explain how enterprises work. » (p.87)
Osterwalder <i>et al.</i> (2010)	« Un modèle économique (ou <i>business model</i>) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. » (p.14)
Shafer <i>et al.</i> (2005)	« [...] we define a business model as a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating value within a value network.»
Teece (2010)	« [...] [a business model] describes the design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms it employs.» (p. 172)
Timmers (1998)	« An architecture of the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles, a description of the potential benefits for the various business actors, and a description of the sources of revenues.» (p. 2)

1.3. L'innovation du modèle d'affaires

La littérature portant sur l'innovation du modèle d'affaires est diffuse et caractérise un champ de recherche émergent. Le premier article à proposer l'idée que des gestionnaires peuvent innover de manière intentionnelle leur modèle d'affaires est paru en 2003 par Mitchell et Coles. Quelques années après, une étude menée par Pohle *et al.* (2006) publiée par IBM a contribué à créer de l'intérêt pour l'innovation du modèle d'affaires dans la sphère académique. Dans cette étude menée auprès de dirigeants de plus de 765 CEO d'entreprises situées à travers le globe, les résultats démontrent que les entreprises ayant des marges d'exploitation qui progressent plus rapidement que leur compétition sont deux fois plus susceptibles d'avoir misé sur l'innovation du modèle d'affaires plutôt que l'innovation de produits ou de processus.

Étant une niche du champ d'études du modèle d'affaires, la littérature de l'innovation du modèle d'affaires est moins abondante que cette dernière. Ainsi, tout comme pour la littérature du modèle d'affaires, il y a un manque de consensus entourant la définition de *l'innovation du modèle d'affaires* (Andreini et Bettinelli, 2017; Foss *et al.*, 2017; Johnson *et al.*, 2008).

Foss *et al.* ont publié en 2017 une revue de littérature systémique de l'innovation du modèle d'affaires pour dresser un portrait des contributions qui ont été faites. Ils définissent l'innovation du modèle d'affaires comme étant des changements intentionnels, nouveaux et importants des éléments clés du modèle d'affaires d'une entreprise ou de l'architecture reliant ces éléments. Après avoir analysé 150 publications académiques portant spécifiquement sur l'innovation du modèle d'affaires, les auteurs ont identifié quatre branches de recherche : (1) la conceptualisation et la classification des innovations du modèle d'affaires, (2) l'innovation du modèle d'affaires comme un processus, (3) l'innovation du modèle d'affaires comme un résultat et (4) l'implication de l'innovation du modèle d'affaires sur la performance des organisations. Dans le cadre de notre recherche, nous allons nous pencher spécifiquement sur l'impact que l'innovation du modèle d'affaires peut avoir sur une organisation. Cette branche de recherche contribue à la

compréhension de l'apport de l'innovation du modèle d'affaires dans l'avantage concurrentiel des organisations.

Dans leurs recherches portant sur l'innovation du modèle d'affaires, Amit et Zott (2012; 2008) expliquent que l'innovation du modèle d'affaires permet à une entreprise d'atteindre un avantage concurrentiel de manière plus efficace que l'innovation de produits ou de processus. L'innovation de produits et de processus est exigeante en ressources financières et en temps en plus d'avoir des taux de rentabilité incertains. Amit et Zott expliquent également que l'innovation du modèle d'affaires peut se faire à trois niveaux différents dans une entreprise : (1) l'innovation de contenu en ajoutant des nouvelles activités au modèle d'affaires, (2) l'innovation de structure en combinant les activités de l'entreprise d'une nouvelle manière et (3) l'innovation de gouvernance en changeant comment un ou plusieurs joueurs réalisent leurs activités. Afin de savoir si l'innovation du modèle d'affaires est la bonne voie à prendre pour une entreprise, ils proposent une série de six questions afin de guider et structurer les réflexions des gestionnaires (traduction libre) :

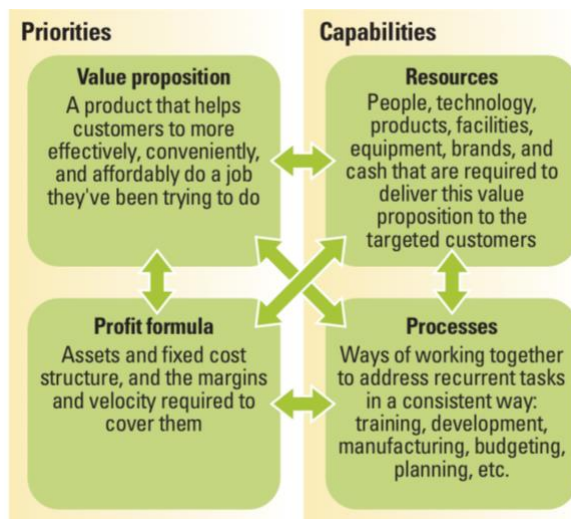
1. Quels besoins identifiés peuvent être satisfaits grâce au nouveau design du modèle d'affaires ?
2. Quelles nouvelles activités sont nécessaires pour satisfaire ces besoins ? (innovation de contenu)
3. Comment les activités requises pourraient-elles être liées les unes aux autres de manière innovante ? (innovation de structure)
4. Qui devrait effectuer chacune des activités qui font partie du modèle d'affaires (l'entreprise, un partenaire, les consommateurs) ? Quels nouveaux dispositifs de gouvernance pourraient permettre cette structure ? (innovation de gouvernance)
5. Comment la valeur est-elle créée dans le nouveau modèle d'entreprise pour chacun des acteurs ?
6. Quel modèle de revenus correspond au modèle d'affaires de l'entreprise pour qu'elle s'approprie une partie de la valeur totale qu'elle contribue à créer ?

Selon Teece (2010), pour être un pionnier dans une industrie, les gestionnaires doivent accorder de l'importance au design du modèle d'affaires en plus de l'innovation de produit. Cependant, il explique que d'avoir un bon modèle d'affaires n'est pas suffisant pour se démarquer sur le marché, car les modèles d'affaires qui fonctionnent vont rapidement être imités par les concurrents. Pour cette raison, Teece met beaucoup d'accent sur le jumelage de la stratégie au modèle d'affaires : « A business model is more generic than a business strategy. Coupling strategy and business model analysis is needed to protect competitive advantage resulting from new business model design. » (Teece, 2010 : 179). Dans son article, il met également beaucoup d'accent sur le *first mover*. Il explique que c'est un avantage important d'être le *first mover*, car ça permet d'avoir un pas d'avance sur ses concurrents. Pour illustrer cette idée, il prend en exemple le cas de Wal-Mart qui a été le premier à cibler les marchés ruraux. De plus, selon les auteurs, les modèles d'affaires qui sont particulièrement innovants sont souvent difficiles à trouver et sont le résultat d'une gamme d'essais et d'erreurs qui ont mené à leur découverte. Ils soulignent également le risque d'inertie auquel les entreprises avec un modèle d'affaires établi s'exposent.

Le thème de l'inertie du modèle d'affaires comme un frein à l'innovation du modèle d'affaires est documenté par Christensen *et al.* (2016). Tout d'abord, il illustre le modèle d'affaires avec une matrice composée de quatre cadrans : la proposition de valeur, les ressources, les processus et la formule de profits (Figure 9). L'apport de sa recherche est l'évolution de l'interdépendance entre les quatre éléments : « Business models by their nature are designed not to change, and become less flexible and more resistant to change as they develop over time. » (Christensen *et al.*, 2016 : 33). Le modèle d'affaires évolue au travers trois différentes étapes où à chaque fois, l'interdépendance entre les quatre éléments se solidifie. Pour commencer, il y a la phase de création où l'attention est portée sur la définition d'une proposition de valeur et sur les ressources nécessaires pour la réaliser. Une fois que la proposition de valeur a été testée sur le marché et que la demande augmente, le modèle d'affaires entre dans l'étape de poursuivre l'innovation (*sustaining innovation*). Dans cette étape, des processus sont mis en place et on cherche à raffiner le modèle d'affaires. Il n'est plus question de chercher de nouveaux besoins auxquels répondre, mais de mieux répondre aux besoins adressés dans la première phase. La dernière étape est celle

de l'efficacité. On cherche ici à réaliser les activités de manière plus efficace. C'est dans cette étape-ci que le modèle d'affaires se cristallise. L'interdépendance est puissante entre les quatre éléments du modèle d'affaires. Donc, un simple changement dans un des cadrans est susceptible d'affecter l'ensemble de la matrice : « In hardening there interdependencies, the business unit reaps the efficiency rewards of modularization but leaves flexibility behind, firmly cementing the structure of its business model in place. » (Christensen *et al.*, 2016 : 35)

Figure 9 - Le modèle d'affaires selon Christensen et al. (2016)



1.3.1. L'environnement et l'innovation du modèle d'affaires

Dans un monde turbulent et à haute vélocité, Hamel et Välikangas (2003) expliquent qu'une stratégie axée exclusivement sur l'optimisation va s'essouffler et se faire dépasser par de nouvelles manières de faire. Ils mettent en lumière quatre raisons pour lesquelles une bonne stratégie peut devenir désuète : le mimétisme, le dépassement par une autre stratégie, l'essoufflement par la saturation du marché et *strategy eviscerated*. Afin de rester compétitives, les entreprises doivent faire preuve de résilience et adopter un mode « proactif » plutôt que « réactif ». Pour atteindre cette résilience, l'innovation du modèle d'affaires est considérée comme étant la voie à prendre, car elle permet de se différencier de la compétition. Cependant, pour arriver à innover de manière proactive, les

organisations font face à quatre challenges. Brièvement, le **challenge cognitif** est la capacité de l'entreprise à réaliser les changements de l'industrie et envisager comment ces changements peuvent affecter l'entreprise. Le **challenge stratégique** adresse la capacité de l'entreprise à penser et à créer une multitude de nouvelles stratégies qui peuvent remplacer les stratégies qui ne sont plus d'actualité. Le **challenge politique** concerne la capacité de l'entreprise d'allouer des ressources qui étaient accordées aux stratégies désuètes pour développer de nouvelles stratégies. Finalement, le **challenge idéologique** est la capacité de changer du paradigme d'efficacité vers un paradigme d'innovation du modèle d'affaires. Tant qu'un modèle semble fonctionner, il peut être difficile de le remettre en question. En d'autres mots, tous ces challenges représentent différentes dualités qui peuvent être vécues dans toutes organisations.

1.4. Synthèse

La revue de littérature que nous avons réalisée permet d'améliorer notre compréhension entourant l'avantage concurrentiel, le modèle d'affaires et l'innovation du modèle d'affaires. La première partie est dédiée à la compréhension théorique de l'avantage concurrentiel. C'est un concept de base dans le champ de la stratégie et plusieurs auteurs ont contribué à sa compréhension. Nous constatons que certains auteurs mettent plus d'accent sur l'environnement externe comme source d'avantage concurrentiel, alors que pour d'autres, il est plutôt question d'environnement interne. Du côté du modèle d'affaires, nous remarquons que c'est un champ d'étude vaste, complexe et qui manque de consensus. Cependant, les propositions d'Osterwalder et Pigneur se présentent comme une référence dans le monde des affaires en matière de modèle d'affaires. Finalement, la littérature de l'innovation du modèle d'affaires manque également de consensus puisqu'elle est un prolongement de la littérature du modèle d'affaires. En revanche, plusieurs pistes suggèrent que l'innovation du modèle d'affaires contribue à la création d'un avantage concurrentiel durable.

Chapitre 2. Cadre conceptuel

Le canevas du modèle d'affaires

Le modèle d'affaires est un outil qui permet au chercheur de définir le modèle d'affaires des entreprises, de les comparer, de mesurer l'impact des changements internes et externes et de communiquer les résultats. Dans le cadre de ce mémoire, le BMC va être utilisé comme dénominateur commun pour les trois entreprises étudiées (Figure 10). Avoir la même matrice pour étudier le modèle d'affaires permet d'avoir une unité d'analyse standard sur laquelle se baser pour identifier des conclusions appuyées sur des données. Dans la prochaine section, nous allons présenter en détail les neuf blocs qui composent le modèle d'affaires.

Figure 10 - La matrice du modèle d'affaires

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure		Revenue Streams		

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The Business Model Canvas is a trademark of Strategyzer AG. All rights reserved. For more information, visit <http://strategyzer.com>.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or write to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Strategyzer
strategyzer.com

2.1. Description des neufs blocs du canevas

2.1.1. Segments de clientèle

Ce bloc correspond à l'identification des différents groupes de personnes ou d'organisations que cible une entreprise. Cette étape-ci est en quelque sorte la base d'une entreprise, car pour qu'elle puisse subsister, il faut qu'elle ait des clients et qu'ils soient rentables. Une clientèle partage des intérêts, des comportements et des besoins similaires. Cependant, elle peut se subdiviser en segments en fonction de différentes caractéristiques : des besoins spécifiques, des capacités financières différentes, des comportements et des habitudes uniques. Segmenter la clientèle est une manière pour l'entreprise de mieux comprendre les subtilités des différents groupes et ultimement mieux s'adresser à eux. Face à une fragmentation de la clientèle, l'entreprise doit décider si elle désire s'adresser à plusieurs segments ou s'il elle préfère se concentrer sur un seul segment. Ce choix exercera une influence sur quatre autres blocs du modèle d'affaires : la proposition de valeur, les canaux, les relations avec les clients et les flux de revenus. Choisir de s'adresser à plusieurs segments de clientèle implique pour l'entreprise de s'adapter à chacun d'entre eux, afin de s'assurer de répondre à leurs spécificités.

Les questions auxquelles ce bloc répond sont :

- Pour qui créons-nous de la valeur ?
- Qui sont nos clients les plus importants ?

2.1.2. Propositions de valeur

Le bloc propositions de valeur représente l'ensemble des produits et services offerts qui crée de la valeur aux segments de clientèles. La proposition de valeur apporte une solution à un problème ou satisfait un besoin. C'est l'élément qui fait en sorte qu'un client décide de choisir une entreprise au lieu d'une autre. Une proposition de valeur peut être quantitative (le prix, la rapidité du service, la proximité), qualitative (le design, l'expérience utilisateur, le service à la clientèle), innovante (rupture dans le marché) ou même ressembler à ce qui est déjà disponible sur le marché tout en ayant un aspect différent. Les propositions de valeur peuvent être un agencement de différentes

caractéristiques propre à chaque segment. Ce bloc est particulièrement important, car il a un impact significatif sur l'ensemble des boîtes du canevas.

Les questions auxquelles ce bloc répond sont :

- Quelle valeur apportons-nous au client ?
- Quel problème contribuons-nous à résoudre ?
- Quel agencement de produits et services proposons-nous à chaque segment de clients ?

2.1.3. Canaux

Ce bloc décrit la manière dont l'entreprise communique et entre en relation avec ses clients. Au total, il y a cinq étapes où l'entreprise peut mettre en place des canaux. Premièrement, les canaux servent à faire connaître aux clients l'offre de produits et services de l'entreprise. Deuxièmement, ils aident le client à comprendre et évaluer la proposition de valeur. Troisièmement, ils permettent au client d'acheter les produits et services offerts. Quatrièmement, ils permettent de délivrer la proposition de valeur et, finalement, ils fournissent aux clients un service après-vente. Pour l'ensemble de ces phases, un canal doit être réfléchi et répondre aux caractéristiques propres de chaque segment, afin d'assurer une communication cohérente entre l'entreprise et le client selon les propositions de valeur.

Une entreprise peut choisir des canaux internes (site web, réseaux sociaux, vente interne) ou partenaires (site web appartenant à des partenaires, distribution en gros, vente au détail) et ceux-ci peuvent être directs ou indirects (voir le tableau ici-bas). Les choix de canaux vont avoir un impact sur le flux de revenus, ainsi que sur les relations avec le client. Par exemple, en choisissant des partenaires indirects, l'entreprise doit s'attendre à avoir une marge inférieure en plus de céder une partie du contrôle qu'elle a sur son produit/service. En contrepartie, elle bénéficie des forces de son partenaire tout en répartissant une part des risques. De plus, tout faire à l'interne peut demander beaucoup de ressources financières et de temps. Il s'agit donc de trouver un équilibre judicieux pour l'entreprise.

Les questions auxquelles ce bloc répond sont :

- Quels canaux nos segments de clients préfèrent-ils ?

- Quels canaux utilisons-nous actuellement ?
- Comment intégrons-nous nous canaux aux routines des clients ?

	Types de canal				
	Interne			Partenaire	
	Direct		Indirect		
	Force de vente	Ventes en ligne	Magasins en propre	Magasins des partenaires	Grossiste
Étapes	1. Reconnaissance				
	Faire connaître aux clients l'offre de produits et services de l'entreprise.				
	2. Évaluation				
	Aider le client à comprendre et évaluer la proposition de valeur.				
	3. Achat				
	Permettre au client d'acheter les produits et services offerts.				
	4. Prestation				
	Délivrer la proposition de valeur.				
	5. Après-vente				
	Fournir au client un service après-vente				

2.1.4. Relations avec le client

Ce bloc décrit les types de relations que l'entreprise souhaite établir avec ses segments de clients. Identifier le type de relation approprié pour les segments de clients est un choix important, car il va grandement influencer l'expérience globale du client. Entre les relations personnalisées et les relations strictement automatisées, il existe un continuum de relations qu'une entreprise peut adopter. Le type choisi va influencer la manière dont l'entreprise va acquérir ses clients, les fidéliser et comment elle va augmenter ses ventes. Plus le client s'identifie à l'image de marque de l'entreprise, plus il sera facile pour l'entreprise de faire croître sa communauté.

Ce bloc-ci est étroitement lié avec le bloc des canaux. Le type de relations client peut influencer les choix de canaux pour que les deux soient cohérents et atteignent les mêmes objectifs.

Les questions auxquelles ce bloc répond sont :

- Quel type de relations chacun de nos segments de clients souhaite-t-il que nous entretenions avec lui ?
- Quel type de relations avons-nous établies ?
- Quel est leur coût ?

2.1.5. Flux de revenus

C'est dans ce bloc que l'entreprise décrit comment elle génère des revenus grâce à ses propositions de valeur. En d'autres termes, le flux des revenus représente l'ensemble des ventes réalisées auprès des segments de client. Pour y arriver, l'entreprise doit définir un prix pour chaque produit/service en se demandant quelle est la valeur que le client est prêt à déboursier. Deux grands types de flux de revenus peuvent être intégrés dans le modèle d'affaires : un flux de revenu à transaction unique où le client fait une transaction ponctuelle ou un flux de revenu récurrent où le client se fait facturer un montant sur une base régulière (ex. : un abonnement ou une licence). Chaque flux de revenu peut avoir son propre mécanisme de prix. Les deux principaux mécanismes de prix sont les prix fixes (ex. : prix du catalogue, volume, segment de clientèle) et les prix dynamiques (ex. : négociation, marché en temps réel, enchère).

Les questions auxquelles ce bloc répond sont :

- Quel prix est-ce que nos clients sont prêts à payer ?
- Pour quoi payent-ils actuellement ?
- Comment payent-ils ?

2.1.6. Ressources clés

Les ressources clés représentent l'ensemble des actifs nécessaires pour que l'entreprise soit en mesure de créer et livrer ses propositions de valeur. Les ressources doivent permettre de réaliser concrètement l'ensemble des choix pris dans les boîtes précédentes : créer et délivrer les propositions de valeur, entretenir les différents canaux, maintenir les relations clients et soutenir les flux de revenus. Les ressources peuvent être variées en fonction de l'entreprise, de son modèle d'affaires et de l'industrie dans laquelle elle se situe. Les grandes catégories de ressources faisant partie d'un modèle d'affaires sont les ressources physiques, intellectuelles, humaines et financières. Il est possible pour l'entreprise de louer,

acheter ou acquérir des ressources. Tous ces choix auront un impact sur les coûts et sur les propositions de valeur.

Les questions auxquelles ce bloc répond sont :

- Quelles ressources clés les boîtes précédentes (les propositions de valeur, les canaux, les relations clients, les flux de revenus) exigent-elles ?

2.1.7. Activités clés

Les activités clés représentent l'ensemble des actions nécessaires pour que le modèle d'affaires puisse fonctionner. Comme pour les ressources clés, il faut identifier l'ensemble des activités qui permettent de créer et livrer ses propositions de valeur, de rejoindre les différents segments de clients, de faire fonctionner les différents canaux, de maintenir des relations avec les clients et de générer des revenus. En d'autres termes, ce sont les actions nécessaires pour que le projet (le modèle d'affaires) fonctionne concrètement. Les activités clés peuvent être regroupées en trois grandes catégories : la production (conception et fabrication de produits), la résolution de problèmes (service-conseil, organisation de service en général) et la plate-forme/réseau (logiciels, réseaux – Facebook, eBay, Microsoft). Ce bloc est étroitement lié au précédent ; c'est la mise en action grâce aux ressources.

Les questions auxquelles ce bloc répond sont :

- Quelles activités clés les boîtes précédentes (les propositions de valeur, les canaux, les relations clients, les flux de revenus) exigent-elles ?

2.1.8. Partenaires clés

Ce bloc représente l'ensemble le réseau de fournisseurs et des partenaires avec lesquels l'entreprise collabore pour faire fonctionner son modèle d'affaires. Plusieurs raisons peuvent justifier de faire appel à des fournisseurs ou des partenaires. L'optimisation des coûts, la réduction du risque et de l'incertitude, ainsi que l'acquisition de certaines ressources et activités sont des moteurs pouvant justifier l'utilisation d'un réseau de fournisseurs ou de partenaires.

On peut regrouper les types de partenariats en quatre grandes catégories :

- L'alliance stratégique entre entreprises non concurrentes
- La coopétition, soit un partenariat stratégique entre concurrents
- La coentreprise (*joint-venture*) où deux entreprises distinctes unissent leurs forces pour réaliser un projet commun
- Une relation acheteur-fournisseur pour assurer une fiabilité des services

Les questions auxquelles ce bloc répond sont :

- Qui sont nos partenaires/fournisseurs clés ?
- Quelles ressources clés nous procurons-nous auprès de partenaires ?
- Quelles activités clés nos partenaires conduisent-ils ?

2.1.9. Structure de coûts

Le bloc structure de coûts représente les coûts les plus importants nécessaires générés par la mise en marche du modèle d'affaires. Créer et livrer des propositions de valeur, rejoindre les différents segments de clients, faire fonctionner les différents canaux, maintenir des relations avec les clients et générer des revenus engendrent plusieurs coûts. Les coûts totaux peuvent être calculés facilement après avoir identifié les ressources, les activités et les partenaires clés. Les coûts du modèle d'affaires peuvent prendre deux formes : fixes ou variables. Aussi, il est possible pour les entreprises, selon leur contexte précis, d'avoir des économies d'échelle ou des économies d'envergure.

Il est toujours idéal d'essayer de garder les coûts au minimum. Cependant, tout dépendant de la nature de l'entreprise, deux catégories de structure de coût vont influencer l'importance du contrôle des coûts. Les compagnies fondées sur une logique de coût (*cost-driven*) visent à minimiser les coûts au maximum et les compagnies fondées sur une logique de valeur (*value-driven*) mettent plus d'importance sur la création de valeur. Dans l'industrie aérienne, les compagnies *low-cost* sont un exemple d'entreprise ayant une logique de coût et les compagnies *premiums* sont un exemple d'entreprise ayant une logique de valeur.

Les questions auxquelles ce bloc répond sont :

- Quels sont les coûts les plus importants dans notre modèle d'affaires ?
- Quelles ressources/activités clés sont les plus coûteuses ?

Chapitre 3. Méthodologie

Le troisième chapitre porte sur la méthodologie utilisée pour étudier l'innovation du modèle d'affaires dans l'industrie des boîtes prêt-à-cuisiner. Dans les sections suivantes, il sera question de la pertinence des études de cas, de la présentation du protocole de recherche et des différentes méthodes de collecte de données. Par la suite, les limites de la méthodologie seront présentées, afin de pouvoir identifier les angles morts du papier.

