Banque commune d'épreuves des écoles de management (BCE), France

# Session 2020, filière ECT

## Management et sciences de gestion HEC

Durée : 4 heures

### Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Les leviers stratégiques de la réussite
- Dossier 2 : Des enjeux financiers et humains
- Dossier 3 : L'innovation au cœur de la pérennité de l'entreprise

**Sujet reproduit sans retouche à partir de la page suivante.**

Résumé des parties, chapitres de cours liés et autres années :
prepahelp.com/annales/bce/ect/2020/management-hec

Prepa Help ne revendique aucun droit sur le sujet, propriété de l'organisateur du concours.

BCE
BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

**Code sujet : 299**

**Conception : HEC Paris**

---

# MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

## OPTION TECHNOLOGIQUE

Mardi 28 avril 2020, de 14 h. à 18 h.

---

***L'utilisation de la calculatrice est limitée aux modèles suivants :***

- *TEXAS INSTRUMENT TI 30XB multiview (2 couleurs) et 36X Pro*
- *CASIO FX 92 (tous modèles)*

***Aucun autre modèle de calculatrice*** *ne sera accepté et le candidat ne pourra pas apporter plus de 2 calculatrices dans la salle d'examen.*
*L'utilisation d'un autre modèle de calculatrice constitue un cas de fraude au concours.*

***N.B. :***
*Aucun document n'est autorisé.*
*Si au cours de l'épreuve, un candidat repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il la signalera sur sa copie et poursuivra sa composition en expliquant les raisons des initiatives qu'il sera amené à prendre.*

**Tournez la page S.V.P.**

L'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ ..... 2

## Sommaire

DOSSIER 1 : LES LEVIERS STRATÉGIQUES DE LA RÉUSSITE ..... 3
DOSSIER 2 : DES ENJEUX FINANCIERS ET HUMAINS ..... 3
DOSSIER 3 : L'INNOVATION AU CŒUR DE LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE ..... 4
Document 1 : LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ, de l'artisanat aux objets connectés ..... 5
Document 2 : l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ aujourd'hui ..... 6
Document 3 : l'industrie des articles chaussants à mailles ..... 8
Document 4 : le marché français des articles chaussants à mailles ..... 9
Document 5 : perspectives sur les marchés à l'exportation ..... 10
Document 6 : les marques du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ et la marque LA REINE AUX PETITS PIEDS ..... 11
Document 7 : les canaux de distribution du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ ..... 12
Document 8 : les circuits de distribution des articles chaussants à mailles ..... 12
Document 9 : la communication du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ ..... 13
Document 10 : les difficultés de recrutement de l'industrie textile ..... 13
L'exemple de l'entreprise Eminence ..... 13
Des difficultés de recrutement pour l'ensemble de la filière ..... 13
Document 11 : états financiers de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ ..... 15
Document 12 : données sectorielles concernant les 33 entreprises produisant des articles chaussants à mailles en France en 2018 ..... 17
Document 13 : tableau de bord des ressources humaines ..... 18
Document 14 : données relatives à l'investissement dans deux machines à tricoter nouvelle génération et à son financement ..... 18
Document 15 : la théorie C-K ..... 19

C'est en Champagne, territoire au savoir-faire ancestral et reconnu en matière de bonneterie, que Jacques LAMOTHE a fondé la bonneterie LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ en 1927, à Troyes dans l'Aube.

Près de 100 ans plus tard, l'entreprise est toujours une société familiale. À l'été 2018, elle a été transmise à la 4ème génération de fondateurs : Caroline LAMOTHE, diplômée d'HEC et arrière-petite-fille de Jacques LAMOTHE, est devenue présidente de la société. L'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ est le dernier fabricant de chaussettes et de collants, à capitaux familiaux, à produire 100 % de ses créations en France. Labélisée en août 2014 « Entreprise du Patrimoine Vivant » (EPV) de l'industrie textile française, elle répond en tout point aux critères de qualité demandés par ce label créé par la loi en faveur des PME du 2 août 2005 (article 23).

Valeur ajoutée, créativité et exigence sont des points essentiels pour être de taille. Pour Caroline LAMOTHE, aujourd'hui à la tête de la société, l'idée est de concevoir et fabriquer des produits extrêmement esthétiques et de s'inscrire dans une stratégie marketing résolument différenciatrice. Design, matière, couleur : la chaussette branchée et décalée est champenoise ! Soie, cachemire, fourrure sont parmi les matériaux nobles utilisés pour figurer sur des marchés de niches et se développer en anticipant « avec toujours 5 ans d'avance dans la création ! » explique Caroline LAMOTHE. Bien plus que de simples chaussettes, l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ recherche l'émotion, le raffinement, l'humour, l'audace et même une certaine désinvolture en jouant sur les décors, le tricotage et les matières. Avec 6,5 M€ de chiffre d'affaires en 2017 et plus de 7 M€ en 2018, la participation à des salons comme 1ère Classe à Paris ainsi que ses 18 commerciaux en France et en Europe, l'entreprise propose aux distributeurs une offre restreinte et très haut de gamme (15 € à 35 € la paire de chaussettes). « Ce qui fait notre force, c'est d'avoir gardé au fil des années le cap de l'exigence et de la créativité. Nous avons su résister aux sirènes de la grande distribution et en cela, nous avons pu maintenir notre activité et la développer » conclut la dirigeante.