3.1. La stratégie de recherche - l'étude de cas

Il existe une multitude de stratégies de recherche pour faire l'étude d'un phénomène. Que ce soit l'expérimentation, le sondage, l'ethnographie ou l'étude de cas, chaque stratégie a un contexte propice à son utilisation, a des forces, ainsi que des faiblesses. Dans son ouvrage, Yin (1994) explique qu'il y a trois grands critères pour déterminer quelle stratégie de recherche choisir : (1) le type de question posé (*qui/quoi/où/comment/pourquoi*), (2) le niveau de contrôle que le chercheur a sur les événements et (3) l'emphase sur des sujets contemporains ou historiques (Yin, 1994 : 4, traduction libre). L'analyse de cas est adéquate lorsque la forme de la question de recherche est *comment* ou *pourquoi*, lorsque le chercheur a peu de contrôle sur les événements et lorsque la recherche traite d'enjeux contemporains.

Selon ces critères, l'étude du modèle d'affaires dans l'industrie des boîtes prêt-à-cuisiner se porte parfaitement à l'analyse de cas. Tout d'abord, rappelons-nous que la question de recherche est la suivante : *Comment une organisation peut-elle se différencier par son modèle d'affaires dans une industrie émergente ?* Le type de question (*comment*) cadre avec les critères suggérés par Yin (1994). De plus, en tant que chercheuse, je n'ai pas de contrôle sur le modèle d'affaires puisque c'est un phénomène qui a lieu au sein d'une organisation. Aussi, l'étude du modèle d'affaires et l'industrie des boîtes prêt-à-cuisiner sont des phénomènes contemporains qui sont d'actualité pour les chercheurs et les gestionnaires. D'ailleurs, une des conclusions de la revue de littérature est que le modèle d'affaires est un champ de recherche qui est encore en évolution et qu'il n'y a pas de définition précise qui fait consensus.

3.2. Choix du terrain

Pour le choix du terrain, je me suis laissée guider par mes intérêts personnels. Le domaine de la restauration et de la gastronomie m'a toujours fortement interpellé. Plus jeune, étant toujours dans la cuisine en train de concocter des nouvelles recettes, j'ai décidé de poursuivre des études en restauration. J'ai réalisé une technique en Gestion d'établissement de la restauration en plus de faire un DEP en cuisine professionnelle. J'ai occupé quelques postes dans des restaurants de renom à Montréal avant de finalement décider de poursuivre des études supérieures. Pendant mon parcours universitaire, je me suis un peu éloignée du monde culinaire par manque de temps : j'étudiais en communication et j'avais un emploi à temps partiel dans un café. Cependant, mon intérêt pour la cuisine ne s'est jamais effacé. C'est pourquoi, lorsqu'il est venu le temps de choisir mon sujet de mémoire, je me suis efforcée à faire un clin d'œil à ma passion en trouvant un sujet de recherche qui allait rejoindre l'univers culinaire.

L'idée d'étudier les entreprises de boîte prêt-à-cuisiner m'est venue un peu par hasard. Alors que j'étais en fin de session à la maîtrise, j'ai commandé pour la première fois une boîte prêt-à-cuisiner. Après quatre soirs à cuisiner les recettes qui m'avaient été envoyées, j'étais particulièrement satisfaite de mon expérience. La boîte m'a permis de cuisiner de nouvelles recettes pendant une semaine où, normalement, je n'aurais pas eu assez de temps pour planifier des repas élaborés. Après cette première expérience, j'ai effectué par curiosité des recherches sur l'industrie, j'ai lu différents articles de journaux et j'ai épluché les sites web des différentes entreprises. J'ai remarqué que c'était une industrie émergente qui avait connu une croissance très rapide au Québec, ainsi qu'à l'échelle mondiale. Voyant ce contexte, j'étais curieuse de savoir comment les dirigeants arrivaient à dégager un avantage compétitif au sein de leur marché. C'est ce contexte de croissance et de compétition qui m'a inspiré l'idée de faire une étude concernant l'innovation du modèle d'affaires en utilisant les entreprises de boîtes prêt-à-cuisiner comme cas.

3.3. Choix de l'échantillon

Dans l'industrie alimentaire, il existe plusieurs types de compagnies offrant des services de livraison à domicile. Dans le cadre de la recherche, nous avons décidé de nous

concentrer spécifiquement sur les compagnies dont leur proposition de valeur principale est le prêt-à-cuisiner. Pour être considérée une entreprise de prêt-à-cuisiner, il faut que le client cuisine par lui-même les ingrédients qui lui ont été envoyés pour une recette donnée. C'est l'élément distinctif avec les services de livraison de plats prêt-à-manger où le client doit uniquement réchauffer le repas ou encore les épiceries en ligne où la planification des recettes et des ingrédients doit être faite par le client. Une compagnie de boîte prêt-à-cuisiner peut tout de même offrir des services connexes comme la livraison de plats prêt-à-manger ou encore des produits d'épicerie.

Pour définir l'échantillon étudié, nous avons effectué des recherches sur l'industrie à l'échelle québécoise, canadienne et internationale. Cette documentation préliminaire nous a permis d'avoir une vision globale du marché et des tendances générales. Tout d'abord, nous avons remarqué que plusieurs tailles d'entreprises coexistent au sein du marché des boîtes prêt-à-cuisiner. Les *leaders* du marché global sont des entreprises internationales (ex. : HelloFresh et Blue Apron). À plus petite échelle, des entreprises d'envergures sont présentes dans un seul ou quelques pays (ex. : Goodfood). Enfin, à échelle locale, il y a également des PME (ex. : Évoilà5) qui opèrent sur un territoire beaucoup plus ciblé.

Meal Kits Canada, un site web dédié à l'étude et la comparaison des compagnies de prêt-à-cuisiner, répertorie quinze compagnies à travers le Canada. Dans cet échantillon, certaines compagnies sont internationales et d'autres desservent seulement quelques provinces. C'est le cas notamment de Cook it qui, à ce jour, offre ses services uniquement au Québec, en Ontario, ainsi que dans les provinces maritimes. Face à ce nombre important d'entreprises à travers le pays, nous avons décidé de nous pencher plus précisément sur les entreprises qui desservent le Québec, soit Goodfood, HelloFresh et Cook it. Le Tableau 2 définit quelles sont les entreprises qui ont des opérations au Québec. Cet échantillon permet de faire une analyse de cas en profondeur de trois entreprises majeures.

Tableau 2 - Liste des entreprises scrutées par Meal Kits Canada

Entreprises de prêt-à-cuisiner évaluées par Meal Kits Canada	Est-ce que l'entreprise a des opérations au Québec ?
Cook it	Oui
Papa Earth	Non
ZestyKits	Non
Hello Fresh	Oui
Chef's Plate	Non, mais l'entreprise a été acquise par Hello Fresh et la marque continue d'être exploitée par son acquéreur.
Goodfood	Oui
Fresh City Farms	Non
Fresh Prep	Non
Miss Fresh	Non, a été acquis par Cook it en 2019.
Prepd Meal Kits	Non
Plated	Non, n'est plus en service
Home Chef	Non
Blue Apron	Non
Yumm	Non, bannière économique de Goodfood qui n'est plus en service.
Rooted Meal Prep	Non

Exclusion de l'échantillon

En effectuant des recherches sur l'industrie du prêt-à-cuisiner au Québec, j'ai découvert l'entreprise locale Évoilà5 qui n'est pas répertoriée dans la liste de Meal Kits Canada. Cette dernière offre elle aussi un service de boîte prêt-à-cuisiner, mais, au lieu de livrer la boîte d'ingrédients à domicile, Évoilà5 fonctionne avec un réseau de comptoir « à emporter » dans plusieurs villes du Grand Montréal. Après avoir commandé en ligne une boîte, les clients doivent se déplacer au comptoir pour aller la chercher.

Le fait qu'Évoilà5 ait opté pour un modèle de comptoir « à emporter » plutôt que de faire la livraison comme ses concurrents est un élément intéressant à étudier au niveau du modèle d'affaires. Cependant, dans le cadre de cette étude, nous avons décidé d'exclure Évoilà5 de l'échantillon dû à son asymétrie en comparaison aux trois autres entreprises sélectionnées (Cook It, Hello Fresh et Goodfood). Ces dernières ont plusieurs caractéristiques en commun qui permettent de créer un échantillon homogène. Elles sont des entreprises présentes, au moins, dans plusieurs provinces canadiennes, elles misent sur une grande croissance et elles opèrent dans un paradigme de « course » aux parts de marchés. De son côté, Évoilà5 est une PME locale qui dessert un territoire beaucoup plus restreint et la taille de l'entreprise est disproportionnellement petite en comparaison aux trois autres joueurs. Exclure Évoilà5 de l'étude permet d'avoir un échantillon beaucoup plus homogène pour réaliser la comparaison des études de cas.

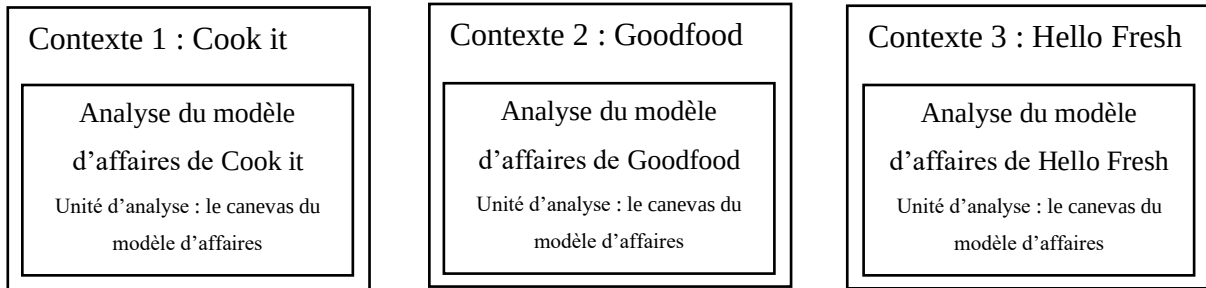
3.4. Design de recherche

L'étude de cas est une méthode de recherche qui est vaste et qui peut prendre plusieurs formes. Yin (1994) propose quatre designs d'étude de cas selon deux axes : cas unique/cas multiples et holistiques/encastés. Le premier axe fait une distinction entre les études qui se penchent sur un seul cas et les études qui se penchent sur deux cas ou plus. Le deuxième axe fait référence à l'unité d'analyse utilisée. Dans un design d'étude de cas holistique, une seule unité d'analyse est utilisée, alors que dans un design d'étude de cas encastés, il y a deux unités d'analyse ou plus utilisées pour faire l'analyse d'un cas.

Le design de recherche qui permet de répondre le plus adéquatement à la question de recherche est une étude de cas multiples holistique (Figure 11). Ce design permettra de comparer des organisations d'une même industrie et de comparer comment elles arrivent à insérer de l'innovation dans leur modèle d'affaires, afin d'en tirer un avantage concurrentiel. Le BMC a été choisi comme unique unité d'analyse, car, tel qu'expliqué dans le chapitre 2 (le cadre conceptuel), c'est un outil démocratisé dans le domaine de la stratégie qui permet de décrire comment une organisation crée et capture de la valeur. Il aurait tout de même été possible de choisir d'autres unités d'analyse ou même d'en

combiner plusieurs pour faire une analyse de cas multiples encastrés. Pour faire une étude plus en profondeur, nous avons décidé de nous concentrer sur une seule unité d'analyse.

Figure 11 - Design de recherche



3.5. Protocole de collecte

Pour encadrer la réalisation de la recherche, nous avons créé un protocole de recherche (Figure 12). Cette étape permet de contrer les faiblesses des études de cas, en plus d'augmenter leur fiabilité (Yin, 1994). Le protocole comprend trois éléments : les questions liées aux études de cas, les procédures de recherche et un guide de rédaction. Ces éléments servent de guide pour structurer la recherche, s'assurer de répondre aux bonnes questions, standardiser les procédures et uniformiser la présentation des cas.

Figure 12 - Protocole de recherche

1. Les questions liées aux études de cas

- Quel est le modèle d'affaires de l'entreprise ? /Comment l'entreprise créer et capture de la valeur ?

Source de données : site web corporatif, articles de presse, archives et expérience client

- Quels éléments du modèle d'affaires de l'entreprise sont différents de ceux de ses concurrents ?

Source de données : site web corporatif, articles de presse, archives et expérience client

- Comment l'entreprise arrive-t-elle à innover ?

Source de données : site web corporatif, articles de presse, archives et expérience client

2. Procédure de recherche

1. Recueillir des données pour l'entreprise X (documentation et archive)
2. Commander une boîte prêt-à-cuisiner de l'entreprise X
3. Compléter la grille d'analyse de l'expérience client
4. Rédiger la présentation de l'entreprise X
5. Identifier les éléments du modèle d'affaires selon le cadre conceptuel
6. Rédiger le modèle d'affaires de l'entreprise X
7. Compléter la matrice du BMC de l'entreprise X
8. Rédiger l'analyse de l'entreprise X
9. Répéter les étapes 1 à 8 pour les deux autres entreprises

3. Guide de rédaction de cas

1. Présentation de l'entreprise et son historique
2. Présentation du modèle d'affaires sous forme textuelle
3. Présentation du modèle d'affaires dans la matrice d'Osterwalder
4. Analyse des faits saillants du cas

3.6. Collecte de données

Il existe une multitude de sources de données pour réaliser une étude. Dans son ouvrage, Yin (1994) explique que chaque source a ses propres apports et faiblesses. Pour cette raison, il est conseillé de diversifier au maximum ses sources de données, afin de couvrir le plus d'angles possibles de la problématique étudiée et ainsi augmenter la validité interne de l'étude.

Pour faire le choix des sources de données, il faut prendre en compte la question de recherche, l'accès que le chercheur a à l'information et les ressources temporelles et monétaires disponibles. C'est dans cette optique que nous avons décidé de baser notre recherche sur trois sources de données : la documentation (site web, articles de presse, entrevues et apparition dans les médias de masse), les archives (documents officiels internes, rapport annuel, communiqués de presse), ainsi que l'expérimentation du service. Elles sont présentées dans le Tableau 3.

Tableau 3 - Les sources de données

	Cook it	Goodfood	Hello Fresh
Documentation	- Site web corporatif - Articles de presse - Entrevues disponibles en ligne	- Site web corporatif - Articles de presse - Entrevues disponibles en ligne	- Site web corporatif - Articles de presse - Entrevues disponibles en ligne
Archives	N'étant pas une entreprise publique, Cook it ne publie pas de documents officiels comme ses concurrents.	- Rapport annuel - Communiqués de presse	- Rapport annuel - Communiqués de presse
Expérimentation du service	Commandé la semaine du 15 juin 2021	Commandé la semaine du 3 mai 2021	Commandé la semaine du 11 mai 2021

Un tableau d'évaluation a été créé pour collecter des données de manière uniforme lorsque j'essaie le service de chacune des entreprises étudiées (voir Annexe 1). Cette grille permettra d'évaluer le service des entreprises de manière standardisée.

Pour cette recherche, nous avons décidé de ne pas faire d'entrevues pour la collecte de données. Le type d'informations nécessaires pour répondre à la question est facilement accessible dans les données secondaires. Les sites web officiels, les articles de presse et l'expérimentation du service sont des données qui permettent de comprendre comment les entreprises de l'industrie du prêt-à-cuisiner créent et capturent de la valeur. De plus, l'abondance d'informations existantes concernant l'industrie du prêt-à-cuisiner nous a permis de contrevérifier les informations et de trianguler les faits. Ayant l'ensemble des informations nécessaires dans les données secondaires, l'apport en nouvelles informations des entrevues aurait été marginal.

3.7. L'analyse des données

L'analyse des données se fait en deux étapes : une première analyse individuelle du modèle d'affaires de chaque organisation est faite pour, ensuite, mettre en relation les trois modèles d'affaires avec la littérature dans la section *discussion*. À la fin de la présentation de chaque cas, les caractéristiques saillantes du modèle d'affaires de l'entreprise seront présentées dans la section *analyse*. Cette section a comme objectif de souligner les caractéristiques propres au cas en se basant sur la présentation du modèle d'affaires et la matrice d'Osterwalder.

Par la suite, dans la section *discussion*, les modèles d'affaires des trois entreprises étudiées seront mis en relation pour voir quelles sont les différentes tactiques adoptées par chaque entreprise pour se démarquer par leur modèle d'affaires. Le codage des modèles d'affaires dans la matrice d'Osterwalder permettra de faire des comparaisons entre les trois modèles d'affaires.

3.8. Les limites de la méthode

La méthode choisie permet de répondre adéquatement à la question de recherche et le présent chapitre comprend l'ensemble des stratégies mises en place pour effectuer une recherche rigoureuse. Dans les études de cas, les biais du chercheur sont une grande critique de cette méthode de recherche. Pour réduire ce risque, le présent chapitre comprend plusieurs grilles et procédures pour encadrer le déroulement de la recherche. Ce sont des stratégies particulièrement importantes pour une étude de cas multiples, afin de s'assurer de pouvoir faire des comparaisons entre les résultats des différents cas.

Aussi, puisque je travaille seule avec l'accompagnement de M. Simon sur cette étude, il n'y a pas de risque d'interprétation entre différents chercheurs pour la collecte de données et la rédaction des cas. De plus, je n'ai aucun lien direct ni avec Cook it, ni avec Goodfood et ni avec Hello Fresh. J'entretiens la même relation d'observatrice/cliente avec les trois entreprises. Ces éléments contribuent à mon ouverture d'esprit face à tout type de résultats et permettent de réduire le risque de biais cognitifs.

Chapitre 4. Présentation des résultats

Dans le chapitre suivant, nous présentons l'ensemble des informations recueillies. Dans un premier temps, nous faisons le portrait de l'industrie du prêt-à-cuisiner. Tel que mentionné dans la revue de littérature, l'environnement externe d'une entreprise exerce de l'influence sur les choix stratégiques d'une entreprise. Cette présentation permettra de mieux situer les modèles d'affaires dans un contexte plus complet. Une analyse des forces de la concurrence de Porter sera présentée pour résumer le contexte concurrentiel dans lequel évoluent Cook it, Goodfood et Hello Fresh. Dans un deuxième temps, les trois cas seront présentés en commençant par Cook it, Goodfood, puis Hello Fresh. Pour chacun des cas, il y a une présentation de l'historique, une description du modèle d'affaires selon le BMC et une brève analyse qui souligne les faits saillants du cas.

4.1. Portrait de l'industrie du prêt-à-cuisiner

4.1.1. Survol de l'industrie agroalimentaire québécoise

Le commerce de l'alimentation, soit les grossistes, les détaillants et les établissements de restauration, est une industrie qui occupe une place importante dans l'économie de la province du Québec. Elle a généré 4 % du PIB québécois et a représenté 9 % des emplois de la province lors de l'année 2019 (Ministère de l'Agriculture, 2020). C'est une industrie stable et qui joue un rôle stabilisateur dans l'économie due à sa caractéristique essentielle. Même si les tendances alimentaires varient, jamais nous n'arrêterons de nous nourrir ! Pour cette raison, c'est une industrie qui est moins tributaire des changements économiques. L'année 2020 peut en témoigner : malgré le fait que les activités économiques ont été grandement chamboulées, particulièrement lors du confinement de la première vague de la COVID-19, le commerce de l'alimentation est un des rares secteurs économiques qui n'a pas souffert de la pandémie.

Selon un rapport publié en 2020 par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), les ventes du commerce de l'alimentation pour la province du Québec s'élevaient en 2019 à 33,6 G\$ (Ministère de l'Agriculture, 2020). Ce chiffre inclut la vente d'aliments et de boissons alcoolisées ou non alcoolisées. Le rapport permet de

brosser un portrait global de l'industrie et des tendances importantes du marché. Il est notamment souligné que c'est une industrie consolidée où trois joueurs majeurs (Loblaw, Metro et Sobeys) se sont partagés 64 % des ventes totales réalisées en 2019. Cependant, les magasins d'alimentation traditionnels comme ceux détenus par les trois joueurs dominants perdent du terrain au profit des magasins d'alimentation non-traditionnels. Dans cette catégorie de magasins, il y a les clubs-entrepôts comme Costco, ainsi que les magasins de marchandise diverses comme Walmart et Dollorama. Le rapport écrit pour preuve que « [...] au Canada, [la part de marché pour les magasins non-traditionnels] dans les ventes au détail d'aliments et de boissons (sans alcool) est passée de 21 % en 2012 à 28 % en 2019. Les magasins traditionnels ont ainsi perdu quelques parts de marché, passant de 79 % à 72 % en 2019. » Cependant, malgré la grande concurrence et la présence d'une multitude de joueurs, les entreprises continuent de dégager du profit.

Les enjeux futurs auxquels les joueurs de l'industrie devront faire face sont également présentés dans le rapport. L'achat en ligne et la livraison sont mentionnés dans les tendances de consommations à surveiller. Cependant, le concept de boîtes prêt-à-cuisiner n'est jamais nommé. Pourtant, c'est un mode de consommation alimentaire qui gagne en popularité dans la province et qui cadre parfaitement avec les objectifs de l'étude. Le rapport souligne toutefois la vente de Missfresh par Metro sans mentionner l'acquéreur, soit Cook it. Deux pistes peuvent justifier l'absence des boîtes prêt-à-cuisiner : (1) l'industrie du prêt-à-cuisiner n'avait pas encore assez de légitimité lors de la rédaction du rapport ou (2) les ventes de l'industrie du prêt-à-cuisiner sont trop marginales pour être analysées dans un segment indépendant. Il faut tout de même noter que les compagnies de prêt-à-cuisiner connaissent une croissance fulgurante à cause de la pandémie de la COVID-19. Il sera à surveiller si dans un rapport ultérieur, ces joueurs seront mentionnés.

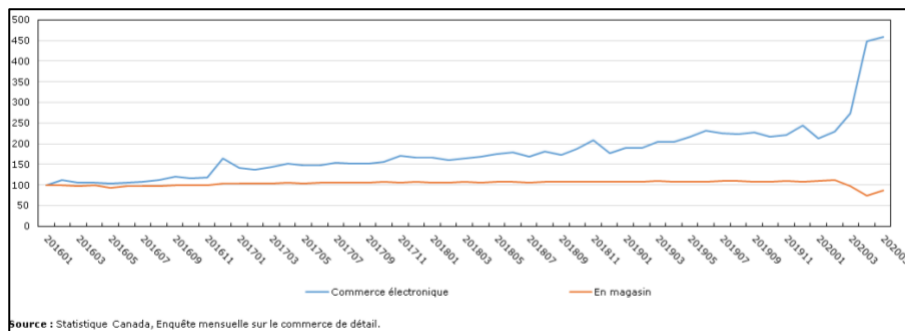
Dans l'optique où l'industrie du prêt-à-cuisiner prend assez d'ampleur pour faire partie intégrante des études gouvernementales, il serait intéressant de voir de quelle manière elle serait catégorisée. Est-ce qu'elle serait considérée comme étant de « l'épicerie » ou plutôt comme du « restaurant » ? Dans le cadre de mon étude, les boîtes prêt-à-cuisiner vont être considérées comme étant un nouveau format d'épicerie. Ce choix est dû à l'offre de garde-

manger des principaux acteurs des boîtes prêt-à-cuisiner qui proposent d'ajouter au panier de livraison hebdomadaire des aliments.

D'ailleurs, l'étude de la MAPAQ (2020) estime que la part de budget moyenne que les Québécois dédient à l'alimentation est de 10,6 %. De ce chiffre, 74,4 % des dépenses sont faites dans des magasins d'alimentation, alors que 25,6 % sont consacrés au restaurant. Il serait intéressant de voir comment les dépenses sont réparties dans les ménages qui adoptent les boîtes prêt-à-cuisiner. Le prix moyen d'une portion du prêt-à-cuisiner est quand même plus élevé que le prix moyen en faisant la recette en magasinant à l'épicerie. Selon une analyse comparative réalisée par Protégez-vous en 2017, le prix par portion des plats prêt-à-cuisine coûte en moyenne 27% plus cher qu'en épicerie (Protégez-vous, 2017). En ce sens, est-ce que les boîtes prêt-à-cuisiner prennent des parts de marché des épiceries ou plutôt des restaurants ?

Une des tendances généralisées du commerce de détail est l'augmentation des ventes en ligne (Figure 13). Cette tendance a été catalysée par la pandémie de la COVID-19 où rester à domicile était le mot d'ordre. Pour se procurer leurs biens, essentiels et non-essentiels, les consommateurs se sont tournés massivement vers le commerce en ligne. Le graphique ci-dessous illustre bien l'évolution des ventes au détail du commerce électronique par rapport aux ventes en magasin en 2016 et le mois de mai 2020. Pour commencer, déjà avant le déclenchement de la pandémie en mars 2020, le commerce électronique connaissait une croissance importante, les ventes ayant doublé entre 2016 et 2019. De son côté, pour la même période, les ventes en magasin sont restées stables.

Figure 13 - Ventes du détail du commerce électronique par rapport aux ventes en magasin, données mensuelles indexées (MAPAQ, 2020)



4.1.2. Présentation de l'industrie du prêt-à-cuisiner au Québec

Les compagnies de boîtes prêt-à-cuisiner offrent un service misant à simplifier la planification, la préparation et la réalisation de repas à la maison. Selon un calendrier de livraison modifiable par le client, une boîte est livrée à domicile contenant tous les ingrédients portionnés pour faire des recettes données. Les compagnies ciblent les gens qui accordent de l'importance à leur alimentation et à la qualité des repas qu'ils consomment, mais qui sont confrontés à un manque de temps pour organiser la gestion des repas. Les clientèles cibles sont des jeunes professionnels aisés et des familles avec des parents occupants des emplois. L'offre des boîtes prêt-à-cuisiner mise sur le fait que tous les ingrédients sont envoyés accompagnés de fiches recettes claires et faciles à suivre permettant de préparer au quotidien des repas simples, efficaces et délicieux. L'attrait pour les clients est de ne plus avoir à réfléchir aux recettes à faire pendant la semaine et simplifie les visites à l'épicerie. Avec les kits repas, le consommateur s'assure d'avoir sous la main tous les ingrédients nécessaires pour tous les repas prévus. En bref, les compagnies de boîtes prêt-à-cuisiner ont comme mission de répondre et de simplifier la fameuse question « Qu'est-ce qu'on mange pour souper ? »

Les boîtes prêt-à-cuisiner sont un concept d'entreprise assez récent. Les premières entreprises ont été créées en Suède en 2007 (Middagsfrid) et en 2008 (Lina Matkasse) (MealFinds, 2020). Le concept s'est répandu rapidement à travers l'Europe, ainsi qu'aux États-Unis avec des entreprises phares comme HelloFresh (Allemagne, 2011), Gousto (Angleterre, 2013) et Blue Apron (États-Unis, 2012). L'arrivée du concept au Québec s'est faite un peu plus tard avec la création en 2014 des compagnies GoodFood et Cook it. Aujourd'hui, les leaders du marché québécois sont Goodfood, Cook it, ainsi que HelloFresh. Chaque leader de marché sera présenté plus en détail dans la section suivante.

Les compagnies de boîtes prêt-à-cuisiner répondent à plusieurs tendances de consommation actuelle. Tout d'abord, ce sont des entreprises entièrement basées sur le commerce en ligne. Il y a également l'aspect de gagner du temps qui est mis à l'avant-plan par les compagnies de boîte prêt-à-cuisiner. Le manque de temps est une thématique qui peut très bien fonctionner chez les consommateurs. À une époque où tout semble aller trop

vite et où l'équilibre entre vie personnelle-familiale-professionnelle-sociable semble utopique, une multitude de compagnies s'efforce d'inventer des nouveaux produits et services qui aideront à atteindre cet objectif.

L'aspect environnemental est un enjeu qui comporte deux facettes polarisantes dans l'industrie des boîtes prêt-à-cuisiner. D'un côté, les entreprises vantent les mérites environnementaux de leur service en misant sur le fait qu'il permet d'enrayer le problème de gaspillage alimentaire. En soit, c'est effectivement une problématique qui nécessite être adressée. Selon Recyc-Québec, 1/3 de la nourriture produite dans le monde est gaspillée. Au Canada, il est estimé que des 35,5 millions de tonnes de nourriture totale jetée (incluant les résidus inévitables comme les os et les coquilles d'œufs), 11,2 millions de tonnes auraient pu être évitables. De plus, une des solutions proposées par Recyc-Québec pour diminuer le gaspillage alimentaire, soit la planification des repas, est un objectif au cœur des entreprises de boîte prêt-à-cuisiner. Cependant, l'industrie de repas prêt-à-cuisiner se fait beaucoup critiquer pour la quantité astronomique d'emballage à usage unique utilisée. Dans les boîtes, tous les ingrédients sont emballés individuellement dans des sacs et des contenants de plastique. Il faut aussi prendre en considération l'énergie utilisée pour faire la livraison à domicile des boîtes.

4.1.3. Analyse de l'industrie du prêt-à-cuisiner au Québec selon Porter

Pour continuer la présentation de l'industrie du prêt-à-cuisiner au Québec, nous avons utilisé les cinq forces de Porter (1985), afin de déterminer l'intensité concurrentielle. Nous avons déterminé si chaque force est faible, modérée ou élevée suivi d'une brève justification du niveau de l'intensité. La Figure 14 représente les forces de la concurrence.

4.1.3.1. Le pouvoir de négociation des clients (modérée)

Le pouvoir de négociation des clients est modéré dans l'industrie du prêt-à-cuisiner. Ils sont nombreux et le volume d'achat par client n'est pas substantiel ce qui permet peu de négociation avec l'entreprise. La raison pour laquelle nous avons déterminé que le pouvoir de négociation des clients est modéré et non faible est qu'il y a beaucoup de produits

substituts (ex. : les épiceries traditionnelles, acheter du prêt-à-manger et les restaurants). De plus, les clients sont assez sensibles au prix en ce qui concerne l'alimentation.

4.1.3.2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs (modérée)

Les fournisseurs des entreprises prêt-à-cuisiner sont presque exclusivement pour les produits alimentaires. Même s'ils sont nombreux, ils ont quand même un certain pouvoir de négociation avec les entreprises du prêt-à-cuisiner qui ont besoin de stabilité et de standardisation dans leurs produits. Par exemple, si une épicerie traditionnelle a une rupture de stock d'un produit, le client peut aller en acheter ailleurs. Cependant, les compagnies de boîtes doivent s'assurer d'avoir suffisamment de tous les ingrédients nécessaires pour les recettes vendues aux clients. S'il manquait des ingrédients dans la boîte d'un client, cela viendrait en contradiction avec leur promesse qui est de simplifier la planification des soupers.

Les fournisseurs de livraisons sont également un service sur lequel Cook it et HelloFresh se basent dans leurs opérations. Même si elles ont un volume important de livraison à effectuer hebdomadairement, elles sont quand même tributaires des choix et du service offerts par les compagnies de livraison. À cet égard, pour resserrer les standards de livraison, Goodfood a internalisé son service de livraison dans plusieurs grandes villes canadiennes, dont Montréal.

4.1.3.3. Les produits de substitution (fort)

Il existe un grand nombre de produits de substitution qui fait concurrence aux compagnies de prêt-à-cuisiner. Les clients peuvent tout simplement décider de faire leurs achats dans des épiceries traditionnelles pour leurs repas ou encore ils peuvent manger au restaurant. Il y a également des services de livraison d'aliments spécialisés comme Maillard ou Renard qui sont des boucheries qui font du commerce électronique. Bref, l'offre alimentaire est variée, il y en a pour tous les goûts et tous les portefeuilles.

4.1.3.4. La menace de nouveaux entrants (modérée)

Les barrières à l'entrée sont moindres et il est possible pour différents types d'acteurs de se lancer dans l'industrie du prêt-à-cuisiner. Un des freins les plus importants aujourd'hui pour la création de nouvelles entreprises est la compétition déjà féroce. De plus, nous commençons déjà à voir une consolidation dans le marché avec plusieurs joueurs qui ferment boutique ou qui se font acheter par des compétiteurs (ex. : Cook it a fait l'acquisition de Kuisto et de Miss Fresh).

Il est possible de considérer que des gros joueurs internationaux pourraient venir percer le marché québécois, par exemple Blue Apron, Fresh de Amazon ou encore Wal-Mart qui a fait des partenariats avec des entreprises américaines. D'ailleurs, HelloFresh, entreprise qui dessert le marché québécois, est une entreprise internationale basée à Berlin.

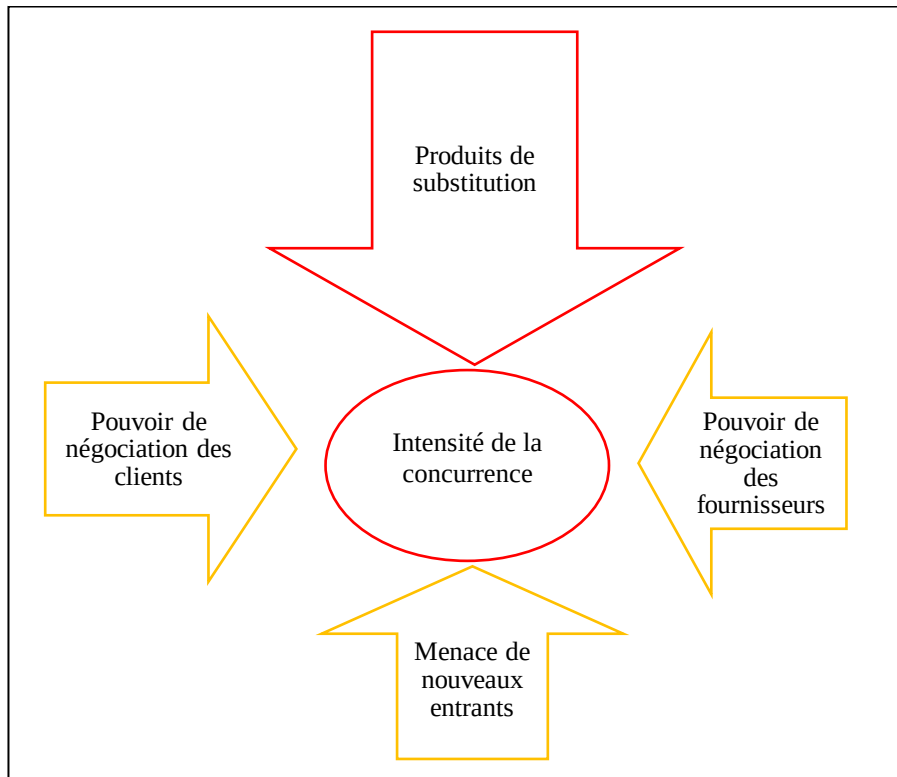
Nous pourrions croire que les épicerie traditionnelles seraient de nouveaux entrants potentiels. Cependant, l'expérience dans l'industrie pointe vers le contraire. Au Québec, il y a les épicerie Métro qui ont tenté de développer ce créneau avec les boîtes Miss Fresh qui a été vendu quelques années plus tard à Cook it. Il y a aussi PC Chef Meal Kit, le projet pilote de Loblaw à Toronto, qui a été arrêté en juillet 2021 après quelques mois d'opération (*Loblaw ends pc chef meal-kit delivery service*, 2021).

4.1.3.5. L'intensité de la concurrence dans l'industrie (forte)

L'intensité de la concurrence au sein de l'industrie québécoise des boîtes prêt-à-cuisiner assez forte. L'industrie est jeune et sa croissance est très rapide et dynamique. Aujourd'hui seulement trois entreprises se partagent presque l'entière des parts de marché québécoises : Goodfood, Cook it et Hello Fresh. Des indicateurs permettent de croire qu'une consolidation dans le marché québécois est même déjà en train de dessiner. La stratégie d'acquisition de Cook it, qui a fait l'achat en 2017 de Kuisto (Les Affaires, 2017) et en 2019 de Miss Fresh (Fournier, 2019), illustre bien cette dynamique.

Pour la clientèle, il y a peu de coûts de transfert entre les trois compétiteurs. Donc, il y a une pression entre les compétiteurs pour offrir soit le meilleur service, le meilleur produit ou le meilleur coût pour que la clientèle continue de les choisir.

Figure 14 - Forces de la concurrence de l'industrie des boîtes prêt-à-cuisiner au Québec

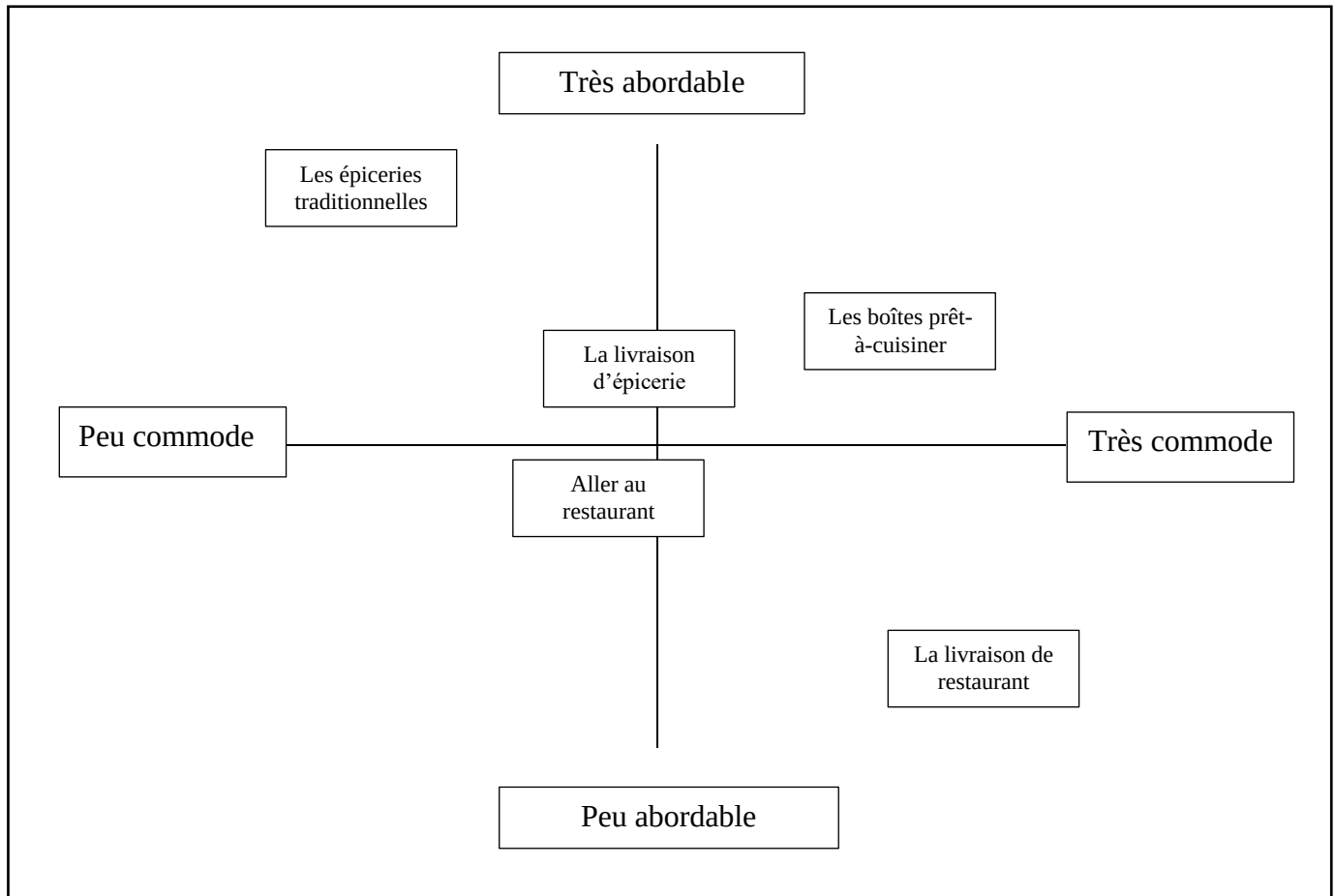


4.1.4. Le positionnement des boîtes prêt-à-cuisiner dans l'industrie alimentaire

Pour approfondir la compréhension de l'industrie du prêt-à-cuisiner, nous avons également fait un positionnement macro des différents types d'entreprises œuvrant dans l'industrie alimentaire (Figure 15). Finalement, les consommateurs ont un budget fini qu'ils accordent à leur alimentation. Que ce soient les épiceries, les restaurants ou les services de livraisons, tous cherchent à ce que le consommateur dépense davantage dans leur propre secteur d'activité. Nous nous sommes penchés sur les épiceries traditionnelles, la livraison d'épicerie, les restaurants, la livraison de restaurant et les boîtes prêt-à-cuisiner et nous les

avons catégorisés sous les axes *commodité* et *abordable*. Ces axes permettent de mettre en valeur la dualité temps (commodité) et dollar (abordable) au sein de l'industrie alimentaire.

Figure 15- Positionnement des entreprises œuvrant dans l'industrie alimentaire



4.2. Cook it

4.2.1. Présentation et historique

Chiffres clés

Nombres d'abonnés : 32 000

Nombres d'employés : 700

Chiffre d'affaires : inconnu, compagnie privée

Prix par portion : Entre 9 \$ et 11 \$

Cook it est une entreprise de boîte prêt-à-cuisiner fondée en 2014 par Judith Fetzter, Patrick Chamberland et Thomas Dubrana. À ses débuts, l'entreprise était installée dans le Mile-End pour son positionnement central qui permettait de desservir la rive Nord, la rive Sud, ainsi que les deux pointes de l'île. Aujourd'hui, après 7 ans d'opération, Cook it a grandement dépassé son périmètre de livraison initial ; l'entreprise dessert plus de 32 000 abonnés à travers le Québec, l'Ontario et les Maritimes.

La niche Cook it

Dès sa création, Cook it a approché les boîtes prêt-à-cuisiner avec une vision familiale. Plusieurs éléments caractérisent les boîtes Cook it pour répondre à cette niche. Par exemple, les recettes sont développées en pensant à la participation des enfants dans la préparation des soupers. Sur les fiches recettes, des propositions de délégations de tâches aux tout-petits permettent d'inspirer et d'encadrer la participation de la famille dans la préparation des repas. Aussi, les recettes sont développées pour être accessibles aux papilles gustatives parfois plus sensibles des enfants. À cet égard, il est parfois proposé de mettre certains ingrédients de finition seulement sur les portions des adultes pour s'assurer d'avoir un souper sans tracas.

Les débuts - 2014-2015

Rapidement, l'entreprise a su se faire remarquer auprès des consommateurs québécois. En juin 2015, Mme Fetzter et son cofondateur Patrick Chamberland ont fait une apparition à la

populaire émission télévisée Dans l'œil du dragon pour présenter Cook it aux cinq investisseurs potentiels. En plus, recevoir deux offres d'investissements des membres du panel, Cook it s'est fait connaître auprès du grand public grâce au million de téléspectateurs qui suivent l'émission.

Cette apparition a donné un élan à la croissance de la jeune entreprise. Dans une entrevue post-mortem réalisée un an après leur passage à l'émission (Cook it, 2021), Judith et Patrick expliquent comment leur entreprise s'est développée. Tout d'abord, l'équipe s'est agrandie, passant de 2 à 15 employés et les commandes sont passées de 1 000 boîtes livrées à 50 000 (la valeur de temps n'était pas spécifiée dans les sources). À ce stade, Cook it offre aux familles de deux adultes et deux enfants de pouvoir manger 3 repas par semaine pour 90 \$. Cependant, le changement le plus important est au niveau du modèle d'affaires de l'entreprise. Cook it est passée d'un modèle à transaction unique à un modèle d'abonnement pour fidéliser les clients et s'assurer une récurrence des commandes. Cette décision a permis, entre autres, de pouvoir augmenter le volume de commander auprès de leurs fournisseurs et ainsi obtenir de meilleurs prix. Concrètement, ce changement a eu comme effet de tripler les ventes et le nombre d'employés (Underwood, 2020).

L'envol - 2016-2017

En 2016, la candidature de Mme Fetzer a été retenue dans le cadre de la première cohorte de Adopte Inc., un mouvement fondé par Nicolas Duvernois visant à donner un coup de pouce financier et stratégique à la relève entrepreneuriale (Charest, 2016). Cette nomination amène Mme Fetzer à se faire « adopter » par Alain Bouchard, fondateur d'Aliment Couche-Tard, qui entretiendra un rôle de mentor auprès de l'entrepreneure. M. Bouchard est aujourd'hui actionnaire de Cook it.

Avec l'appui de son mentor, Mme Fetzer réalise une première acquisition stratégique en achetant son compétiteur Kuisto (Décarie, 2017). Dans un article portant sur la transaction publiée dans La Presse, Mme Fetzer explique que les deux compagnies étaient complémentaires. Kuisto se démarquait au niveau opérationnel, mais avait des lacunes au niveau de l'image de marque. Du côté de Cook it, l'image de marque est une des forces de

l'entreprise, le marketing étant le champ d'expertise de la PDG. Avec cette transaction, l'objectif de Mme Fetzter est de développer la base d'abonnés de Cook it.

2018

En 2018, Cook it a participé au penchant anglophone de l'émission Dans l'œil du dragon, *Dragon's Den*. Lors de ce deuxième passage, les dragons ont encore une fois été impressionnés par les efforts et les résultats présentés par la co-fondatrice, Mme Fetzter. L'entrepreneure est ressortie de cette expérience avec une offre de la part d'Arlene Dickinson (Wilson, 2018) qui s'est concrétisée (Silcoff, 2020).

C'est également en 2018 où l'entreprise a déployé son projet pilote de kit durable pour répondre aux critiques de suremballage de l'industrie des boîtes prêt-à-cuisiner. Ce service est offert depuis le mois de novembre 2018 dans certains quartiers ciblés de Montréal. Les boîtes de livraison en carton sont remplacées par des sacs isothermes, les sacs de recettes en plastique sont remplacés par des sacs en tissu, les contenants d'aliments en plastique à utilisation unique sont remplacés par des contenants lavables et réutilisables. Ces derniers sont faits au Canada et peuvent être recyclés en fin de vie utile. De plus, l'ensemble des livraisons de kit durable sont faites à vélo. Cependant, le projet a été suspendu en 2020 à cause de la COVID-19.

Pour pousser le concept de « simplifier la vie » encore plus loin, Cook it a également lancé en 2018 Le garde-manger, soit une mini-épicerie en ligne mettant en vedette une variété de produits québécois. Nous y retrouvons une sélection de fruits, de yaourts, de collations, de jus et encore plus. Les abonnés peuvent simplement ajouter les aliments à leur boîte hebdomadaire. Le garde-manger représente un autre point tournant pour l'entreprise. Elle commence à offrir des produits pour lesquels ses clients devraient normalement se déplacer en magasin.

La croissance s'accélère - 2019

En 2019, Cook it a fait l'acquisition de son compétiteur Miss Fresh, compétiteur dont la chaîne de supermarchés Métro détenait 70 % des parts. Pour cette deuxième transaction,

Mme Fetzer a encore une fois été épaulée par son mentor, M. Bouchard, qui lui a conseillé de faire une acquisition plutôt qu'une fusion. Mme Fetzer explique que la transaction s'est réalisée assez rapidement. Métro ne dégagait pas de rentabilité dans sa transaction avec Miss Fresh et Cook it avait un intérêt pour la banque d'abonnés de son compétiteur, ainsi que pour son usine ultra-moderne située à ville Saint-Laurent. Dans une entrevue parue dans La Presse quelques semaines après l'annonce de la transaction, Mme Fetzer exprime avec assurance que cette stratégie va permettre à son entreprise de croître de manière substantielle : « On prévoit atteindre les 100 millions de revenus dans les 18 à 24 prochains mois. On a toujours triplé nos revenus chaque année. L'an dernier, on a fait 10 millions et cette année, on prévoit faire 30 millions. » (Décarie, 2020) Cette affirmation s'est concrétisée plus rapidement que prévu avec l'éclatement en mars 2020 de la pandémie COVID-19.

2020 – L'effet COVID-19

L'année 2020 a été une onde-choc qui a chamboulé le train de vie de tous. Alors que plusieurs industries ont été gravement affectées par le confinement déclenché le 22 mars au Québec (l'industrie du tourisme, de la restauration, l'hôtellerie, les compagnies aériennes, etc.), d'autres, plus chanceuses, ont pu tirer leur épingle du jeu. C'est le cas notamment pour les compagnies de boîtes prêt-à-cuisiner qui ont vu leur demande exploser en un temps record. Avec les directives gouvernementales de réduire au maximum ses déplacements et avec le risque d'attraper le virus en fréquentant des lieux publics, la livraison de boîtes prêt-à-cuisiner est devenu une alternative simple et assurant une livraison sans contact.