En s'appuyant sur la qualité de son personnel, une centaine de salariés, un outil industriel qui aura bientôt un siècle et un ERP* digne d'un grand groupe, la PME réussit à produire 1 million de paires de chaussettes et collants par an sur son site.

L'étude est composée de trois dossiers :

**Dossier 1 : LES LEVIERS STRATÉGIQUES DE LA RÉUSSITE**
**Dossier 2 : DES ENJEUX FINANCIERS ET HUMAINS**
**Dossier 3 : L'INNOVATION AU CŒUR DE LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE**

* ERP : **Enterprise Resource Planning – Progiciel de gestion intégré**



**Tournez la page S.V.P.**

## DOSSIER 1 : LES LEVIERS STRATÉGIQUES DE LA RÉUSSITE

Caroline LAMOTHE a différents projets pour développer l'entreprise qu'elle vient de reprendre. Elle souhaite assurer le développement commercial de son entreprise en créant un réseau de distribution composé de magasins de détail spécialisés. Elle souhaite également se diversifier sur un nouveau domaine d'activité stratégique : les chaussettes connectées. Pour mener à bien ces projets, elle réalise au préalable l'analyse de la stratégie de l'entreprise et en particulier de sa politique de distribution.

À partir des documents 1 à 10 :

**1.1 Justifier la pertinence des différentes modalités de croissance adoptées successivement par l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ.**

**1.2 Montrer que l'évolution de la structure de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ a contribué à sa pérennité depuis sa création.**

**1.3 Élaborer le diagnostic stratégique externe de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ et les sources de son avantage concurrentiel.**

**1.4 Présenter les caractéristiques de l'ensemble du réseau de distribution du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ et analyser si elles sont en phase avec celles du marché et en cohérence avec son environnement concurrentiel.**

## DOSSIER 2 : DES ENJEUX FINANCIERS ET HUMAINS

Avant de développer de nouvelles activités, la dirigeante souhaite évaluer les performances financières de l'entreprise et leurs enjeux en termes de ressources humaines. Vous répondrez aux questions suivantes à partir des documents 11, 12 et 13, des documents précédents et de vos connaissances.

**2.1 Analyser le chiffre d'affaires net de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ en 2017 et 2018.**

**2.2 Étudier la performance financière de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ en 2018 et son évolution entre 2017 et 2018 à partir du calcul de sa valeur ajoutée (en valeur absolue et en pourcentage du chiffre d'affaires).**

**2.3 Analyser, quantitativement et qualitativement, le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise en 2018 et présenter ses enjeux en termes de gestion des ressources humaines.**

**2.4 Identifier des facteurs de motivation non financiers, pertinents dans le contexte de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ.**

**2.5 À partir des éléments collectés dans le tableau de bord des ressources humaines, proposer et justifier des moyens permettant de faire face aux besoins en compétences à venir compte tenu des ressources actuelles du marché du travail.**

## DOSSIER 3 : L'INNOVATION AU CŒUR DE LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ a mis au point un modèle de chaussettes qui peuvent être connectées. L'entreprise a signé un contrat sur 4 ans avec la *start-up* CONNECT PLUS et la *start-up* JORG ayant pour objet la production de chaussettes connectées destinées aux hôpitaux américains. L'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ sera chargée du tricotage des chaussettes. Le contrat prévoit, dès 2020, la production de 20 000 paires annuelles de ce modèle de chaussettes pour atteindre une production de 100 000 paires en 2023. Pour cela, l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ va devoir investir dans deux machines à tricoter nouvelle génération. Ces choix auront des conséquences financières, humaines et organisationnelles.

À partir des documents 1 à 13 :

**3.1 Présenter les déterminants non financiers dont peuvent tenir compte les dirigeants avant d'investir dans ces machines à tricoter.**

**3.2 Calculer quatre indicateurs permettant un suivi de la structure financière de l'entreprise et conclure sur la capacité financière de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ à opérer des investissements.**

Les questions suivantes doivent être traitées à partir des documents 14 et 15.

**3.3 Mesurer et commenter la rentabilité économique de l'investissement envisagé.**

**3.4 Montrer en quoi la théorie Concept-Knowledge (C-K) s'applique ou non à la stratégie d'innovation de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ.**

**Document 1 : LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ, de l'artisanat aux objets connectés**

- **1927** : JACQUES LAMOTHE reprend une petite bonneterie artisanale à TROYES, employant 5 salariés. Chef d'entreprise, autodidacte et charismatique, il assure seul la direction et la gestion de l'entreprise. L'entreprise produit des articles chaussants à mailles (chaussettes, socquettes, bas et collants). La marque LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ, qui promeut une fabrication 100 % française, offre des chaussettes de qualité axées sur le bien-être et le confort.