Pour Cook it, la pandémie s'est traduite en l'abonnement quotidien de 400 nouveaux clients, alors qu'avant la COVID-19, ce chiffre se situait autour d'une centaine (Breton-Champigny, 2020). Pour répondre à cette demande accrue, au total, pendant les premières semaines de la pandémie, 600 nouveaux employés ont été engagés (Underwood, 2020). Un des effets de cette croissance rapide et non planifiée est l'augmentation du taux d'erreurs dans la production des boîtes, que ce soient des délais de livraison à l'oubli de certains ingrédients dans les sacs de recettes. Concrètement, le taux d'erreur a doublé pendant cette

période, passant de 2 à 4 % (Underwood, 2020). Pour faire face à ce taux d'erreur croissant, Cook it a fait l'embauche de cinq nouveaux postes au service à la clientèle (Coère, 2020).

De plus, pour répondre à la demande croissante de ses produits, Cook it a également ajouté 60 produits québécois à sa sélection « garde-manger ».

2021 – Développement de partenariats

Dans l'optique d'augmenter la pénétration du marché québécois, Cook it a annoncé en 2021 plusieurs partenariats avec des marques très populaires dans la province. Tout d'abord, l'entreprise a annoncé un partenariat avec la SAQ pour proposer des accords de vin avec les recettes hebdomadaires. Sur le site web de la SAQ, on retrouve notamment un onglet dédié à la proposition d'accords mets et vin (SAQ, 2021). À l'automne 2021, Cook it était partenaire officiel de la populaire émission de télé-réalité Occupation Double. Chaque dimanche, les Québécois pouvaient se concocter grâce à Cook it les mêmes repas qui étaient servis lors du souper d'élimination. Enfin, un partenariat a également été fait avec une des chaînes de restaurant les plus populaires du Québec : les rôtisseries St-Hubert.

Reconnaissance

Qualité du service à la clientèle

Malgré les difficultés entraînées par l'explosion de la demande de ses boîtes repas, Cook it s'est démarquée par son service à la clientèle. Selon l'étude annuelle Wow numérique, Cook it est arrivée en 5^e position au classement (Deniau, 2021). Cette étude réalisée par la firme Léger évalue 100 sites web et applications au Canada (Léger, 2021).

21^e place du Growth list 2020

Chaque année, le média anglophone Canadian Business publie un palmarès des 100 entreprises ayant le plus gros taux de croissance dans les cinq dernières années. Pour le palmarès de 2020, Cook it se place à la 21^e place. Les années analysées étaient de 2014 à 2019, soit l'année de fondation de l'entreprise à l'année précovid. Donc, en 5 ans d'activité, l'entreprise a connu une croissance de 3860 %. Il sera intéressant de voir où va se situer

Cook it dans les années à venir, surtout avec la croissance effrénée causée par la pandémie en 2020 (The growth award winners, 2020).

Female Entrepreneur of the year 2020

En plus de publier une liste des entreprises en croissance au Canada, Canadian Business organise également une remise de prix pour souligner des entrepreneurs qui se démarquent dans différentes catégories (The growth award winners, 2020). Judith Fetzer a reçu le prix *Female Entrepreneur of the Year Award (2020)*.

4.2.2. Le canevas du modèle d'affaires

4.2.2.1. Segments de clientèle

Le segment de clientèle de Cook it est les jeunes professionnels ayant des enfants. On peut penser plus précisément aux adultes de 25 à 45 ans ayant un revenu familial plus élevé que la moyenne provinciale et qui ont un ou des enfants. La clientèle cible a également un intérêt pour la cuisine et la nutrition. Manger et servir à sa famille des repas sains et équilibrés sont des éléments auxquelles elle apporte de l'importance. Cependant, ayant un train de vie chargé, elle manque de temps dans une journée pour tout faire. Donc, cette clientèle cherche des solutions pour gagner du temps et être efficace à la réalisation de ses tâches.

4.2.2.2. Propositions de valeur

Cook it offre une sélection de recettes faciles et savoureuses à préparer en 30 minutes et qui vont plaire à toute la famille. L'objectif au cœur de Cook it est de simplifier la planification et la préparation des repas de semaine en livrant à domicile tous les ingrédients portionnés des différentes recettes. La proposition de valeur de Cook it est un mix d'éléments quantitatifs et qualitatifs. Au niveau quantitatif, il y a l'économie de temps en n'ayant pas besoin de planifier les recettes ni d'aller à l'épicerie pour se procurer les aliments. Du côté qualitatif, il y a la qualité et la fraîcheur des ingrédients, la fiabilité du service de livraison, l'abondance de choix de recettes et l'accessibilité des recettes à toute la famille. De plus, Cook it s'adapte aux tendances alimentaires en incluant dans son menu hebdomadaire des recettes végétariennes.

Cook it a deux propositions de valeur secondaires : le garde-manger et les plats prêts-à-manger. Le garde-manger est une offre de produits courants (yaourt, collations, boissons non alcoolisées, etc.) qui peuvent être ajoutés à la boîte de recettes. Au total, ce sont 90 produits québécois qui sont offerts aux clients. Du côté du prêt-à-manger, on y retrouve une sélection de quelques plats à faire réchauffer, prêts en quelques minutes seulement. C'est deux propositions de valeurs sont complémentaires à la proposition principale de Cook it. Elles répondent à d'autres besoins que le segment de clientèle de l'entreprise peut avoir.

4.2.2.3. Canaux

Le site web de Cook it est le canal principal de l'entreprise. C'est à cet endroit que les clients peuvent accéder à leur compte et gérer leur abonnement. Ils peuvent choisir leur menu à partir des recettes proposées sur le site, choisir le calendrier de livraison selon leur horaire et choisir les différents produits qu'ils veulent ajouter à leur livraison (le garde-manger ou le prêt-à-manger par exemple).

Les réseaux sociaux sont également un canal très utilisé par l'entreprise. Que ce soit sur Facebook ou Instagram, l'entreprise partage ses plus récentes nouvelles, des recettes à venir, des produits locaux et des tendances culinaires. C'est en quelque sorte la « vitrine » de l'entreprise, car c'est le premier contact que plusieurs clients potentiels ont avec la marque.

Pour les abonnés, l'envoi de courriel est un canal très important. C'est de cette manière que les informations concernant la livraison ou encore les changements et les nouveautés importants de l'entreprise sont communiquées. Par exemple, pendant les semaines les plus accrues de la pandémie, les abonnés de Cook it recevaient des mises à jour concernant les délais de livraison ou encore les mesures sanitaires instaurées dans l'entreprise pour s'assurer que la boîte livrée soit sécuritaire.

Les étapes où des canaux doivent être établis	Canaux de Cook it
1. Reconnaissance Comment mieux faire connaître les produits/services de l'entreprise ?	- Les réseaux sociaux - Les publicités grand public (ex. : partenariat avec l'émission Star Académie en 2020) - Publicités ciblées
2. Évaluation Comment aidons-nous les clients à évaluer notre proposition de valeur ?	- Le site Web - Les courriels
3. Achat	- Un portail personnel sur le site web pour chaque client

Comment donnons-nous la possibilité aux clients d'acheter nos produits/services ?	
4. Prestation Comment réalisons-nous notre proposition de valeurs aux clients ?	- Livraison à domicile de la boîte contenant les recettes et les ingrédients - Suivi par texto en temps réel du statut de la livraison
5. Après-vente Comment apportons-nous un soutien aux clients après la vente ?	- Une équipe de service à la clientèle permet aux clients de contacter l'entreprise et poser ses questions ou partager ses commentaires.

4.2.2.4. Relation avec le client

La relation avec les clients est amicale, mais principalement automatisée. C'est en navigant sur le site web et sur les réseaux sociaux que le client peut obtenir les informations nécessaires concernant l'entreprise. Les communications (courriels, publicités, informations, etc.) ont un ton familier et décontracté. L'entreprise utilise également les codes de la culture populaire du web pour interpeller les clients afin qu'ils aient un sentiment d'appartenance. Sur la page Facebook de l'entreprise, ainsi que sur son site web, on retrouve un *chatbot*. Cet outil numérique permet de répondre à des questions simples rapidement. Si les questions du client ne sont pas répondues par les informations retrouvées sur le web ou par le *chatbot*, un agent de service à la clientèle communiquera avec lui par chat ou par courriel. En répondant à la grande majorité des questions des clients par du contenu web ou par automatisations web (les *chatbots*), les coûts récurrents sont beaucoup moins élevés que si les interactions devaient se faire avec un employé.

4.2.2.5. Flux de revenus

Avant 2016

À ses débuts, la jeune *start-up* fonctionnait avec des commandes ponctuelles de boîtes prêt-à-cuisiner. Le client commandait une boîte selon ses besoins à la fréquence qu'il le désirait.

Après 2016

En 2016, Cook it a fait une transition vers un système d'abonnement pour fidéliser ses clients et stimuler la récurrence des transactions. Ainsi, à partir de 2016, les abonnés reçoivent par défaut une boîte de recette par semaine. Il est de la responsabilité du client d'aller « sauter » une semaine en allant modifier son calendrier de livraison sur son compte Cook it.

L'ensemble des revenus de Cook it provient de ses abonnés. Même pour recevoir une seule et unique boîte, le client doit s'inscrire à un abonnement. Les revenus peuvent être sous-divisés en trois catégories de produits : le prêt-à-cuisiner, le garde-manger et le prêt-à-manger. Cependant, il faut être abonné au service pour pouvoir commander des produits du garde-manger et du prêt-à-cuisiner.

4.2.2.6. Ressources clés

Physiques

Les ressources physiques dont Cook it a besoin se divisent en deux catégories : une usine de production et un siège social. En ce qui concerne l'usine de production, Cook it a une usine de 35 000 pieds carrés située à Ville St-Laurent. La production se trouve dans ce local depuis 2019. Cook it y a déménagé sa production lors de l'achat de Miss Fresh à l'automne 2019. Avant cette date, l'usine de production était située à Ville St-Michel, mais elle commençait être trop petite pour l'entreprise en croissance.

Le siège social consiste en un espace de travail pour les employés bureau (gestionnaires, finances, marketing et service à la clientèle, par exemple).

C'est l'usine de production qui nécessite beaucoup plus d'organisation et de planification, tant au niveau de l'optimisation que des finances.

Humaines

Au niveau des ressources humaines, on peut les catégoriser en deux groupes comme pour les ressources physiques : les employés de production et les employés du siège social. Les

employés de l'usine de production représentent la très grande majorité des employés. Tel que mentionné dans l'historique, Cook it compte 300 employés de production de plus aujourd'hui qu'avant la pandémie.

Les employés du siège social sont beaucoup moins nombreux. On peut quand même noter que Cook it a une équipe de marketing assez grande, car ils font la majorité des tâches à l'interne. Aussi, le côté technologique de l'entreprise est très important. Des employés qualifiés doivent être embauchés, afin de s'assurer du bon fonctionnement de la plateforme, ainsi que sa sécurité.

Financières

Cook it a besoin de capital et d'investisseurs pour soutenir sa croissance. Mme Fetzer mentionne qu'elle investit énormément d'argent dans le marketing pour continuer d'acquérir de nouveaux clients et de faire compétition une concurrence qui est très active au niveau marketing. De plus, l'entreprise a adopté à deux reprises une stratégie d'acquisition de compétiteurs directs. Pour y arriver, Cook it doit être en mesure de trouver du financement. On compte notamment comme investisseurs M. Alain Bouchard et Mme Arlene Dickinson.

Intellectuelles

Pour Cook it, il n'y a pas d'enjeu majeur de ressources intellectuelles. Nous pouvons tout de même noter l'image de marque qui est développée par l'entreprise, ainsi que les recettes qui sont créées par les chefs cuisiniers de l'entreprise. Cependant, dans le domaine culinaire, il y a peu de réglementation qui existe afin de protéger la création de recettes.

Nous pouvons aussi noter le fonctionnement et la méthode de travail instaurée dans l'usine de production qui est propre à l'entreprise, mais qui n'est pas certifiée en soit.

4.2.2.7. Activités clés

Les activités clés de Cook it sont principalement des activités de production. Elles peuvent se regrouper en 3 grandes étapes qui permettent la réalisation des propositions de valeurs.

Production des recettes

Tout d'abord, Cook it a une équipe de chefs cuisiniers qui élaborent des recettes pour toujours proposer de la nouveauté aux clients. En cuisine, ils conceptualisent, tests et calibrent minutieusement les recettes. Chaque ingrédient est pesé et calculé au gramme près, afin de connaître le coût exact en aliments de chaque recette.

Production des boîtes

Dans l'usine, les employés assemblent des sacs d'aliments pour chaque recette. Chaque aliment emballé est portionné minutieusement en fonction des quantités préétablies des recettes. Ensuite, ils mettent les sacs recettes de chaque commande dans une boîte avec tous les autres produits achetés (le garde-manger et le prêt-à-manger).

Livraison des boîtes

Lorsque les boîtes sont complétées, elles sont ensuite livrées chez le client selon le calendrier préétabli.

4.2.2.8. Partenaires clés

Les fournisseurs alimentaires

Les fournisseurs alimentaires sont en quelque sorte les piliers stratégiques de Cook it. L'entreprise doit choisir avec minutie ses fournisseurs en fonction de leur fiabilité, de la qualité et de la fraîcheur des aliments. Par manque d'information publique disponible, nous ne connaissons pas exactement la structure des fournisseurs. Cook it peut avoir plusieurs fournisseurs pour les différentes catégories d'aliments (la boucherie, la poissonnerie, les fruits et légumes et les aliments secs). Nous savons tout de même que Cook it accorde une grande importance à consommer local, les 90 produits offerts dans le garde-manger sont des produits québécois.

La livraison

Concernant la livraison, aucune information n'a été trouvée pour confirmer si Cook it fonctionne avec des fournisseurs. Notre hypothèse est que l'entreprise sous-traite la livraison de ses boîtes tenant compte du territoire desservit qui regroupe le Québec,

l'Ontario et les Martines. À notre connaissance, il n'y a aucun véhicule identifié Cook it qui circule sur les routes.

Tentative de partenariat

Avec son mentor Alain Bouchard, Judith Fetzer a développé un projet pilote en partenariat avec Aliments Couche-Tard. L'idée était de faire la distribution de boîtes dans les dépanneurs Couche-Tard de Montréal. Après quelque temps d'essai, le projet n'a pas eu de suite dû à des résultats peu intéressants.

Partenariat caritatif en 2020

Plusieurs industries ont été grandement affectées par la COVID-19. Dans le cas des entreprises prêt-à-cuisiner, leurs ventes ont plutôt augmenté en flèche. Sensible à cette situation privilégiée, Judith Fetzer s'est associée avec Nicolas Duvernois de Pur Vodka pour nourrir les employés de la restauration qui se retrouvaient sans emploi. Au total, 6000 repas ont été distribués gratuitement au sein de ce groupe de travailleurs (Breton-Champigny, 2020).

4.2.2.9. Structure de coûts

Cook it est une entreprise qui conjugue avec deux types de logique de prix. Elle aspire offrir un produit de qualité (logique de valeur) dans une industrie qui est grandement dominée par une logique de prix. Ainsi, les coûts de l'entreprise ne sont pas minimisés au maximum et des dépenses sont faites dans les éléments qui sont jugés pertinents. Par exemple, dans les produits offerts dans le garde-manger, on y retrouve des produits québécois de marques choisies pour leur qualité. Ce ne sont pas des produits « sans nom » comme on peut retrouver dans les épiceries traditionnelles à bas prix comme Maxi ou Super C. En revanche, pour garder un équilibre de rentabilité par portion vendue, Cook it ne peut pas se permettre d'offrir des recettes avec des produits coûteux comme certaines sortes de viandes ou de fruits de mer par exemple.

Voici un aperçu des coûts principaux de Cook it.

L'usine de production

Une usine de 32 000 pieds carrés nécessite un budget important en termes d'acquisition ou de location. Aussi, plusieurs frais d'entretien sont reliés à l'exploitation de l'usine (l'entretien, les réparations, les frais fixes d'utilisation).

L'approvisionnement des produits

L'achat des produits alimentaires est une dépense importante au centre des activités de Cook it. Cependant, grâce au système d'abonnement, il est plus facile de prévoir les achats. Ainsi, Judith Fetzner explique que les pertes sont minimales dans son usine.

Les ressources humaines

Aujourd'hui, l'entreprise compte environ 700 employés. La charge salariale est donc considérable.

Le marketing

Dans le but d'acquérir plus d'abonnés et de faire compétition aux autres compagnies de prêt-à-cuisiner qui sont très actives au niveau du marketing, Cook it doit réinvestir beaucoup d'argent dans le marketing. On peut penser aux campagnes d'influenceurs, aux commandites (Star Académie 2020) et aux publicités sur le web.

4.2.3. La matrice Cook it

Business Model Canvas - Cook it				
Partenaires clés Les fournisseurs alimentaires Les partenaires de livraison Les partenaires technologiques (ex : pour le paiement) Les partenaires financiers (ex : les investisseurs privés comme Alain Bouchard)	Activités clés Création de recettes Gestion des stocks Assemblage et livraison des commandes Marketing / Optimisation Ressources clés Les employés La plateforme technologique L’infrastructure (entrepôt, usine de production et siège social) L’image de marque Financiers Le portfolio de recettes	Propositions de valeur Simplifier la planification et la préparation des repas quotidiens. Offrir des produits connexes pour simplifier les autres repas de la semaine (ex : petits-déjeuners, les collations) avec une offre de produits d’épicerie et des plats prêts-à-manger.	Relations avec le client Amicale, conviviale et familiale Relation presque’exclusivement automatisée Canaux Site web Courriel Réseaux sociaux	Segments de clientèle Les jeunes familles dont les parents travaillent. Ont un intérêt pour l’alimentation et les nouveaux modes de consommation.
Structure de coûts Les salaires L’infrastructure (usine de production, entrepôt et siège social) L’approvisionnement des aliments L’infrastructure technologique et informatique Développement de nouveaux créneaux (épicerie par exemple)			Flux de revenus <u>Avant 2016</u> Exclusivement les ventes de boîtes prêt-à-cuisiner sous forme « à la carte » <u>Après 2016</u> Ventes des boîtes prêt-à-cuisiner sous une structure d’abonnement Les produits d’épicerie et les plats prêt-à-manger	

4.2.4. Analyse

Cook it est une entreprise québécoise privée. Le premier fait à souligner concernant le modèle d'affaires de Cook it est le changement en 2015 d'un modèle d'achat unique à un abonnement. C'est un changement majeur qui reflète le consensus de l'industrie du prêt-à-manger quant au fonctionnement par abonnement. Au niveau de la croissance de l'entreprise, Cook it mise sur deux approches : l'acquisition de compétiteurs et le développement de produits connexes. Tel que mentionné dans la présentation de l'entreprise, Cook it a fait l'acquisition de deux compétiteurs, Kuisto et Miss Fresh, lui permettant de grossir rapidement ses capacités de production et ses abonnés. Cette approche semble difficilement répétable dans le futur de Cook it étant donné que le marché est très consolidé au Québec. De plus, Cook it est le plus petit joueur de l'industrie québécoise du prêt-à-manger. La deuxième approche de Cook it pour développer sa croissance est l'offre de produits connexes comme les plats prêt-à-manger et l'épicerie en ligne. Ce sont deux verticales complémentaires à l'offre de base de l'entreprise, soit les boîtes prêt-à-cuisiner.

Selon les données recueillies, Cook it s'ancre énormément dans la province du Québec. Par exemple, les produits d'épicerie offerts dans le garde-manger viennent de producteurs locaux québécois et les entreprises avec lesquelles Cook it s'associe sont des marques connues exclusivement au Québec (Occupation Double, SAQ et St-Hubert). Ces choix vont avoir un impact sur l'image de marque, l'origine géographique des clients et ultimement sa croissance maximale potentielle.

Ce qui est intéressant de souligner dans le modèle d'affaires de Cook it est que c'est la seule des trois entreprises étudiées qui est privée. Sans pouvoir confirmer officiellement, étant donné qu'une entreprise privée ne publie pas de rapport annuel, nous pouvons identifier Nicolas Duvernois, Alain Bouchard et Arlene Dickinson comme étant de potentiels partenaires financiers.

Ce que nous avons trouvé particulièrement intéressant dans les recherches concernant Cook it est le projet pilote avec Couche-Tard. Il consistait à utiliser les dépanneurs comme point

de chute de boîtes prêt-à-cuisiner. N'ayant pas atteint les résultats espérés, le projet a avorté. Cependant, cette expérience met en lumière le fait que Cook it est prêt à repenser son modèle d'affaires et d'aller au-delà du standard de l'industrie.

4.3. Goodfood

4.3.1. Présentation et historique

Chiffres clés

Nombres d'abonnés : 280 000

Nombres d'employés : 3100

Chiffre d'affaires : 285 millions \$ CAN

Prix par portion : 9,50-12 \$

Goodfood est une compagnie de boîte prêt-à-cuisiner basée à Montréal fondée en 2014 par Jonathan Ferrari (CEO) et Neil Cuggy (COO). À ses débuts, la petite équipe préparait des boîtes d'ingrédients et les livraient dans la grande région de Montréal. L'engouement pour le service a été rapide et l'entreprise a connu une croissance fulgurante en quelques années seulement. Aujourd'hui, l'entreprise livre des boîtes prêt-à-cuisiner, des produits d'épicerie de sa marque maison et des repas prêt-à-manger. Dans son dernier rapport annuel, la mission de Goodfood est définie comme étant « de réaliser l'impossible, de la ferme à la cuisine, en permettant aux membres d'effectuer leur planification de repas et leur épicerie hebdomadaire en quelques minutes. » On peut identifier un changement de positionnement entre une compagnie de boîte prêt-à-cuisiner vers une entreprise qui se présente comme étant une épicerie en ligne. En entrevue dans un podcast paru en 2020, M. Ferrari affirme que la mission au cœur de son entreprise est d'être la marque d'épicerie en ligne numéro un au Canada (Gu, 2020).

L'entreprise montréalaise compte aujourd'hui une base de 280 000 abonnés actifs, sept installations à travers le Canada et comptes 280 millions de dollars de revenus. Elle détient également 40 % des parts de marchés canadiennes (Beauchamp, 2021). C'est également la seule entreprise canadienne de son industrie à se trouver coté à la Bourse de Toronto. Ci-dessous, une présentation de l'histoire de l'entreprise permettra de comprendre son évolution, ainsi que ses divers produits et services.

Les débuts – 2014 à 2016

L'idée de créer Goodfood découle des besoins personnels des deux fondateurs : ils voulaient pouvoir simplifier la préparation de leurs soupers quotidiens. À ses débuts, l'entreprise s'appelait Culiniste et desservait seulement la région de Montréal. Ayant comme quartier général l'appartement de Jonathan et comme camion de livraison sa Fiat personnelle, le duo d'entrepreneurs a rapidement identifié un engouement pour leur produit. Les premiers paniers livrés étaient composés de trois recettes composées d'ingrédients qui avaient été soigneusement sélectionnés au marché Jean-Talon.

L'entrée en bourse - 2017

La croissance soutenue et les projets d'envergure de Goodfood impliquaient un besoin grandissant d'investissement, les entrepreneurs ont décidé d'opter pour une entrée en bourse ce qui se concrétise en 2017. Cette stratégie a permis aux entrepreneurs de dégager des liquidités pour pouvoir agrandir le marché de Goodfood dans l'Ouest canadien.

En plus de répondre aux besoins financiers de l'entreprise, l'entrée en bourse était, selon Jonathan, une manière pour l'entreprise de se distinguer dans une industrie très hermétique : « La transparence n'étant pas un point fort de l'industrie de l'épicerie, ce geste était donc positif pour le commerce de l'épicerie en ligne et l'industrie alimentaire dans son ensemble. » (Goodfood, 2020)

Goodfood aujourd'hui

Goodfood a l'ambition d'offrir des solutions pour l'ensemble des repas quotidiens à ses clients. Pour y arriver, l'entreprise a développé plusieurs produits connexes à son offre de base pour répondre aux besoins des petits-déjeuners, des diners, des collations et même de l'épicerie en général. Ci-dessous, vous retrouverez les différents produits et services offerts par Goodfood.

L'épicerie en ligne

Après s'être établie comme une entreprise de boîtes prêt-à-cuisiner, Goodfood s'attaque à l'industrie de l'épicerie en ligne. L'entreprise a développé sa marque maison de produits

d'épicerie : des produits frais, des produits laitiers, des collations, de la viande, des fruits de mer et encore plus. En 2020, l'offre de produits d'épicerie s'est grandement développée, passant de 40 produits à 400. Aujourd'hui, en 2021, l'épicerie compte 1000 produits (Morissette, 2021). La pandémie a joué un rôle important dans le développement de ces produits. La population étant confinée à la maison, l'achat de l'épicerie en ligne a explosé plus rapidement que les prévisions initiales de l'entreprise. L'épicerie Goodfood mise sur ses prix concurrentiels et sur la livraison en 24h avec le programme Goodfood WOW.

Dans son rapport annuel de 2020, à plusieurs reprises il est mentionné qu'un changement de positionnement est en train de se faire pour l'entreprise : « [...] notre vision de devenir le chef de file de l'épicerie en ligne [...] », « [...] nous bâtissons et solidifions notre position de chef de file dans l'arène de l'épicerie en ligne, et ce n'est que le début. » (Goodfood, 2020c)

Goodfood WOW

Lancé en 2020, Goodfood WOW est un abonnement mensuel qui donne accès aux clients à plusieurs avantages axés sur la flexibilité et la rapidité. Au coût de 5,99 \$ par mois, ce programme permet d'avoir la livraison illimitée le jour même de n'importe quel produit de la plateforme (kit prêt-à-cuisiner, repas prêt-à-manger, etc.). De plus, il n'y a pas de grosseur minimum de commande. Toute commande passée avant 11h30 est livrée le jour même. Après 11h30, elle sera livrée le lendemain. À l'automne 2021, Goodfood WOW a fortement réduit le délai de livraison en offrant dans quelques grandes villes canadiennes la livraison en une heure.

Le prêt-à-manger

Dans le but d'offrir une solution pour l'ensemble des repas quotidiens, Goodfood offre une sélection de plat prêt-à-cuisiner, du déjeuner au souper. On y retrouve entre autres des smoothies à mélanger, des sandwichs déjeuners, du cari jaune de poulet, des pâtes, des bols de salade repas.

Goodcourier

Pour augmenter un contrôle des coûts et des opérations, Goodfood a mis sur pied Goodcourier, une initiative interne de livraison à domicile. Selon l'Assemblée annuelle des actionnaires du 13 janvier 2021, Goodcourier est implanté dans les villes suivantes : Montréal, Toronto, Calgary, Edmonton, Vancouver et Ottawa. Au total, ce sont 50 % des livraisons de l'entreprise qui sont réalisées par Goodcourier, le restant étant fait par des sous-traitants. Cette intégration verticale est avantageuse à plusieurs égards. En plus d'assurer un meilleur contrôle de la livraison et de l'expérience client, Goodcourier permet de réduire le coût total de la livraison de 33 % (Goodfood, 2020c).



Source : Goodfood, Assemblée des actionnaires 13 janvier 2021

Effets de la pandémie

La pandémie a grandement affecté les opérations de Goodfood. Le Canada étant en confinement pendant plusieurs semaines, les consommateurs se sont tournés vers les options de commerce en ligne pour faire leurs achats. Plus précisément, les ventes ont connu une hausse de 74 %, ce qui a permis à Goodfood de générer ses premiers profits depuis sa création en 2014.

Reconnaissance

Récipiendaire d'un Mercure

En 2018, Goodfood est lauréate du Mercure dans la catégorie Stratégie d'affaires à succès pour 2017. Ce prix récompense une entreprise qui déploie une stratégie de croissance lui permettant d'atteindre son plein potentiel. Cette compétition organisée par la Fédération des chambres de commerce du Québec a comme mission de reconnaître les efforts entrepreneuriaux de la province.

4.3.2. Le canevas du modèle d'affaires

4.3.2.1. Segments de clientèle

Le segment de clientèle que Goodfood cible est assez large. On parle ici de jeunes professionnels de 25 à 45 ans ayant un revenu moyen plus élevé que la moyenne. Le segment de clientèle souhaite pouvoir manger des repas sains et savoureux quotidiennement, mais est souvent contraint par le manque de temps. Les clients ont un intérêt pour la cuisine et cherchent des solutions pour gagner du temps dans leurs tâches quotidiennes. Ce sont également des personnes qui ont un intérêt pour le commerce en ligne et les nouvelles habitudes de consommation.

4.3.2.2. Proposition de valeur

Au total, Goodfood compte trois propositions de valeurs complémentaires. Premièrement, la proposition de valeur principale de Goodfood est les boîtes prêt-à-cuisiner. Il s'agit de proposer hebdomadairement une variété de recettes à cuisiner que les clients recevront à domicile. La deuxième proposition de valeur est les plats prêts-à-manger. Que ce soient des déjeuners rapides à préparer, des plats à réchauffer ou des salades repas, Goodfood offre des options de repas quotidiens savoureux et prêts à être dégustés en quelques minutes seulement. Introduite en 2019, la troisième proposition de valeur est l'épicerie en ligne. Goodfood offre une sélection de plus de 1000 produits de sa marque maison, incluant par exemple des produits frais, de la viande, des condiments et des aliments non périssables.

Au niveau quantitatif, l'économie de temps est au centre des propositions de valeurs en simplifiant la planification et la préparation des repas. Aussi, le critère de rapidité est un élément différenciateur de l'offre de Goodfood : dans certaines régions, l'entreprise offre un service de livraison le jour même ou le lendemain. Du côté qualitatif, Goodfood compte une grande variété de recettes, des produits d'épicerie et de plats prêts-à-manger. Il y a en a pour tous les goûts. Il y a aussi la fiabilité du service et la fraîcheur des aliments qui sont au centre de la proposition de valeur.

4.3.2.3. *Canaux*

Goodfood mise sur des canaux internes pour communiquer avec sa clientèle. Le site web est le canal principal de l'entreprise. C'est à cet endroit que se trouve l'ensemble des informations pour réaliser une transaction entre l'entreprise et le client. Sur le site web, les nouveaux abonnés peuvent rapidement se créer un compte pour ensuite sélectionner les produits qu'ils désirent et gérer son calendrier de livraison. Il y a également une application mobile de la plateforme pour que les clients puissent consulter leurs livraisons au bout de leurs doigts.

Pour faire connaître ses produits et services, Goodfood s'est associée à Anne-Marie Withenshaw. Un onglet lui est même dédié sur la page d'accueil du site web.

Les réseaux sociaux de Goodfood sont un canal très important. Ils permettent de communiquer au quotidien avec les clients actuels, ainsi qu'avec les clients potentiels à acquérir. Sur Facebook et Instagram, on y retrouve des concours, la présentation de recettes vedettes, des annonces concernant des nouveaux produits et services. Il y a également une stratégie de communication établie pour réagir aux commentaires positifs et négatifs reçus sur les publications.

Le courriel est le canal utilisé pour faire les suivis d'abonnement, ainsi que les communications post-transaction. Ce canal est également utilisé pour faire des communications formelles concernant le fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, pendant la pandémie de la COVID-19, plusieurs courriels formels ont été envoyé à l'ensemble des abonnés pour expliquer quelles stratégies Goodfood appliquait dans ses opérations pour assurer les meilleurs standards à ses clients en mettant en place des protocoles sanitaires de qualité.

Le canal de prestation de service de Goodfood est la livraison. En ce moment, l'entreprise fonctionne avec un système hybride : dans les grandes villes canadiennes (Montréal, Toronto, Calgary, Edmonton, Vancouver et Ottawa), la livraison est effectuée par

Goodcourrier, un service de livraison interne, et ailleurs au pays, Goodfood fonctionne avec des sous-traitants.

En ce qui concerne les canaux après-vente, le client peut écrire par courriel, clavarder en ligne avec des agents Goodfood ou encore appeler au numéro de téléphone sans frais. Un processus a également été mis en place pour évaluer les clients insatisfaits. Sur les réseaux sociaux, le gestionnaire de communauté invite les personnes écrivant des commentaires négatifs à envoyer un courriel pour que la situation soit évaluée adéquatement.

Les étapes où des canaux doivent être établis	Canaux de Goodfood
1. Reconnaissance Comment mieux faire connaître les produits/services de l'entreprise ?	- Les réseaux sociaux - Partenariat avec une porte-parole - Publicités ciblées
2. Évaluation Comment aidons-nous les clients à évaluer notre proposition de valeur ?	- Le site Web - Les courriels - Application mobile
3. Achat Comment donnons-nous la possibilité aux clients d'acheter nos produits/services ?	- Un portail personnel sur le site web pour chaque client
4. Prestation Comment réalisons-nous notre proposition de valeurs aux clients ?	- Livraison avec Goodcourrier ou avec un sous-traitant, selon l'emplacement géographique - Livraison à domicile de la boîte contenant les recettes et les ingrédients - Suivi par texto en temps réel du statut de la livraison
5. Après-vente Comment apportons-nous un soutien aux clients après la vente ?	- Une équipe de service à la clientèle permet aux clients de contacter l'entreprise et poser ses questions ou partager ses commentaires par courriel, par clavardage ou par appel téléphonique

4.3.2.4. Relation avec le client

La relation avec le client est jeune, décontractée et cordiale. Goodfood fait appel à un mix de communication automatisée et d'assistance personnelle. Toutes les informations sont facilement accessibles sur le site web de l'entreprise. Il y a également une section *Foire aux questions* qui permet de trouver facilement réponse aux questions les plus fréquentes. Si un client a tout de même une question, il a l'option d'échanger par courriel, par clavardage en ligne ou par téléphone avec un agent Goodfood.

Il y a deux objectifs au cœur des communications de Goodfood : avoir de nouveaux abonnés et fidéliser les abonnés actifs. Le premier objectif est accompli par l'abondance d'offres et de rabais offerts aux nouveaux clients. Le deuxième objectif est atteint par la disponibilité d'agents Goodfood pour s'assurer que les clients actifs sentent qu'ils sont pris en charge lors de situations indésirables.

4.3.2.5. Flux de revenus

Les revenus générés par Goodfood viennent essentiellement de l'ensemble des produits offerts sur sa plateforme, soit les boîtes prêt-à-cuisiner, les plats prêts-à-manger et les produits d'épicerie. Il y a également une petite partie des revenus qui viennent de l'abonnement au programme mensuel WOW.

4.3.2.6. Ressources clés

Physiques

Les ressources physiques de Goodfood se divisent en deux catégories : un siège social et de sept usines de production. Le siège social situé à Montréal regroupe toutes les activités administratives et d'opération. Les usines de production sont situées au Québec, en Ontario, en Alberta et en Colombie-Britannique et totalisent 590 000 pieds carrés dédiés à la production et la distribution des boîtes prêt-à-cuisiner et l'ensemble des produits d'épicerie (Goodfood, 2020a). L'équipement, la machinerie, l'espace d'entreposage et les chambres froides sont toutes des ressources physiques essentielles qui se retrouvent dans les usines de production. Il y a également la flotte de camions du service de livraison interne Goodcourrier.

Pour assurer la gestion des commandes, de la chaîne d'approvisionnement et de la production, Goodfood s'appuie sur des systèmes informatiques qui font également partie de son portefeuille de ressources physiques.

Humaines

Tout comme les ressources physiques, les ressources humaines peuvent se diviser en deux catégories : les employés du siège social et les employés de production. Au total, ce sont plus de 3000 travailleurs à travers le pays qui contribuent à faire fonctionner quotidiennement l'entreprise. La très grande majorité de ces derniers sont des employés occupant des postes dans les usines de production (Goodfood, 2020b).

Financières

Pour financer sa croissance, Goodfood nécessite beaucoup de capital. Le modèle financier qu'ont adopté les fondateurs est la mise en bourse de l'entreprise. Ainsi, depuis 2017, GoodFood est à la bourse de Toronto sous le sigle FOOD.

Intellectuelles

La marque Goodfood est une ressource intellectuelle d'importance. Dans l'industrie des boîtes prêt-à-cuisiner, la marque de chaque entreprise est importante pour se différencier de la concurrence. L'élément qui différencie Goodfood est la création de sa propre ligne de produits d'épicerie. Au total, l'entreprise propose plus de 1000 produits « Goodfood » sur sa propre épicerie en ligne.

Il y a également la propriété intellectuelle des logiciels d'exploitation de l'entreprise et le fonctionnement des centres de production.

4.3.2.7. Activités clés

Production de recettes

Pour répondre à la proposition de valeur au cœur de Goodfood, soit la livraison de recette à cuisiner, des chefs élaborent minutieusement une multitude de recettes qui changent sur

une base hebdomadaire. Chaque ingrédient est calculé au gramme prêt pour définir précisément le coût des recettes.

Production des boîtes

Les employés des usines de production doivent assembler les sacs des recettes pour chaque commande reçue et faire le bon agencement de recette pour chaque client.

Production des produits de l'épicerie en ligne

L'épicerie en ligne Goodfood compte 1000 produits de marque maison.

Livraison des boîtes

Les boîtes sont envoyées partout à travers le Canada, soit par le service de livraison interne dans les grandes villes, soit par un sous-traitant.

4.3.2.8. Partenaires clés

Les fournisseurs alimentaires

Les fournisseurs alimentaires représentent des partenaires clés pour Goodfood. La fraîcheur de leurs aliments, leur fiabilité et la variété de leurs produits sont tous des éléments qui peuvent affecter l'offre que Goodfood promet à ses clients.

Les services de livraison

Pour les territoires qui ne sont pas desservis par son service interne Goodcourier, Goodfood compte sur des compagnies de livraison à domicile pour effectuer la livraison des boîtes. En janvier 2021, 50 % des livraisons étaient effectuées par des sous-traitants. Cependant, selon l'Assemblée annuelle des actionnaires du 13 janvier 2021, Goodcourier permettrait de réduire le coût total de livraison de 33 % en plus d'assurer un meilleur contrôle sur les opérations. Ainsi, on peut supposer que la quantité de livraison effectuée par des sous-traitants est appelée à diminuer.

4.3.2.9. Structure de coûts

La structure de coûts de Goodfood suit à la fois une logique de valeur et une logique de coût. Tout d'abord, elle suit une logique de valeur, car l'entreprise mise sur la qualité de ses produits et de son service comme argument de vente à ses clients. Cependant, l'industrie alimentaire est très compétitive et les marges étant restreintes. Goodfood doit offrir des repas dont le prix par portion reste abordable pour des repas quotidiens cuisinés à la maison. C'est pourquoi Goodfood suit également une logique de coûts. Par exemple, la précision de la quantité d'ingrédients dans chaque recette est primordiale dans le coût de la marchandise. Une erreur de quelques grammes peut représenter des milliers de dollars dû au volume de recettes envoyées.

Yumm est une sous-marque lancée par Goodfood qui illustre bien le fait que l'entreprise ne suit pas ardemment une logique de coût. Ce service avait pour but d'offrir des boîtes prêt-à-cuisiner à petit prix, commençant à 6,99 \$ par portion (Delivery, 2021). Cependant, en l'espace de quelques mois, le service a été retiré du marché.

Le développement de Goodcourrier est une initiative qui s'imbrique dans une logique de coût et de valeur. L'exploitation d'un service de livraison interne permet à Goodfood de réduire ses coûts de livraison de 33 %. On peut supposer que ce projet est un succès financier grâce à la densité grandissante de ses abonnés dans les grandes villes canadiennes. Du côté de la logique de valeur, Goodfood mentionne que d'avoir son propre système de livraison permet de réduire les insatisfactions et les erreurs de livraison au client.

Voici ci-bas un aperçu des coûts de Goodfood :

Coûts fixes

- Les usines de productions et les locaux de Goodfood représentent un coût important, comptant au total 589 000 pi².
- Les salaires (3000 employés)

Coûts variables

- L'approvisionnement des produits. Le coût peut varier selon plusieurs critères (les saisons, la qualité de la saison de récolte, la demande soudaine pour un produit, etc.)
- Le marketing
- Le service de livraison avec les sous-traitants

4.3.3. La matrice Goodfood

Business Model Canvas - Goodfood				
Partenaires clés	Activités clés	Propositions de valeur	Relations avec le client	Segments de clientèle
Les fournisseurs alimentaires	Créer des recettes	Simplifier la planification et la réalisation des repas quotidiens en livrant des recettes portionnées.	Jeune, décontractée et cordiale. Veux répondre aux besoins des clients, les aider.	Jeunes professionnels de 25-45 ans Revenu moyen élevé Train de vie actif Cherche à gagner du temps dans leurs tâches quotidiennes Intérêt pour la cuisine et les nouveaux modes de consommation
Les partenaires externes de livraison	Développer l'épicerie en ligne			
Financiers (actionnaires et conseil d'administration)	Gestion des stocks	Répondre à tous les besoins alimentaires des clients pour qu'ils puissent faire tous leurs achats à une seule place.	Canaux Site web Application mobile Réseaux sociaux Courriel	
Partenaires pour le paiement	Assemblage et livraison des commandes			
	Marketing et optimisation			
	Ressources clés Les employés L'infrastructure (entrepôt, siège social, usine de production) Financières / Technologiques Le portfolio de recette Les produits d'épicerie Goodfood			
Structure de coûts Salaire Infrastructure (entrepôt, siège social, usine de production) Logiciels et infrastructure informatique Le marketing La livraison		Flux de revenus Les boîtes Les abonnements mensuels de Goodfood WOW Les produits connexes (l'épicerie et les plats prêt-à-manger)		

4.3.4. Analyse

Goodfood est une entreprise canadienne cotée en bourse. Selon les données recueillies dans le rapport annuel de Goodfood, nous avons identifié un changement de positionnement du modèle d'affaires de l'entreprise. Alors que son modèle d'affaires initial était exclusivement les boîtes prêt-à-cuisiner, Goodfood se présente comme « le chef de file canadien de l'épicerie en ligne » dans son rapport annuel (Goodfood, 2020c : 2). Ce qui motive ce changement de positionnement est la place grandissante que prennent les produits connexes aux boîtes prêt-à-cuisiner. Tel que mentionné dans la présentation de l'entreprise, Goodfood a développé une offre importante de plats prêt-à-manger et un choix de plus de 1000 produits d'épicerie. Contrairement à Cook it, les clients peuvent se procurer ces produits connexes sans obligation de faire livrer une boîte s'ils sont abonnés au programme WOW.

Le programme WOW vient notamment diversifier le flux de revenus de Goodfood en comparaison avec Cook it et Hello Fresh. L'abonnement aux boîtes prêt-à-cuisiner des trois entreprises est gratuit et sans obligations. Cependant, pour Goodfood WOW, le client paie un abonnement mensuel pour avoir accès à la livraison en 1h ou en 24 (selon l'emplacement géographique) des produits prêt-à-manger et les produits d'épicerie.

D'après notre interprétation, Goodfood vise à développer le marché canadien en pénétrant le marché plus agressivement et en augmentant les dépenses moyennes de chaque client en lui offrant plus de produits et services. La consolidation du marché de l'industrie des boîtes prêt-à-cuisiner s'observe également à l'international, donc il nous apparaît peu probable que Goodfood se lance à l'international en fonction de sa position actuelle. D'ailleurs, par son positionnement d'épicerie en ligne, nous croyons que Goodfood va à la recherche des parts de marché des épicerie traditionnelles, ce qui s'inscrit au-delà de l'industrie du prêt-à-cuisiner.

Toujours dans une optique de croissance et d'optimisation, Goodfood adopte une stratégie d'intégration verticale. Les deux cas de figure les plus saillants sont la création d'un système de livraison interne qui a permis de réduire significativement les coûts liés à la

livraison et la création d'une marque maison pour ses produits d'épicerie. En effet, l'ensemble des produits vendus dans l'épicerie en ligne Goodfood sont de leur marque maison. Cette décision peut potentiellement stimuler les clients à changer leurs habitudes de consommation, car, si les clients essayent et aiment un produit d'épicerie Goodfood, ils seront obligés de l'acheter par Goodfood puisque c'est le seul endroit où il est disponible.

Il est intéressant de noter que Goodfood a tenté de lancer Yumm, une marque de boîte prêt-à-cuisiner à petit prix, mais qu'ils aient décidé de mettre fin à ce projet. Ce retrait signifie qu'une stratégie de coûts n'était pas la stratégie optimale pour la croissance et la diversification de Goodfood.

4.4. Hello Fresh

4.4.1. Présentation et historique

Chiffres clés

Nombres d'abonnés : 6,9 millions

Nombres d'employés : 15 000

Chiffre d'affaires : 3,75 milliards € de revenu net en 2020, mondialement

Prix par portion : 9,69-12 \$CAN

Hello Fresh est une entreprise de boîte prêt-à-cuisiner fondée en 2011 en Allemagne par Dominik Richter et Markus Fassbender. La mission au cœur de l'entreprise est de changer pour toujours la manière dont les gens mangent (traduction libre). À ses débuts, la petite start-up était à échelle locale et les premières boîtes ont été assemblées dans la cuisine des fondateurs. Ce stade de production a été assez court et rapidement, la croissance effrénée de Hello Fresh a commencé. Ce sont plus de 600 millions de portions qui ont été livrées en 2020 à travers 16 pays, en plus de compter 6,94 millions de consommateurs actifs en 2021 et plus de 15 000 employés. Mondialement, Hello Fresh est le leader de marché avec plus de 42 % des ventes mondiales du prêt-à-cuisiner (Douglas Moran et Wells, 2021) (Arsenault, 2018). En 2017, l'entreprise est devenue publique sur la bourse de Francfort sous le signe HFG (AFP, 2017).

Les services

L'offre de Hello Fresh est presque exclusivement axée sur le prêt-à-cuisiner. Sur le site canadien, on retrouve un choix de 35 recettes chaque semaine, ainsi qu'une petite sélection d'extras (des salades, des sandwichs, des déjeuners et des desserts). Les recettes sont variées et permettent de répondre à plusieurs types de diètes et préférences alimentaires. Le client peut choisir la quantité de recettes et de portions qu'il veut recevoir dans sa boîte.

Contrairement à Goodfood et Cook it, les plats prêt-à-manger et les produits d'épicerie occupent une place beaucoup plus petite dans l'offre de Hello Fresh. Pour le moment,

l'offre de produits d'épicerie, nommée HF Markets, est seulement disponible dans trois des douze marchés, soit en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg. L'offre de HF Markets est assez limitée, il y a environ une centaine de produits. Hello Fresh développe également son offre de plat prêt-à-manger. L'acquisition en 2020 aux États-Unis de l'entreprise spécialisée en plats prêt-à-manger Factor75 a été faite dans le but de développer cette offre. Selon ces informations, on remarque que jusqu'à aujourd'hui, Hello Fresh s'est fortement concentré sur les boîtes prêt-à-cuisiner. D'ailleurs, dans le rapport annuel de 2020, les plats prêts-à-manger et l'épicerie en ligne sont identifiés comme étant deux opportunités à exploiter pour diversifier le portfolio de produits offerts et ainsi répondre aux préférences d'un plus grand bassin de consommateurs.

Le développement à l'international

Dès 2012, soit un an après sa création, Hello Fresh avait déjà une présence importante en Europe avec des opérations en Allemagne, en Autriche, en Australie, aux Pays-Bas et en Angleterre. L'entreprise est arrivée aux États-Unis en 2013 avec une certaine urgence avec le lancement en 2012 de Blue Apron, une entreprise américaine de prêt-à-cuisine. En 2015, Hello Fresh développe son septième marché, la Belgique et puis en 2016, le Canada et la Suisse ont été ajoutés. En 2017, ce sont les marchés du Luxembourg et l'Australie de l'Ouest qui ont été développés suivis en 2018 de la France et de la Nouvelle-Zélande. Par la suite, Hello Fresh a développé le marché scandinave avec la Suède en 2019 et le Danemark en 2020. L'entreprise est gérée selon deux régions géographiques : les États-Unis et l'international.

Même si l'entreprise compte plusieurs marchés internationaux, il est identifié dans le rapport annuel que l'entreprise aspire augmenter le taux de pénétration dans chaque marché individuel. Il est mentionné qu'en décembre 2020, l'entreprise comptait 5,29 millions de clients, alors que le marché potentiel estimé est de 137 millions de ménages dans les 14 pays d'opération. Cette information est intéressante, car elle souligne le fait que Hello Fresh s'est consacré pour le moment à multiplier ses marchés plutôt que d'atteindre un taux de saturation avant de commencer à développer d'autres marchés. Cette approche s'inscrit dans la dynamique de « course aux parts de marché ».

Les acquisitions et les sous-marques

Pour soutenir sa croissance et répondre aux besoins variés des clients, Hello Fresh a développé des sous-marques nichées. Every Plate, lancé en 2018, est une version économique des boîtes prêt-à-cuisiner (Hello Fresh, 2019). Le prix par portion est de 4,99, soit presque que la moitié du prix des portions offertes par la marque mère. Cette marque est disponible aux États-Unis et en Australie. Il y a également HF Markets qui est une branche de Hello Fresh présente en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg qui offre des produits d'épicerie en ligne.

De plus, Hello Fresh a fait l'acquisition de plusieurs entreprises à l'international : l'entreprise canadienne Chef's Plate en 2016 et les entreprises américaines Green Chef en 2018 et Factor75 en 2020. Hello Fresh continue d'exploiter les marques dont elle a fait l'acquisition. En ce qui concerne Chef's Plate au Canada, Hello Fresh bénéficie de la notoriété de la marque canadienne en plus de faire l'acquisition d'un nombre important d'abonnés. De plus, c'est une marque plus économique que l'offre de Hello Fresh, donc Chef's Plate répond à une clientèle plus sensible au prix (Dallaire, 2018). En ce qui concerne Green Chef, ce sont des boîtes prêt-à-cuisiner axée sur la santé et l'offre de produits biologiques. Aussi, les options de recettes sont plus nichées, offrant des recettes véganes, céto-gènes et paléos. Green Chef est disponible aux États-Unis et en Angleterre. Enfin, Factor75 était une entreprise de distribution aux clients de plat prêt-à-manger. Hello Fresh a simplement ajouté l'offre de cette entreprise à son marché américain. Le Tableau 4 résume l'ensemble des sous-marques exploitées par Hello Fresh et les marchés dans lesquels ils sont actifs.

Tableau 4 - Liste des sous-marques de Hello Fresh

Nom de la sous-marque	Pays d'opération	Description
Green Chef	États-Unis et Angleterre	Produits biologiques et offre des diètes nichées (végane, cétogène et paléo)
Every Plate	États-Unis et Australie	Marque économique lancée par Hello Fresh
Chef's Plate	Canada	Entreprise canadienne achetée par Hello Fresh. Offre des boîtes plus économiques que celles de Hello Fresh
Factor75	États-Unis	Entreprise américaine achetée par Hello Fresh qui offre des plats prêts-à-manger
HF Markets	Belgique, Pays-Bas et Luxembourg	Marque créée par Hello Fresh pour offre se lancer dans l'épicerie en ligne

La pandémie

Comme pour les autres entreprises de l'industrie, Hello Fresh a bénéficié du confinement de la pandémie de la COVID-19. Le nombre d'abonnés a fortement augmenté, surpassant les prévisions pré-pandémie : « [...] the demand for online food offerings has accelerated immensely during 2020 effectively condensing the growth that was previously expected for the next 4-5 years, into one year. » (Hello Fresh, 2020 : 5)

4.4.2. Le canevas du modèle d'affaires

4.4.2.1. Segments de clientèle

Le segment de clientèle principal que cible Hello Fresh sont les adultes de 25 à 45 ans, professionnels, qui ont un intérêt pour la cuisine et qui valorisent manger des repas maisons équilibrés. C'est un segment qui a un train de vie effréné et qui aime essayer des solutions qui leur permettent de gagner du temps. Ce sont des personnes seules ou encore des couples avec ou sans enfants. Le segment de clientèle valorise l'économie de temps et la réduction de la charge mentale de la planification des repas de semaines.

Un segment secondaire de Hello Fresh est similaire au précédent, mais est plus sensible au prix. Ayant un budget nourriture plus serré, cette clientèle est à la recherche des meilleures offres sur le marché.

Les clients des deux segments ont un intérêt pour le commerce en ligne et sont prêts à essayer des nouveaux modes de consommation.

4.4.2.2. Proposition de valeur

La proposition de valeur principale de Hello Fresh est la livraison à domicile d'ingrédients portionnés pour faire des recettes simples, savoureuses et équilibrées. Selon le rapport annuel 2020, Hello Fresh compte cinq piliers au cœur de sa proposition de valeur : faire en sorte que cuisiner soit agréable, la personnalisation des boîtes, offrir un rapport qualité-prix élevé, miser sur la commodité et offrir une qualité supérieure. Ces piliers sont l'assemblage de plusieurs éléments qualitatifs et quantitatifs.

Du côté quantitatif, l'économie de temps de planification et de préparation des repas quotidiens occupe une place clé dans la proposition de valeur. L'entreprise propose à ses clients de réduire au maximum les tâches entourant la cuisine de repas faits maison. Du côté qualitatif, la variété, la qualité et la fiabilité des ingrédients et des recettes sont très importantes. Le client peut adapter la quantité de portions qu'il reçoit en plus de choisir des recettes selon ses goûts personnels. Il y a aussi la flexibilité du service qui est importante, le client peut modifier sa commande à quelques jours de la date de livraison.

Hello Fresh compte quelques propositions de valeur secondaires qui sont proposées dans des marchés ciblés. Par exemple, la marque Every Plate est une proposition économique à celle de Hello Fresh et Green Chef est la proposition axée sur la santé et les différentes diètes en vogue. Ces deux propositions de valeur sont ancrées dans le désir de Hello Fresh de devenir un *groupe de solutions alimentaires intégrées*.

4.4.2.3. Canaux

Hello Fresh compte plusieurs canaux pour entrer en contact avec ses clients aux différentes étapes du cycle de vente. Le plus important, au cœur du modèle d'affaires de Hello Fresh, est son site web. C'est sur cette plateforme que le client potentiel va pouvoir s'informer concernant le service et le fonctionnement de l'entreprise. C'est également sur le site web que les clients actifs peuvent accéder à leur portail, modifier leurs livraisons, choisir leurs recettes et faire le suivi de leur livraison. Il y a également une application mobile qui permet aux clients d'avoir un accès rapide à leur compte sur leur cellulaire.

Les réseaux sociaux sont un deuxième canal de grande importance. C'est en quelque sorte la vitrine de Hello Fresh et très probablement l'endroit où la majorité des clients ont un premier contact avec l'entreprise. Que ce soit sur leur propre compte ou par l'entreprise de publicités numériques ciblées, Hello Fresh met beaucoup d'effort dans sa présence numérique.

Les courriels sont le canal le plus important avec les clients qui ont un compte chez Hello Fresh. Des mises à jour, des avis généraux et les suivis des livraisons se font par courriel.

D'autres canaux sont disponibles, mais moins mis de l'avant pour les communications courantes. Tout d'abord, il y a un *chatbot* pour répondre aux questions génériques des clients. Pour des cas plus spécifiques, il est possible de communiquer avec un agent par courriel ou par téléphone à un numéro sans frais.

Les étapes où des canaux doivent être établis	Canaux de Hello Fresh
1. Reconnaissance Comment mieux faire connaître les produits/services de l'entreprise ?	- Les réseaux sociaux - Partenariat avec des porte-parole locaux - Publicités ciblées
2. Évaluation Comment aidons-nous les clients à évaluer notre proposition de valeur ?	- Le site Web - Les courriels - Application mobile
3. Achat Comment donnons-nous la possibilité aux clients d'acheter nos produits/services ?	- Un portail personnel sur le site web pour chaque client - Application mobile
4. Prestation Comment réalisons-nous notre proposition de valeurs aux clients ?	- Livraison avec un sous-traitant ou avec le système interne, selon l'emplacement géographique - Livraison à domicile de la boîte contenant les recettes et les ingrédients
5. Après-vente Comment apportons-nous un soutien aux clients après la vente ?	- Une équipe de service à la clientèle permet aux clients de contacter l'entreprise et poser ses questions ou partager ses commentaires par courriel, par clavardage ou par appel téléphonique

4.4.2.4. Relation avec le client

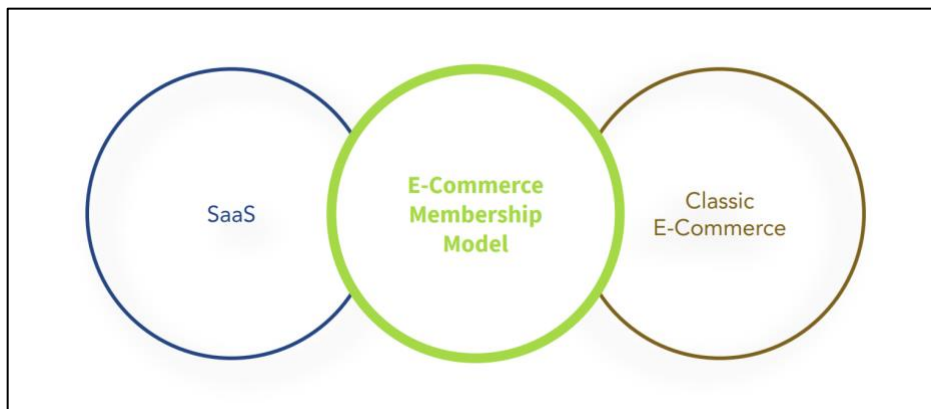
La relation que Hello Fresh a avec ses clients est amicale et conviviale. Hello Fresh a une posture d'aide et de support dans les tâches culinaires quotidiennes des clients. Le client doit voir en Hello Fresh une entreprise fiable sur laquelle il peut compter semaine après semaine pour avoir accès à des recettes simples et savoureuses. Même si les communications sont en très grandes majorités numériques ou automatisées, il y a une volonté de Hello Fresh de prendre ses clients en charge. Si les informations en ligne ne

sont pas suffisantes, plusieurs canaux de communications sont proposés pour s'assurer que le client soit bien pris en charge et répondre à ses questionnements.

4.4.2.5. Flux de revenus

Les revenus de Hello Fresh viennent principalement des ventes des boîtes prêt-à-cuisiner ce qui correspond aux recettes et aux ingrédients en plus des frais de livraison. Dans un document officiel, Hello Fresh explique que ses revenus sont structurés de manière hybride, entre un modèle SaaS (*software as a service*) et la structure de commerce en ligne traditionnel (Figure 16). Le rapprochement entre Hello Fresh et le modèle SaaS vient du fait que c'est un système d'abonnement. Lorsque le client s'inscrit à Hello Fresh, il ne fait pas une transaction unique, il accepte d'être abonné au service. Le lien avec la structure de commerce en ligne traditionnel est le fait que le client a un contrôle sur son abonnement. Il peut mettre sur pause son abonnement à sa guise sans aucune pénalité.

Figure 16 - Représentation du flux de revenus selon Hello Fresh



4.4.2.6. Ressources clés

Physique

Pour maintenir des opérations dans 16 marchés dans trois continents, Hello Fresh a plusieurs entrepôts et usines de fabrication dans plusieurs localisations. Il faut ajouter aux établissements de production des sièges sociaux situés dans plusieurs pays. En ce qui concerne les produits, Hello Fresh fonctionne selon un motus operandi de *juste à temps*. Grâce à cette approche, l'entreprise diminue considérablement ses besoins d'entreposage.

Humaine

Les ressources humaines derrière Hello Fresh sont importantes. Il y a les employés cadres des sièges sociaux, les employés administratifs et les employés de production. Les ingénieurs qui développent et entretiennent les logiciels d'exploitation de Hello Fresh sont d'une très grande importance.

Financière

Pour maintenir une croissance internationale effrénée, Hello Fresh a des besoins importants en capitaux. Il y a beaucoup de réinvestissement dans l'entreprise pour faire des acquisitions, développer des nouveaux marchés et augmenter le taux de pénétration des marchés.

Intellectuelle

Dans le rapport annuel de 2020, la propriété intellectuelle des logiciels d'exploitation de Hello Fresh sont mentionnés comme étant un pilier de l'entreprise : « Our core business processes are data and technology driven. » (Rapport annuel, p.15) C'est grâce à ces logiciels créés sur mesure que l'entreprise est capable de collecter des données qui permettent aux gestionnaires de prendre des décisions rationnelles et efficaces. Par exemple, les logiciels permettent de déterminer quelles sont les préférences de recette selon les différentes populations ou selon les saisons, ils permettent également de faire une gestion rigoureuse des stocks et de prévoir à l'avance les besoins en matières premières.

4.4.2.7. Activités clés

Créer des recettes

Une activité au cœur de Hello Fresh est la création de recettes savoureuses et variées qui plairont aux goûts des clients. Derrière le côté créatif de l'idéation d'une recette, il y a un aspect technique de tout portionner et calculer au gramme près pour identifier le coût de produit.

Gestion des stocks

Le modus operandi de Hello Fresh est le juste à temps. Cette approche fait en sorte que l'entreprise a un inventaire très bas d'aliments périssables. Pour cette raison, Hello Fresh a des sites de fabrication plutôt qu'un grand nombre d'entrepôts. Les aliments non périssables sont livrés une fois par semaine aux sites d'assemblage.

L'assemblage des boîtes

Quotidiennement, des milliers de boîtes sont produites à travers le réseau d'usines Hello Fresh selon les commandes reçues.

Livraison

Selon l'emplacement géographique, la livraison est faite par un sous-traitant ou par un système de livraison interne.

Marketing

Faire du marketing pour l'acquisition de nouveaux clients est une activité importante chez Hello Fresh, surtout considérant qu'ils veulent davantage pénétrer les marchés dans lesquels l'entreprise est déjà présente. De plus, il y a du marketing à faire pour la rétention et la récurrence d'achat des abonnés.

Optimisation

Avec l'ensemble de données collectées par ses logiciels, un travail d'optimisation est fait à plusieurs niveaux. Du côté de la clientèle, il y a l'identification des préférences et des tendances culinaires pour offrir des recettes qui correspondent spécifiquement aux différentes populations. Au lieu de prendre des décisions intuitives, les décisions de menu sont appuyées par des données. Du côté de la production, un énorme travail d'optimisation des commandes de stock et de l'entreposage qui est fait grâce aux données.

4.4.2.8. Partenaires clés

Fournisseurs

Hello Fresh a développé plusieurs réseaux de fournisseurs dans différents pays. La qualité et la fiabilité de ces derniers sont importantes, car ils peuvent affecter directement la qualité du produit livré au client.

Partenaires de livraison

Hello Fresh compte deux systèmes de livraison selon les pays. Dans la majorité des pays, la livraison des boîtes est effectuée par des sous-traitants. En Belgique, Pays-Bas, Luxembourg et Australie, les boîtes sont livrées par un système interne.

Financiers

Hello Fresh est une entreprise publique cotée à la bourse de Francfort, donc elle compte sur plusieurs partenaires financiers clés. De manière micro, on peut aller jusqu'à considérer les membres du conseil d'administration comme étant des partenaires financiers à considérer dans les opérations de Hello Fresh.

Partenaires technologiques

Nous n'avons pas été en mesure de confirmer cette information, mais nous pouvons supposer que Hello Fresh a des partenaires technologiques pour ses serveurs et le stockage de données numériques. Aussi, l'entreprise compte des partenaires technologiques pour les paiements effectués par les clients.

4.4.2.9. Structure de coûts

Hello Fresh suit une logique de coût et de valeur. Cela se traduit entre autres dans les cinq piliers de la proposition de valeur présentés ci-haut qui mentionne le haut rapport qualité-prix et l'offre de qualité supérieure. Le critère de l'offre de qualité supérieure est fortement restreint par le fait que les prix doivent être concurrentiels avec le marché. De plus, l'entreprise multiplie les initiatives pour répondre à différents goûts et préférences nichées (l'acquisition de Green Chef et de Factor75). Cependant, Hello Fresh a deux sous-marques,

Chef's Plate et Every Plate, qui elles ont un axe économique et donc qui fonctionnent sous une logique de prix.

Coûts fixes

- Les usines de fabrication et d'entreposage de la marchandise
- Les salaires
- Les logiciels et la structure informatique

Coûts variables

- L'approvisionnement des produits. Le coût peut varier selon plusieurs critères (les saisons, la qualité de la saison de récolte, la demande soudaine pour un produit, etc.)
- Le marketing
- Le service de livraison avec les sous-traitants
- Développement de nouveaux marchés

4.4.3. La matrice Hello Fresh

Business Model Canvas - Hello Fresh				
Partenaires clés Fournisseurs de produits alimentaires Les sous-traitants de livraison Les partenaires financiers (les actionnaires et le conseil d’administration) Les fournisseurs pour la structure de paiement	Activités clés Créer des recettes Gestion des stocks Assemblage des boîtes Livraison; Marketing Optimisation des processus Ressources clés Entrepôts et usines de fabrication Les employés Le portfolio de recettes La plateforme et l’infrastructure technologique Le financement	Propositions de valeur Livraison à domicile d’ingrédients portionnés pour des recettes sélectionnées. Être un facilitateur des tâches culinaires quotidiennes. Offrir un rapport qualité/prix élevé. Offrir de la personnalisation.	Relations avec le client Amicale Conviviale Posture d’aide Canaux Site web Application mobile Réseaux sociaux Courriel	Segments de clientèle <u>Segment principal</u> Les jeunes professionnels de 25 à 45 ans. Les jeunes familles dont les parents travaillent. <u>Segment secondaire</u> Les clients qui sont plus sensibles aux prix (sous-marque comme Chef’s Plate)
Structure de coûts Les salaires Les usines et les entrepôts L’approvisionnement des aliments La livraison Le développement de nouveaux marchés			Flux de revenus Les ventes de boîte prêt-à-cuisiner. De manière secondaire dans le marché québécois, les « add-ons ». Dans les marchés internationaux, il y a les ventes de produits d’épicerie et les plats prêt-à-manger.	

4.4.4. Analyse

Hello Fresh est une entreprise internationale allemande cotée en bourse. Le modèle d'affaires de Hello Fresh se distingue à plusieurs niveaux. Tout d'abord, la rapidité de la croissance internationale de Hello Fresh l'a amené à être le leader international. Ce qui est particulier de Hello Fresh en comparaison avec Goodfood est qu'elle s'est concentrée à multiplier ses marchés internationaux. De son côté, Goodfood a plutôt développé des produits connexes qui lui ont permis d'accroître la pénétration du marché canadien et d'augmenter son volume de ventes sans uniquement compter sur les nouveaux abonnés. D'ailleurs, dans le rapport annuel de Hello Fresh, il est même mentionné que le taux de pénétration de Hello Fresh dans les différents marchés peut être augmenté.

Hello Fresh s'inscrit de plus en plus dans une logique d'intégration horizontale avec l'acquisition de compétiteurs connexes comme Factor75 et Green Chef aux États-Unis et Chef's Plate au Canada. Cette intégration est assez récente, les acquisitions ayant eu lieu dans les trois dernières années.

Hello Fresh est assez agressif dans son approche de croissance. Avec une stratégie marketing soutenue pour ne pas dire agressive, leur but est de « tasser » les petits joueurs qui ont moins de capacités financières pour financer leur croissance rapide. Il y a des parallèles à faire avec la stratégie d'UBER. À ses débuts, UBER misait sur une campagne marketing et des tarifs très avantageux pour attirer un grand volume de nouveaux clients.

Chapitre 5. Discussion

L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment une organisation peut se différencier par son modèle d'affaires dans une industrie émergente. L'étude de Cook it, Goodfood et Hello Fresh, les trois entreprises prêt-à-cuisiner les plus importantes au Québec, nous a permis de trouver plusieurs pistes de réponse à cette question. En rédigeant trois cas qualitatifs, nous avons été en mesure de définir le contexte de l'industrie, l'historique des entreprises, et plus important encore, leur modèle d'affaires. Les résultats obtenus nous permettent de comprendre les caractéristiques propres à chaque entreprise et, enfin, comprendre à quels niveaux elles se distinguent les unes des autres. Dans le prochain chapitre, nous allons transposer ces résultats avec la littérature pour saisir les implications théoriques de ces cas. Par la suite, nous présenterons les implications pratiques des résultats obtenus.

5.1. Analyse des résultats

5.1.1. Trois entreprises, trois trajectoires

Le premier attrait à souligner des résultats obtenus est les trajectoires très différentes que suit chacune des entreprises. Cook it, Goodfood et Hello Fresh sont des entreprises qui veulent simplifier la planification et la réalisation des repas de semaine en livrant des ingrédients portionnés à domicile des clients qui se sont abonnés à leur service. Même si cette base est applicable aux trois entreprises, nous remarquons des caractéristiques uniques à chaque entreprise. L'industrie du prêt-à-cuisiner est très jeune et il n'existe pas de modèle d'affaires standard : l'industrie évolue tout comme les entreprises qui la composent. Il est possible d'identifier deux grands axes de différenciation chez les trois entreprises étudiées, soit la portée territoriale et le niveau de diversification des produits offerts (Figure 17). Sur l'axe territorial, Cook it se trouve du côté local, car l'entreprise est présente dans quelques provinces canadiennes et cible très spécifiquement le marché québécois. Sur la page Facebook officielle de l'entreprise, elle se présente comme « Le kit repas le plus local et responsable sur le marché. La meilleure façon de manger. » Cette stratégie se traduit aussi par la multiplication de partenariats avec des marques phares québécoises. Goodfood se trouve au milieu de l'axe territorial, car elle a des opérations au

niveau national avec des opérations pancanadiennes. Quant à elle, Hello Fresh se situe à l'extrémité internationale avec ses 16 marchés internationaux.

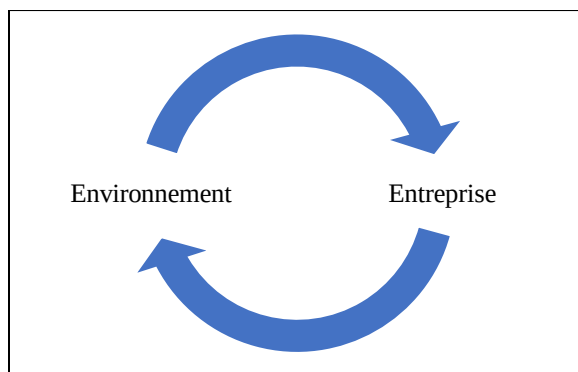
Le deuxième axe est l'évaluation de la diversification de l'offre. En d'autres termes, *une offre spécialisée* correspond à une entreprise qui propose seulement des boîtes prêt-à-cuisiner et *une offre diversifiée* implique l'offre de produits connexes comme l'épicerie en ligne et les plats prêts-à-manger. Au niveau de la diversification, Goodfood est l'entreprise qui se démarque le plus avec son épicerie en ligne qui compte plus de 1000 produits, en plus de tous les plats prêt-à-manger disponibles. Par la suite, il y a Cook it qui offre également ces deux produits connexes, mais avec une quantité de choix plus restreint. Hello Fresh est l'entreprise la moins diversifiée au niveau de son offre de produits. Dans le marché québécois, Hello Fresh propose seulement quelques produits « add-ons » aux boîtes prêt-à-cuisiner. Cependant, dans le futur, la position de Hello Fresh va peut-être changer, car il est mentionné dans le rapport annuel 2020 que l'entreprise veut miser sur les produits connexes pour sa croissance. Par exemple, HF Markets, une épicerie en ligne, est disponible dans trois pays européens (la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg).

Figure 17 – Positionnement stratégique des entreprises étudiées



Puisque l'industrie du prêt-à-manger est émergente, il y a un rapport d'influence étroit entre l'environnement et l'entreprise. Par leur existence et leur évolution, Cook it, Goodfood et Hello Fresh modifient l'environnement externe de leur industrie, mais l'industrie affecte également les choix stratégiques des entreprises (Figure 18). Il devient alors difficile de seulement se baser sur le positionnement dans l'environnement externe tel que proposé par Porter (1985), car l'environnement est trop changeant. Cette observation permet de confirmer les propositions de Hamel *et al.* (2003) qui expliquent que dans un environnement turbulent et à haute vélocité, l'innovation du modèle d'affaires est à prioriser pour que les entreprises soient résilientes. Les trajectoires distinctes des entreprises étudiées s'inscrivent dans cette logique d'innovation du modèle d'affaires : Goodfood a développé des modèles d'affaires connexes avec son épicerie en ligne et en internalisant ses opérations, le modèle d'affaires de Hello Fresh est basé sur la multiplication rapide des marchés internationaux et Cook it innove à échelle locale pour offrir un produit qui s'inscrit dans la consommation de proximité.

Figure 18 - Relation entre l'environnement et les entreprises d'une industrie émergente



5.1.2. Le modèle d'affaires et la stratégie

Un second constat est l'aspect indissociable du modèle d'affaires et de la stratégie. Dans la revue de littérature, plusieurs auteurs font une distinction entre *stratégie* et *modèle d'affaires* (Amit *et al.*, 2001; Magretta, 2002; Osterwalder, 2004; Teece, 2010; Warnier *et al.*, 2004; Zott *et al.*, 2008). Amit *et al.* (2001) décrivent le modèle d'affaires comme la description du fonctionnement de l'entreprise, alors que la stratégie sert à mettre en relation

l'entreprise avec ses compétiteurs dans une optique d'avantage concurrentiel. Les résultats obtenus dans l'étude démontrent qu'il y a un lien fort entre les deux concepts. Tel que mentionné ci-haut, les trois entreprises étudiées ont des trajectoires, autrement dit des stratégies, très distinctes les unes des autres. Ce que nous remarquons est que ces distinctions stratégiques ont une incidence sur le modèle d'affaires.

La stratégie de Goodfood de diversification de produits a amené l'entreprise à développer des modèles d'affaires connexes imbriqués à son modèle d'affaires de base. Initialement, Goodfood était uniquement une entreprise qui faisait la livraison de boîtes prêt-à-cuisiner. Tel que mentionné dans la présentation du cas, Goodfood a fait un changement majeur en se positionnant comme une épicerie en ligne. Toujours en conservant les boîtes prêt-à-cuisiner au cœur de son modèle d'affaires, Goodfood a lancé Goodfood WOW qui permet au client de commander des produits d'épicerie et des plats prêts-à-manger en moins de 24 heures. L'opération et l'exécution de Goodfood WOW est complètement différente de celle des boîtes prêt-à-cuisiner. Dans le cadre de l'étude, nous ne nous sommes pas penchés sur les modèles d'affaires connexes des entreprises, mais ils permettent d'illustrer la concrétisation de la stratégie d'affaires.

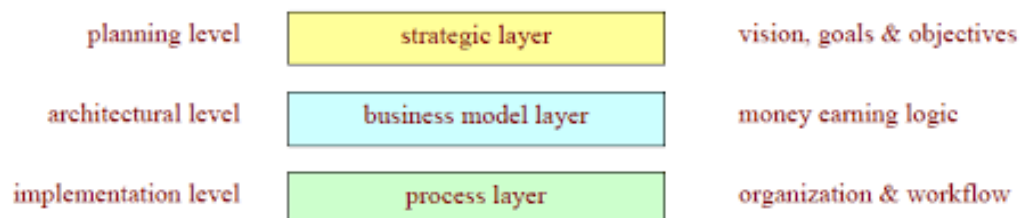
De son côté, la stratégie de diversification de marché de Hello Fresh se traduit par une structure organisationnelle complexe et internationale. Pour offrir ses services sur trois continents différents, Hello Fresh doit multiplier ses partenaires, ses fournisseurs et ses usines de fabrications. Pour arriver à gérer et optimiser un modèle d'affaires aussi vaste, Dominik Richter, un des fondateurs de Hello Fresh, explique dans un podcast mis en ligne le 10 novembre 2021 sur Spotify l'importance des données dans la gestion de l'entreprise : « We've always had the philosophy of building a lot of things in-house to collect a lot of data and combine a lot of data in-house that just allows us to make better decisions and to justify spend in certain advertising categories where you wouldn't be able to justify it if you just looked at it on a channel by channel view or in a very siloed view. » (O'Shaughnessy, 2021 :28 :15) Dans nos recherches, nous avons remarqué que Hello Fresh est l'entreprise qui mise le plus sur les données dans sa gestion. Nous ne sommes pas en mesure de comparer l'étendue de l'utilisation des données avec Cook it et Goodfood.

Cependant, nous estimons que Hello Fesh insiste sur cet élément dans ses communications pour expliquer comment elle arrive à structurer sa croissance internationale rapide.

Pour Cook it, sa stratégie de focus local se traduit par un choix de partenaires selon des critères locaux. Par exemple, dans son offre d'épicerie en ligne, Cook it a sélectionné exclusivement des producteurs québécois et mise sur cet aspect pour en faire la promotion. Un peu comme Goodfood, Cook it diversifie également son offre avec l'épicerie en ligne et les plats prêt-à-cuisiner, mais c'est fait dans une structure qui est encastrée aux boîtes prêt-à-cuisiner. Au lieu de se lancer dans un modèle d'affaires secondaire à part entière comme Goodfood, les produits connexes sont plutôt des « plus » à l'offre des boîtes prêt-à-cuisiner. Chez Cook it, il faut obligatoirement être un abonné actif pour avoir accès aux produits connexes qui sont simplement ajoutés à l'envoi de la boîte repas. Du côté de Goodfood, nous parlons plutôt d'un modèle d'affaires secondaire, car les clients peuvent avec Goodfood WOW acheter des produits d'épicerie et des plats prêt-à-manger sans se faire livrer du prêt-à-cuisiner.

Ce lien entre *stratégie* et *modèle d'affaires* est d'ailleurs adressé dans la revue de littérature par Osterwalder (2004). Selon lui, une entreprise est composée de trois couches qui ont des buts différents, mais qui forment un tout (Figure 19). Ces couches représentent parfaitement ce que nous avons observé dans les modèles d'affaires des entreprises étudiés. La stratégie de l'entreprise est transposée dans la description du fonctionnement de l'entreprise. La troisième couche, le *processus*, concerne l'exécution de la stratégie selon l'architecture du modèle d'affaires. Cette couche de l'entreprise sera abordée précisément dans la prochaine section, car nous avons identifié des éléments importants entre le modèle d'affaires et l'exécution.

Figure 19 - Les trois couches d'une entreprise (Osterwalder, 2004)



5.1.3. La complexité de l'exécution

Jusqu'ici, nous avons analysé les résultats sous la loupe du modèle d'affaires et de la stratégie. Ce sont deux couches de l'entreprise qui restent à un niveau théorique et conceptuel. Il reste à adresser la troisième couche de l'entreprise, soit l'implantation ou, autrement dit, l'exécution de la stratégie. Réaliser les recherches concernant l'historique et le modèle d'affaires des entreprises nous permet d'identifier des éléments de l'exécution. De plus, le fait d'avoir testé les services de prêt-à-cuisiner des trois entreprises nous a permis vivre l'expérience en tant que client en plus de contribuer à notre compréhension de l'exécution (voir annexes 2, 3 et 4).

Un des constats que nous avons fait avec les résultats obtenus est l'échelle de grandeur très variée des entreprises étudiées. Il est tout à fait normal d'avoir des joueurs de taille variée dans une même industrie. Toutefois, ce qui a attiré notre attention est la documentation concernant la stratégie de Hello Fresh. En entrevue dans un podcast, Dominik Richter, un des cofondateurs de Hello Fresh, se fait demander comment son entreprise compte autant de succès en comparaison avec ses concurrents. La question va outre le terrain québécois de notre recherche, mais la réponse permet de comprendre les leviers sur lesquels Hello Fresh se base. Dominik explique qu'il voit son entreprise comme un système. Pour illustrer la complexité et l'interrelation entre les éléments de son modèle d'affaires, il utilise une métaphore d'un athlète élite : « [...] you need to be a world class athlete, and if you only, like, pull one of your muscles, you can't compete on the highest level [...] » (O'Shaughnessy, 2021 :36 :25). L'athlète est l'entreprise et les muscles sont les différents éléments du modèle d'affaires qui forment l'entreprise. Cette vision de l'entreprise ressemble particulièrement à la théorie de compétences clés de Prahalad *et al.* (1990). Dans les deux cas, il est question de savoir quels éléments de l'entreprise sont importants (les compétences clés ou de manière métaphorique, les muscles) et les entretenir, afin de se démarquer.

Par ailleurs, M. Richter n'attribue pas le succès international de Hello Fresh à une performance spectaculaire : « I wouldn't say that there is anything that we are ten times better than any of our competitors, but we are maybe 2% better at this, maybe 5% better in

customer acquisition [...] it all compounds over time. » (O'Shaughnessy, 2021 : 37 :30)
Cet aspect d'agencement unique qui permet de surpasser la performance des concurrents fait écho à l'avantage concurrentiel de Prahalad *et al.* (1990) : « And it [the competitive advantage] will be difficult [to imitate] if it is a complex harmonization of individual technologies and production skills. » (Prahalad *et al.*, 1990 : 84)

5.1.4. Enjeu environnemental

D'un point de vue stratégique, la question environnementale de l'industrie du prêt-à-cuisiner devrait faire partie des préoccupations des entreprises. La critique principale à l'égard des entreprises de prêt-à-cuisiner est le suremballage des ingrédients. Ayant moi-même essayé les services des trois entreprises, la quantité d'emballages individuels de plastique à usage unique m'a surpris. Dans leurs communications, les entreprises misent sur le fait que les emballages sont recyclables et que leur service permet de réduire considérablement le gaspillage alimentaire. Cependant, c'est adresser la critique partiellement, car l'utilisation d'emballage à usage unique est connue pour créer énormément de déchets. La crise environnementale est un enjeu de plus en plus important dans la société et chez les consommateurs. Pour cette raison, les entreprises du prêt-à-cuisiner devraient investir des ressources dans la création d'alternatives aux emballages à utilisation unique. Cook it avait fait des premiers pas dans cette direction en lançant un projet pilote de boîte prêt-à-cuisiner zéro déchet. L'initiative a été mise sur pause en 2020 avec le déclenchement de la pandémie. Selon nous, le futur à moyen terme des boîtes prêt-à-cuisiner est zéro déchet et la première entreprise à réussir à offrir un tel produit aura un avantage considérable.

Pour répondre à cet enjeu concret, les entreprises pourraient investir et miser dans l'innovation du modèle d'affaires. L'utilisation d'emballage réutilisable est un premier pas vers une solution zéro-déchet, mais nous pensons que les entreprises pourraient oser davantage en misant sur l'innovation du modèle d'affaires. Par exemple, le modèle d'affaires du prêt-à-manger pourrait être repensé pour être formé de différents réseaux de fournisseurs locaux. Les centres de fabrication et de distribution pourraient être de plus petite taille, mais dans plus d'emplacements géographiques pour consommer plus

localement. Peut-être que pour devenir zéro déchet, les entreprises devraient délaisser la livraison à domicile et miser sur des points de chute où les clients pourront rapporter les boîtes utilisées? Ou encore, une sous marque économique pourrait proposer des boîtes prêt-à-cuisiner en fonction des produits « moches » ou presque périmés des épiceries. Ce ne sont que quelques idées pour illustrer le fait qu'il est possible d'innover le modèle d'affaires à des fins bien précises. Cependant, nous comprenons que cela implique une série d'essai-erreur pour arriver à trouver une nouvelle version du modèle d'affaires qui est viable. Pour ce faire, il faudra que les entreprises investissent des ressources et quelles acceptent de ne pas trouver une solution miracle du premier coup.

5.1.5. Bilan stratégique

Maintenant que nous avons une compréhension approfondie de l'industrie québécoise du prêt-à-cuisiner et des entreprises qui la composent, nous pouvons explorer les perspectives qui se présentent d'un point de vue stratégique. Nous allons présenter notre interprétation du positionnement stratégique de chaque entreprise, des menaces impliquées et des approches futures à considérer.

Cook it

La stratégie actuelle de Cook it est le focus local combiné avec la diversification de produits. Cook it a une forte présence au Québec et elle offre la possibilité d'ajouter aux boîtes prêt-à-cuisiner des produits d'épicerie et des plats prêt-à-manger. Cette stratégie permet de créer un sentiment d'appartenance fort avec une clientèle ciblée, mais elle comporte aussi des menaces. Un focus axé sur le territoire (consommer local/qubécois) impose des défis pour des perspectives de croissance. Trop ancrer sa stratégie et son marketing sur une seule province peut nuire au développement de la marque à l'extérieur du territoire initial. Cook it semble se trouver dans un *catch 22* : son focus local lui permet de se démarquer de la concurrence, mais il est un obstacle dans sa croissance. Dans le futur, il serait important pour Cook it d'adresser cet enjeu. Elle pourrait l'assumer et décider de miser sur la diversification des produits pour sa croissance. Sinon, elle pourrait dupliquer son modèle d'affaires dans d'autres territoires qui valorisent l'achat local dans leurs décisions de consommation.

En ce qui concerne la diversification de produits de Cook it, le design de l'offre de l'épicerie en ligne pourrait potentiellement restreindre sa croissance. Chez Cook it, les clients doivent obligatoirement commander une boîte de plats prêt-à-cuisiner pour recevoir des produits d'épicerie et des plats prêt-à-manger. Cette structure permet de centraliser les opérations au tour de la vente de la boîte prêt-à-cuisiner en plus de contribuer à mousser leur vente. Cependant, avec cette structure, Cook it se prive d'une gamme de clients qui veulent commander par son site web de l'épicerie sans nécessairement recevoir des recettes prêt-à-cuisiner. De plus, si Cook it voulait développer plus amplement le créneau d'épicerie en ligne, elle devra réviser les délais minimums pour effectuer des commandes. En ce moment, les clients peuvent modifier le contenu de leur boîte (recettes, produits d'épicerie et plats prêt-à-manger) une semaine avant la livraison. Ce délai est déraisonnable dans une logique d'épicerie en ligne. Il faut que le client ait plus de flexibilité pour pouvoir recevoir en quelques jours ou même quelques heures les aliments dont il a besoin.

Goodfood

Du côté de Goodfood, sa stratégie de diversification de produits lui permet de pénétrer des marchés connexes à celui des boîtes prêt-à-cuisiner. Cette stratégie permet également de diversifier les segments de clientèle et d'augmenter le taux d'argent dépensé par client chez Goodfood. Le risque avec cette stratégie est d'arriver à soutenir deux modèles d'affaires distincts au sein d'une même entreprise. Dans le cadre du mémoire, nous ne nous sommes pas penchés sur l'étude des modèles d'affaires secondaires des entreprises. Cependant, nous pouvons imaginer que la structure de l'approvisionnement, de la chaîne de production et de la livraison de l'épicerie en ligne n'est pas la même que pour la livraison des boîtes prêt-à-cuisiner. La force de cette stratégie est qu'elle vient diminuer le risque élevé des produits de substitutions tels qu'identifiés dans l'analyse de la concurrence selon Porter.

Le fait d'avoir développé une marque maison pour son épicerie en ligne comporte également son lot de forces et de menaces. Tout d'abord, le fait d'avoir une marque maison permet de renforcer l'image de marque de Goodfood et de créer un environnement homogène où le client est exposé à une seule marque. Aussi, le fait d'avoir une marque maison fait en sorte que les clients peuvent se procurer les produits de la marque à seul

endroit. Cette exclusivité peut contribuer à augmenter la récurrence des achats pour avoir accès à la marque. À l’opposer, ne pas offrir une diversité de produits d’épicerie de marque populaire peut faire plafonner la croissance de l’épicerie en ligne. Dans l’optique où Goodfood mentionne se positionner comme une épicerie en ligne, notamment dans son rapport annuel 2020, l’entreprise doit prendre des décisions qui lui permettront de rivaliser avec les trois gros joueurs canadiens de l’épicerie (Sobeys, Loblaws et Métro). Puisque à ce jour, l’offre numérique de ces entreprises est limitée, commencer à percer et sophistication l’épicerie en ligne avec une marque maison est une stratégie adéquate. Cependant, pour le futur, nous estimons que Goodfood devra intégrer une variété de marques de produits pour satisfaire les préférences de consommation des clients.

Hello Fresh

Pour Hello Fresh, sa stratégie de diversification de marchés lui permet d’avoir un bassin de clients potentiels très important. C’est le leader de marché à l’échelle internationale par son nombre de clients, son chiffre d’affaires et le nombre de marchés dans lesquels elle a des opérations. Dans sa stratégie, Hello Fresh s’est beaucoup concentrer sur la *quantité* de marchés, plutôt que sur la *qualité* du taux de pénétration des différents marchés. À cet égard, dans le podcast *Business Breakdown*, lorsque Dominik Richter, est questionné au sujet des perspectives de croissance de Hello Fresh, il met beaucoup d’accent sur la pénétration du marché par ses marques connexes : « If I look at our current penetration levels, then certainly I think for the different meal kit brands that we have, Hellofresh, Green Chef, EveryPlate, Factor75, there's a lot of upside in just basically getting new customers that have never tried it before to get them convert, doing some of their dinners annually with us.” (O’Shaughnessy, 2021 :53 :00) La menace de cette stratégie est d’arriver à développer parallèlement plusieurs marchés qui sont complètement différents les uns des autres. En pénétrant un à deux nouveaux marchés par année, il faut beaucoup de ressources financières soutenir ce rythme de croissance. Il est donc essentiel pour Hello Fresh de s’assurer que l’ensemble des marchés performant pour éviter de nuire à l’entreprise globale.

De plus, ce qui est particulier de Hello Fresh est le fait que l'entreprise exploite plusieurs sous-marques : Green Chef, EveryPlate, Factor75 et Chef's Plate. M. Richter explique que la force de ce choix est de pouvoir communiquer différents messages à différents segments de clientèle. Ainsi, les messages secondaires, par exemple des marques axées sur l'aspect économique ou santé, ne contaminent pas les messages de Hello Fresh, la marque centrale. Pour le moment, les sous-marques répondent à des niches précises et ne sont pas déployées à l'ensemble des marchés de Hello Fresh. Cependant, dans le futur, le fait d'avoir plusieurs sous-marques peut créer des enjeux et des frictions. Cette approche implique la duplication des efforts de marketing, de la création d'une image de marque et des communications. Il est important de souligner que les sous-marques de Hello Fresh sont le fruit d'acquisition de concurrents directs et indirects. Cette information peut venir justifier le choix de Hello Fresh de continuer à exploiter une image de marque qui a déjà une base de clients fidèles. Dans le futur, Hello Fresh devra réfléchir à savoir si elle continue d'exploiter les marques de commerce des entreprises qu'elle acquiert ou si elle commence les intégrer sous ses marques existantes. Par exemple, en ce moment, Hello Fresh compte deux sous-marques économiques : Chef's Plate au Canada et EveryPlate aux États-Unis. L'entreprise pourrait décider d'uniformiser ses sous-marques pour avoir un standard dans tous ses marchés.

L'accès aux ressources

Nous venons d'identifier plusieurs opportunités et menaces auxquelles fait face chaque entreprise. Il y a même l'enjeu environnemental qui concerne l'ensemble des entreprises de cette industrie. Pour arriver à repenser le motus operandi de l'entreprise, nous avons identifié dans la revue de littérature l'innovation du modèle d'affaires comme une source d'avantage concurrentiel (Amit *et al.*, 2012; Christensen *et al.*, 2016; Foss *et al.*, 2017; Hamel *et al.*, 2003). Cependant, nous avons également déterminé que l'innovation du modèle d'affaires est l'aboutissement de plusieurs essais-erreurs (Teece, 2010). C'est un processus qui nécessite l'investissement de plusieurs ressources financières, humaines et en temps. Les entreprises ayant accès à plus de ressources sont donc dans une position optimale pour miser sur l'innovation du modèle d'affaires. Dans les cas étudiés, nous estimons qu'il y a une asymétrie importante dans l'accès aux ressources. Hello Fresh, par son envergure, a accès à beaucoup plus de ressources que Cook it qui opère dans une

logique plus locale et entrepreneuriale. Dans cette optique, l'accès aux ressources jouent un rôle important dans la création d'un avantage concurrentiel par l'innovation du modèle d'affaires. Les entreprises qui ont un accès de plus amples ressources peuvent se permettre de faire des essais-erreurs innovants, alors que les entreprises qui ont des ressources plus restreintes doivent les dédier aux opérations courantes ou elles sont plus limitées dans leur capacité à faire des essais-erreurs. Les entreprises ayant moins de ressources ont plus de pression à ce que les changements qu'elles entreprennent impact positivement leur entreprise, donc elles sont moins portées à essayer des idées qui sortent de la boîte. En d'autres termes, la pression de rentabilité des innovations est plus importante chez les petites entreprises que chez les plus grandes.

Conclusion

Pour conclure le mémoire, nous présentons dans la section suivante une synthèse de l'étude, les implications pour la pratique, les limites et les axes de recherche future.

Synthèse

En somme, notre recherche contribue à la compréhension de l'apport du modèle d'affaires dans la création d'un avantage concurrentiel dans une industrie émergente. Nous avons cherché à comprendre *Comment une organisation peut se différencier par son modèle d'affaires dans une industrie émergente ?* Pour y arriver, nous avons fait une revue de littérature concernant l'avantage concurrentiel, le modèle d'affaires et l'innovation du modèle d'affaires. Ce qui est ressorti est le fait que le modèle d'affaires et son innovation sont deux champs de recherche assez récents dont les efforts de recherches sont assez disparates. Il n'y a pas de définition officielle, cependant, nous avons identifié plusieurs éléments convergeant dans les travaux d'Osterwalder et Pigneur (2010). Par son apport théorique et sa grande popularité au sein de la pratique, nous avons décidé d'utiliser leur matrice, le *business model canvas* (BMC), comme cadre conceptuel.

C'est en étudiant les trois entreprises de prêt-à-cuisiner les plus importantes au Québec que nous avons approché la question de recherche. Cook it, Goodfood et Hello Fresh sont des entreprises qui œuvrent dans une industrie émergente où il n'y a pas encore de modèle d'affaires dominant. La forme de l'étude de cas multiple nous a permis d'explorer trois compétiteurs d'une même industrie et d'identifier quelle approche ces trois joueurs adoptent au sein du marché. En créant le BMC de chaque entreprise, nous avons été capables de mettre en lumière les caractéristiques propres à chacune.

Les résultats obtenus permettent d'alimenter plusieurs réflexions entourant l'avantage concurrentiel et le modèle d'affaires. Tout d'abord, nous avons observé que les trois entreprises poursuivent des trajectoires distinctes : même Cook it, Goodfood et Hello Fresh sont des compétiteurs directs, elles ont toutes des caractéristiques qui leur sont propres. Nous avons déterminé que Cook it mise sur une stratégie de focus locale, Goodfood sur la diversification des produits et Hello Fresh sur la diversification des marchés. Puisque

l'environnement n'est pas cristallisé, nous identifions également une interrelation entre l'environnement et les choix stratégiques des entreprises.

Deuxièmement, nous avons identifié une interrelation entre les concepts de *stratégie* et de *modèle d'affaires*. Même s'il est discuté dans la littérature que ce sont deux concepts distincts, nos résultats viennent mettre de l'emphase sur leur relation. Les modèles d'affaires des trois entreprises étudiées étaient directement teintés des choix stratégiques. Nous pouvons penser par exemple à l'épicerie en ligne qui s'imbrique dans le modèle d'affaires initial des boîtes prêt-à-cuisiner de Goodfood ou encore les partenaires locaux de Cook it.

Troisièmement, nous notons une dissonance entre en l'élaboration théorique du modèle d'affaires et son exécution. Même si les trois entreprises ont leur propre stratégie, l'élément central de leur modèle d'affaires est la livraison de plats prêt-à-cuisiner sous forme d'abonnement. Pourtant, Hello Fresh est l'entreprise qui se démarque de ses concurrents au niveau de la performance et de la croissance. Selon les données recueillies, l'exécution de Hello Fresh semble être l'élément qui lui permet de surpasser ses concurrents non seulement au Québec, mais à l'international.

Pour terminer, nous soulignons les perspectives stratégiques qui se présentent aux entreprises québécoises de prêt-à-cuisiner. Chacune d'entre elles fait face à des opportunités et des menaces qui leur sont propres. Cependant, l'accès aux ressources est identifié comme étant un point déterminant dans la capacité des entreprises à innover leur modèle d'affaires et oser développer de nouvelles approches à leur entreprise. Dans ce contexte, Hello Fresh a une posture avantageuse par la grosseur de son entreprise qui lui donne accès à des ressources financières, humaines et intellectuelles beaucoup plus vaste que Goodfood et Cook it. L'innovation du modèle d'affaires semble donc être tributaire des ressources disponibles aux entreprises.

Les implications pour la pratique

Les implications pour la pratique de nos résultats s'adressent à deux groupes. Pour commencer, les résultats sont particulièrement pertinents pour les gestionnaires œuvrant dans l'industrie du prêt-à-cuisiner. Ils permettent d'avoir un point de vue externe de leur industrie et des différentes trajectoires de leurs concurrents. En se fiant aux données récoltées, ils peuvent les utiliser dans leur propre entreprise pour guider des décisions stratégiques ou simplement pour avoir une meilleure compréhension des dynamiques de la compétition. De plus, ce mémoire souligne l'importance que joue le modèle d'affaires dans la recherche d'un avantage concurrentiel durable. Ce n'est pas l'unique outil stratégique à mobiliser pour avoir un avantage concurrentiel, cependant, il peut générer des nouvelles idées ou approches pour les gestionnaires. Aussi, le bilan stratégique permet d'identifier les perspectives propres à chaque entreprise en soulignant les opportunités et les menaces auxquelles elles sont confrontées.

Le deuxième groupe qui peut être intéressé par ce mémoire est les gestionnaires qui œuvrent dans une industrie émergente. Pour ce groupe-ci, les apports sont à plus haut niveau. Le mémoire permet de mettre en lumière les apports du modèle d'affaires dans la création d'un avantage concurrentiel. Tout d'abord, nous avons identifié que dans l'industrie émergente du prêt-à-cuisiner, chaque entreprise poursuit sa propre trajectoire. En ce sens, il n'est pas primordial pour une entreprise œuvrant dans une industrie émergente de copier ses concurrents dans la création de son modèle d'affaires. Nous avons également identifié l'interrelation entre la stratégie et le modèle d'affaires. Cette connaissance permet aux gestionnaires de mieux comprendre les deux outils. Par ce résultat, il devient évident pour un gestionnaire que le modèle d'affaires doit être une suite logique des décisions stratégiques. Nous soulignons aussi l'incidence de l'exécution du modèle d'affaires sur le succès de l'entreprise. Avoir un modèle d'affaires n'est qu'une première étape. Les gestionnaires doivent se questionner sur l'exécution de leur modèle d'affaires. Enfin, nous abordons également la question de l'accès aux ressources. Cet élément est particulièrement important pour tout gestionnaire voulant s'investir dans l'innovation du modèle d'affaires. Nous notons que plus une entreprise est grande, plus son accès aux ressources sera vaste, ce qui l'avantagera dans des projets d'innovation. En

prenant en compte cet élément, un entrepreneur pourrait dédier dans son modèle d'affaires des ressources à l'innovation. Avec ces recommandations, il n'est pas question de faire des généralisations dans d'autres industries, mais plutôt de susciter des réflexions en se basant sur des cas réels.

Les limites de la recherche

Premièrement, il est difficile de généraliser les résultats obtenus dans l'étude. Le petit échantillon nous empêche de tirer des conclusions à l'échelle de l'industrie entière. Nos résultats permettent de comprendre la réalité d'un contexte bien précis. Toutefois, même en augmentant l'échantillon, il serait difficile généraliser dû aux limites théoriques et aux limites de la méthode.

Du côté théorique, notre recherche s'appuie sur des théories et un cadre conceptuel qui ne font pas consensus. Tel que présenté dans la revue de littérature, le modèle d'affaires et l'innovation du modèle d'affaires sont des champs théoriques assez récents où il n'y a pas de définition précise faisant l'unanimité. Pour notre étude, nous nous sommes basés sur des éléments théoriques qui ont une crédibilité scientifique. Cependant, l'ambiguïté dans le champ théorique fait en sorte qu'un autre chercheur pourrait mobiliser d'autres définitions et potentiellement tirer des conclusions différentes des nôtres.

Enfin, du côté de la méthodologie, une des limites des recherches qualitatives est le fait que les résultats sont teintés d'interprétations. Même si nous avons mis en place un protocole pour encadrer la recherche et diminuer l'interprétation, nos expériences, nos valeurs et nos impressions personnelles peuvent avoir une incidence sur les résultats obtenus et leur analyse. Du côté de la collecte de données, nous avons identifié des défis en étudiant une entreprise privée (Cook it) et deux entreprises publiques (Goodfood et Hello Fresh). Il a été beaucoup plus difficile d'identifier les informations fiables et de les mettre dans un ordre chronologique. Par exemple, par manque de source, nous n'avons pas été capable d'identifier l'unité de temps de l'augmentation des commandes. Cette information nous aurait permis de faire une estimation du nombre de boîtes livrées annuellement à cette période de l'historique. Avec les entreprises publiques, les

documentations officielles (rapports annuels et communiqués de presse) nous ont permis d'avoir un accès plus profond et plus fiable à l'information. Nous pouvions également identifier plus facilement l'approche stratégique de l'entreprise en fonction de son choix de vocabulaire notamment.

Axes de recherche future

Nous avons identifié plusieurs axes de recherches futures. Tout d'abord, nous pensons qu'il serait pertinent de mieux circonscrire les champs de recherche du modèle d'affaires et de l'innovation du modèle d'affaires pour avoir des bases théoriques qui font consensus. Cela permettrait d'avoir une compréhension homogène du modèle d'affaires et d'étudier en profondeur son impact à différents niveaux de gestion et de stratégie.

De manière plus précise au mémoire, nous pensons qu'il serait pertinent d'étudier l'apport du modèle d'affaires dans la création d'un avantage concurrentiel dans d'autres industries émergentes. Nous pourrions observer si le modèle d'affaires est utilisé différemment dans d'autres industries et si les résultats obtenus divergent de ceux obtenus dans ce mémoire. De plus, dans notre analyse, les capacités de l'entreprise se présentent comme un élément clé dans la création d'un avantage concurrentiel. Notre mémoire portait sur l'apport du modèle d'affaires dans la création d'un avantage concurrentiel. Pour apporter un point de vue complémentaire à l'analyse selon le modèle d'affaires, il serait intéressant d'étudier la création d'un avantage concurrentiel sous la loupe des capacités de l'entreprise.

Bibliographie

- Afuah, Allan et Christopher L. Tucci (2003). « A model of the internet as creative destroyer », *Transactions on Engineering Management*, vol. 50, no Part 4, p. 395-402.
- Amarsy, Nabila (2015). « Why and how organizations around the world apply the business model canvas », *Strategyzer*.
<https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/2/9/why-and-how-organizations-around-the-world-apply-the-business-model-canvas>
- Amit, Raphael et Christoph Zott (2001). « Value creation in e-business », *Strategic Management Journal*, vol. 22, no 6-7, p. 493-520.
- Amit, Raphael et Christoph Zott (2012). « Creating value through business model innovation », *MIT Sloan management review*, vol. 53, no 3, p. 41.
- Andreini, Daniela et Cristina Bettinelli (2017). *Business model innovation : From systematic literature review to future research directions*, Cham, Switzerland, Springer. Récupéré de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?>
- Barney, Jay (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.
- Barney, Jay (1996). « The resource-based theory of the firm », *Organization Science*, vol. 7, no 5, p. 469.
- Bellman, Richard, Charles E. Clark, Donald G. Malcolm, Clifford J. Craft et Franc M. Ricciardi (1957). « On the construction of a multi-stage, multi-person business game », *Operations Research*, vol. 5, no 4, p. 469-503.
- Chesbrough, Henry et Richard S. Rosenbloom (2002). « The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation's technology spin-off companies », *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, no 3, p. 529.
- Christensen, Clayton M., Thomas Bartman et Derek Van Bever (2016). « The hard truth about business model innovation », *MIT Sloan management review*, vol. 58, no 1, p. 31-40.
- Foss, Nicolai J. et Tina Saebi (2017). « Fifteen years of research on business model innovation how far have we come, and where should we go? », *Journal of Management*, vol. 43, no 1, p. 200-227.
- Hamel, Gary et Liisa Välikangas (2003). « The quest for resilience », *Harvard business review*, vol. 81, no 9, p. 52-63.
- Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen et Henning Kagermann (2008). « Reinventing your business model », *Harvard business review*, vol. 86, no 12, p. 50-59.
- Jones, Gardner M. (1960). « Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis », *The Accounting Review*, vol. 35, no 4, p. 619-626.
- Magretta, Joan (2002). « Why business models matter », *Harvard business review*, vol. 80, no 5, p. 86-92.
- Miller, Danny et Jamal Shamsie (1996). « The resource-based view of the firm in two environments: The hollywood film studios from 1936 to 1965 », *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, vol. 39, no 3, p. 519-543.
- Mitchell, Donald, Carol Coles, B. Thomas Golisano, Robert B. Knutson et Carol Coles (2003). *The ultimate competitive advantage secrets of continually developing a more profitable business model*, San Francisco, BK, Berrett-Koehler publ.

- Osterwalder, Alexander (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*, PhD Thesis, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne.
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur et Tim Clark (2010). *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Hoboken, NJ, Wiley. Récupéré de http://www.123library.org/book_details/?id=7279
- Pohle, George et Marc Chapman (2006). « Ibm's global ceo report 2006: Business model innovation matters », *Strategy & Leadership*, vol. 34, no 5, p. 34-40.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*, New York, London, Ont.
- Prahalad, Coimbatore K. et Gary Hamel (1990). « The core competence of the corporation », *Harvard business review*, p. 79-91.
- Shafer, Scott M., H. Jeff Smith et Jane C. Linder (2005). « The power of business models », *Business Horizons*, vol. 48, no 3, p. 199-207.
- Teece, David J. (2010). « Business models, business strategy and innovation », *LONG RANGE PLANNING*, vol. 43, no 2-3, p. 172-194.
- Timmers, Paul (1998). « Business models for electronic markets », *Electronic Markets*, vol. 8, no 2, p. 3-8.
- Warnier, Vanessa, Xavier Lecocq et Benoît Demil (2004). « Le business model: L'oublié de la stratégie? », *Actes de la 13ième conférence AIMS, Le Havre*.
- Wernerfelt, Birger (1984). « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 2, p. 171-180.
- Wernerfelt, Birger (1995). « The resource-based view of the firm: Ten years after », *Strategic Management Journal*, vol. 16, no 3, p. 171.
- Yin, Robert K. (1994). *Case study research : Design and methods*, 2nd ed.^e éd., Thousand Oaks, Calif., Sage.
- Zott, Christoph et Raphael Amit (2008). « The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance », *Strategic Management Journal*, vol. 29, no 1, p. 1-26.
- Zott, Christoph, Raphael Amit et Lorenzo Massa (2011). « The business model: Recent developments and future research », *Journal of Management*, vol. 37, no 4, p. 1019-1042.

Annexes

Annexe 1 – Grille d’analyse de l’expérience client

Grille d’analyse de l’expérience client			
Nom de la compagnie	Date de livraison	Nombre de portions commandées	Prix
X	j/m/a	X	0,00 \$
<u>Critère évalué</u>	<u>Note de 1 à 5</u>	<u>Commentaires</u>	
Processus d’achat	1. Très insatisfaisant 2. Insatisfaisant 3. Neutre 4. Satisfaisant 5. Très satisfaisant		
Processus de livraison	1. Très insatisfaisant 2. Insatisfaisant 3. Neutre 4. Satisfaisant 5. Très satisfaisant		
Présentation des produits livrés	1. Très insatisfaisant 2. Insatisfaisant 3. Neutre 4. Satisfaisant 5. Très satisfaisant		
Impressions de l’exécution des recettes	1. Très insatisfaisant 2. Insatisfaisant 3. Neutre 4. Satisfaisant 5. Très satisfaisant		
Goût des recettes	1. Très insatisfaisant 2. Insatisfaisant 3. Neutre 4. Satisfaisant 5. Très satisfaisant		
Commentaires et impressions générales :			

Annexe 2 – Analyse de l’expérience client Cook it

Grille d’analyse de l’expérience client				
Nom de la compagnie		Date de livraison	Nb de portions commandées	Prix
Cook it		15 juin 2021	10 (2x5 recettes)	50,50 \$ (rabais nouveau client)
<u>Critère évalué</u>	<u>Note de 1 à 5</u>		<u>Commentaires</u>	
Processus d’achat	4,5		- Portail en ligne - Facilement navigable - Commande passée en quelques clics	
Processus de livraison	5		- Sans tracas - Textos de suivi sont envoyés au courant de la journée de livraison	
Présentation des produits livrés	3,5		- Les fiches recettes ont un fini moins professionnel que celles de Goodfood (le fini du papier, la qualité des photos) - Dans la boîte chaque recette a son propre sac d’ingrédients - Beaucoup d’emballage unique	
Impressions de l’exécution des recettes	4		- Recettes simples et rapides. Il y a des suggestions de délégation de tâches pour les enfants. - Facile à suivre	
Goût des recettes	3		- Bien, mais sans plus	
Commentaires et impressions générales :	De manière générale, l’expérience a été bonne, mais Cook it donne un sentiment « familial » beaucoup plus présent que chez Goodfood. Les recettes sont moins élaborées et m’ont moins fait découvrir de saveurs.			

Annexe 3 – Analyse de l'expérience client Goodfood

Grille d'analyse de l'expérience client				
Nom de la compagnie		Date de livraison	Nb de portions commandées	Prix
Goodfood		3 mai 2021	8 (2x4 recettes)	86,04 \$
<u>Critère évalué</u>		<u>Note de 1 à 5</u>	<u>Commentaires</u>	
Processus d'achat		4,5	- Portail en ligne - Facilement navigable - Commande passée en quelques clics	
Processus de livraison		5	- Textos de suivi sont envoyés au courant de la journée de livraison - Sans tracas	
Présentation des produits livrés		4,5	- Les fiches cartonnées ont un beau fini (plus que celles de Cook it) - Dans la boîte chaque recette a son propre sac d'ingrédients - Beaucoup d'emballage unique	
Impressions de l'exécution des recettes		4	- Les fiches sont claires, par contre il y a plusieurs étapes d'exécution en parallèles. Peut être mélangeant pour une personne moins habile dans la cuisine	
Goût des recettes		4,75	- Très bon. J'ai découvert des nouvelles recettes et ingrédients.	
Commentaires et impressions générales :		Étant une passionnée de la cuisine, j'ai beaucoup aimé les recettes de Goodfood. Elles sont venues rejoindre la « foodie » en moins en me faisant découvrir des nouvelles recettes de semaine. Aussi, il y a toujours un petit élément pour venir relever les saveurs d'une recette : une sauce, une vinaigrette, une trempette, etc. On retrouve moins cet élément dans les recettes de Cook it.		

Annexe 4 – Analyse de l'expérience client Hello Fresh

Grille d'analyse de l'expérience client			
Nom de la compagnie Hello Fresh	Date de livraison 2 août 2021	Nb de portions commandées 8 (2x4 recettes)	Prix 99,98 \$ (rabais nouveau client)
<u>Critère évalué</u>	<u>Note de 1 à 5</u>	<u>Commentaires</u>	
Processus d'achat	4,5	- Portail en ligne - Facilement navigable - Commande passée en quelques clics	
Processus de livraison	4,5	- Communication et suivi par courriel - Je préfère avoir un suivi texto (préférence personnelle) - Sans tracas	
Présentation des produits livrés	4,5	- Les fiches cartonnées ont un beau fini (plus que celles de Cook it) - Les ingrédients viennent dans un sac en papier cartonné. Ça donne une impression de réduction d'utilisation de plastique. Par contre, j'ai l'impression que c'est l'entreprise qui utilisait le plus de sachets en plastique. Goodfood, ce sont des petits contenants de plastiques qui semblent être plus facilement recyclables.	
Impressions de l'exécution des recettes	4	- Les fiches sont en général très bien. Par contre, j'ai trouvé que les instructions « de base » de la recette en sont pas inscrites à un endroit intuitif. Dans une recette, je me suis rendue compte très tard qu'il fallait que le four soit chauffé. Faiblesse UX ?	
Goût des recettes	4	- Les recettes sont simples et efficaces. Je les ai trouvées meilleures que celles de Cook it, mais moins élaborées que celles de Goodfood.	
Commentaires et impressions générales :	J'ai l'impression que HelloFresh est la gamme au milieu de Cook it et de Goodfood. Les recettes sont moins élaborées que celles de Goodfood, produisent moins de vaisselle et se font plus rapidement. De l'autre côté, le standard des recettes est selon moi plus élevé que celles de Cook it. De manière générale, j'ai beaucoup aimé mon expérience avec cette compagnie.		

Annexe 5 – Références des trois cas

- Arsenault, Julien (2018). « Des joueurs du prêt-à-cuisiner se consolident », *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/201810/18/01-5200828-des-joueurs-du-pret-a-cuisiner-se-consolident.php>
- Beauchamp, Dominique (2021). « À surveiller: Air canada, goodfood et banque bmo », *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/bourse/analyses-de-titres/a-surveiller-air-canada-goodfood-et-banque-bmo/624220/2>
- Breton-Champigny, François (2020). « Deux entreprises veulent nourrir les travailleurs en restauration gratuitement », *Le Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2020/03/19/deux-entreprises-veulent-nourrir-les-travailleurs-en-restauration-gratuitement>
- Charest, Matthieu (2016). « Les 25 prochains », *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/l-observatoire-de-la-croissance/histoires-inspirantes-d-ici/les-25-prochains/591093>
- Coère, Jean-François (2020). « De nouveaux employés à pleine porte dans certaines entreprises », *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-03-30/de-nouveaux-employes-a-pleine-porte-dans-certaines-entreprises?fbclid=IwA>
- Dallaire, Justin (2018). « Chefs plate acquired by hellofresh », *Strategy Online*. <https://strategyonline.ca/2018/10/18/chefs-plate-acquired-by-hellofresh/>
- Décarie, Jean-Philippe (2017). « Une première acquisition... sous l'aile d'alain bouchard », *La Presse*. https://plus.lapresse.ca/screens/8aa0a2db-9381-43ca-be5e-756ac9d46a9a_7C_0.html
- Décarie, Jean-Philippe (2020). « Judith fetzer, pdg de cook it : « c'est utile d'avoir alain bouchard comme mentor », *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-01-21/judith-fetzer-pdg-de-cook-it-c-est-utile-d-avoir-alain-bouchard-comme-mentor>
- Delivery, Meal Kits (2021). *Yumm review canada*. Récupéré le 4 septembre 2021 de <https://www.mealkitsdelivery.ca/yumm-review-canada/>
- Deniau, Kévin (2021). « Étude wow 2020 : Les champions de l'expérience client en temps de pandémie », *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/dossier/palmares-wow/etude-wow-2020-les-aliments-metm-et-simons-champions-de-l-experience-client-en-temps-de-pandemie/622408?fbclid=IwAR1DMr7ylctDBESSaxUtrlBIBKxAgRj4HfcE4ESgs4qtNlkJp-DprIcyRvs>
- Douglas Moran, Catherine et Jeff Wells (2021). « Meal kit sales will sharply decelerate this year, report predicts », *Grocery Dive*. <https://www.grocerydive.com/news/meal-kit-sales-will-sharply-decelerate-this-year-report-predicts/602620/>
- Fournier, Marie-Ève (2019). « Metro vend missfresh à cook it », *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2019-12-09/metro-vend-missfresh-a-cook-it>
- Goodfood. (2018, 20 avril). *Goodfood market crop., lauréate du prix mercure pour la stratégie d'affaires à succès* [communiqué de presse]. https://cdn.makegoodfood.ca/images/investors/docs/2018/news/Goodfood_Mercuriades_success_FR.pdf

- Goodfood. (2020a). *Goodfood announces new fulfillment centre in montreal to support continued growth of online grocery.* https://cdn.makegoodfood.ca/images/investors/docs/2020/news/Goodfood_PR_New_Montreal_Fulfillment_Center_en.pdf
- Goodfood. (2020b). *Le nombre d'abonnés de marché goodfood augmente de 44% sur douze mois pour atteindre 272 000 en raison du maintien de la forte demande* [Communiqué de presse]. <https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2020/06/03/2042784/0/fr/Le-nombre-d-abonn%C3%A9s-de-March%C3%A9-Goodfood-augmente-de-44-sur-douze-mois-pour-atteindre-272-000-en-raison-du-maintien-de-la-forte-demande.html>
- Goodfood (2020c). *Rapport annuel*, 75 p. Récupéré de https://cdn.makegoodfood.ca/images/investors/docs/2020/q4/GDFD_Q4_2020_Annual_Report_fr.pdf
- Goodfood (2021). *Assemblée annuelle des actionnaires*. Récupéré de https://cdn.makegoodfood.ca/images/investors/docs/2021/agm/Goodfood_2021_AGM_Presentation_fr.pdf
- Hello Fresh. (2019). *Everyplate expands meal choice for home cooks nationwide.* <https://www.businesswire.com/news/home/20190514005108/en/EveryPlate-Expands-Meal-Choice-for-Home-Cooks-Nationwide#:~:text=About%20EveryPlate&text=EveryPlate%20was%20founded%20in%202018>.
- Hello Fresh (2020). *Annual report*, 111 p. Récupéré de <https://ir.hellofreshgroup.com/download/companies/hellofresh/Annual%20Reports/DE000A161408-JA-2020-EQ-E-00.pdf>
- The growth award winners (2020). « The growth award winners », *Canadian Business*. <https://archive.canadianbusiness.com/videos/growth-ceo-summit/the-2020-growth-awards-winners/>
- Gu, MingXi. (2020, 26 septembre). « Jonathan Ferrari: Leading Canada's Largest Online Grocer and Meal Kit Company » [audio], dans *The visionaries*, https://www.youtube.com/watch?v=GhCZrBLhElc&ab_channel=TheVisionnaires
- Le Figaro.fr avec l'AFP (2017). « Entrée en bourse de hellofresh », *Le Figaro*. <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/2017/11/02/97002-20171102FILWWW00122-entree-en-bourse-de-hellofresh.php>
- Léger (2021). *Léger wow*. 29 août 2021 de <https://leger360.com/fr/services/leger/wow/>
- Loblaw ends pc chef meal-kit delivery service (2021). Récupéré le 21 août 2021 <https://canadiangrocer.com/loblaw-ends-pc-chef-meal-kit-delivery-service>
- Les Affaires (2017). « Metro prend une bouchée de missfresh », *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/bourse/nouvelles-economiques/metro-prend-une-bouchee-de-missfresh/596345>
- MealFinds (2020). « The evolution of meal kits and covid's impact on the market », *Subscription Trade Association*. <https://subta.com/the-evolution-of-meal-kits-and-covids-impact-on-the-market/>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (2020). *Le bottin : Consommation et distribution alimentaires en chiffres*. Récupéré de

- https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Bottin_consommation_distribution.pdf
- Morissette, Nathaëlle (2021). « Livraison d'épicerie en une heure », *La Presse*.
<https://www.lapresse.ca/affaires/2021-11-09/marche-goodfood/livraison-d-epicerie-en-une-heure.php>
- O'Shaughnessy, Patrick. (2021, 10 novembre).« HelloFresh: Delivering on Process Power » [audio], dans *Business breakdowns*, Colossus.
https://open.spotify.com/episode/2auofOA8vKTHSBtIBnqV10?go=1&sp_cid=ba5077d29c67d15ea5288b8d4768fbc2&utm_source=embed_player_p&utm_medium=desktop&nd=1
- Protégez-vous (2017). *Boîtes de repas prêts à cuisiner: Évaluation de protégez-vous* [vidéo], Protégez-vous. Récupéré de <https://vimeo.com/229022854>
- Recyc-Quebec *Gaspillage alimentaire*. Récupéré de <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/citoyens/mieux-consommer/gaspillage-alimentaire/>
- SAQ (2021). *Recettes cook it*. Récupéré le 23 novembre 2021
<https://www.saq.com/fr/recettes/cook-it>
- Silcoff, Sean (2020). « Dragon arlene dickinson raises \$100-million to back food and health startups », *The Globe and Mail*.
<https://www.theglobeandmail.com/business/article-dragon-arlene-dickinson-raises-100-million-to-back-food-and-health/>
- Underwood, Katie (2020). « How quebec meal-kit company cook it rapidly grew and transformed during lockdown », *Canadian Business*.
<https://archive.canadianbusiness.com/lists-and-rankings/cook-it-meal-kit-company-grew-transformed-covid-19-lockdown/>
- Wilson, Jane (réal.) (2018). *Cook it pitch* [Émission de télévision], « Dragon's Den », CBC (prod.).