- **Années 30/40** : l'entreprise passe d'une fabrication artisanale à une fabrication industrielle grâce à l'investissement dans des machines à tricoter. Jacques LAMOTHE, soucieux de conserver le caractère familial de l'entreprise, s'associe à ses neveux Bertrand et Antoine. Bertrand prend en charge le développement commercial de l'entreprise et met en place une force de vente performante, chargée de promouvoir les produits de l'entreprise à l'échelle nationale. Antoine prend la direction du service production. Afin de développer la productivité au sein de l'entreprise, il rationalise les méthodes de production, définies par des ingénieurs. Chaque ouvrier est spécialisé dans une tâche prédéfinie et est sous l'autorité d'un chef d'atelier. La famille LAMOTHE gère l'entreprise de manière paternaliste et concentre l'essentiel des pouvoirs.

- **Années 50/60** : L'entreprise possède un savoir-faire reconnu et devient sous-traitante de grandes maisons de couture. Encore aujourd'hui, elle fabrique des collections de chaussettes pour des Maisons reconnues pour leur positionnement luxe et la recherche de qualité : Maison DIOR, SAINT LAURENT, RYKIEL, CHLOE, JACADI, VICOMTE A, LE SLIP FRANÇAIS.

- **Fin des années 1990** : la pression des maisons de couture souvent filiales de groupes internationaux est de plus en plus forte. Afin d'être moins dépendante de son activité de sous-traitance, l'entreprise décide de créer deux autres marques en propre, championnes du *Made in France* : la marque PILE OU FACE et la marque VERSAILLES. La marque PILE OU FACE propose des chaussettes fantaisistes haut de gamme et la marque VERSAILLES des chaussettes haute couture. Pour mieux répondre aux attentes du marché, chaque marque est gérée de manière autonome par un responsable qui bénéficie d'une équipe dédiée.

- **En 2003**, Madame Clémence LESCURE, propriétaire de la marque LA REINE AUX PETITS PIEDS, devient associée. Elle détient 10 % des parts du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ. Le groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ devient un partenaire privilégié de la marque LA REINE AUX PETITS PIEDS. Il va être chargé d'assurer la production des produits de l'entreprise LA REINE AUX PETITS PIEDS, qui représente 40 % de son chiffre d'affaires en 2019.

- **En 2005**, dans un contexte de fin des quotas d'importations chinois, l'entreprise met en place une démarche qualité. Cela nécessite la réorganisation des processus et la mise en place d'un manuel qualité, dont les procédures rigoureuses sont suivies dans chacune des divisions de l'entreprise.

- **Début des années 2010,** afin d'être plus flexible et de mieux répondre aux attentes du marché, l'entreprise met en place, comme son concurrent TRICOTAGE DES VOSGES**,** une organisation plate avec peu d'échelons. Au niveau du service production, il y a un directeur de production avec des chefs d'ateliers ayant de vraies responsabilités puis l'ensemble du personnel. Efficace, le personnel de l'entreprise est responsabilisé et polyvalent, grâce à une amélioration des qualifications.

- **En 2012**, le groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ crée, dans le cadre d'une alliance avec l'entreprise « LA REINE AUX PETITS PIEDS », un réseau de filiales composé de magasins de détail spécialisés avec un positionnement haut de gamme et la garantie de produits 100 % *Made in France*. Ces magasins de détail spécialisés sont détenus à 80 % par le groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ et à 20 % par l'entreprise LA REINE AUX PETITS PIEDS. La mise en place de ce réseau de magasins

spécialisés est l'occasion de créer des synergies entre les marques des deux entreprises, par exemple avec la mise en place d'un système d'informations commun, et d'offrir un large assortiment de produits *Made in France*. Cela permet aussi de développer la notoriété des marques du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ, qui ne sont pas encore très connues du grand public. Afin de créer de véritables « cathédrales du *Made in France* », les magasins spécialisés distribuent aussi des produits d'autres entreprises partenaires, comme le Slip Français.

- **En 2018**, l'entreprise signe un partenariat avec la start-up CONNECT PLUS et la *start-up* JORG pour fabriquer des chaussettes connectées pour les hôpitaux américains (100 000 paires par an à horizon 2023). L'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ réalisera le tricotage des chaussettes connectées, la recherche et développement et la conception des produits seront assurées par l'entreprise CONNECT PLUS. L'entreprise danoise JORG assurera l'assemblage des produits semi-finis tricotés et des composants électroniques.
- **À l'été 2018**, Madame Caroline LAMOTHE reprend la présidence de l'entreprise en tant qu'héritière de la quatrième génération. Elle partage les valeurs fondatrices de l'entreprise « Tradition, Innovation, Préservation d'un Patrimoine Industriel Français ».

**Source : auteurs**

**<u>Document 2 : l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ aujourd'hui</u>**

En 2019, l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ est en croissance. Son chiffre d'affaires, qui avait reculé, jusqu'à 6,5 millions d'euros en 2017, a rebondi de 10 % en 2018 et devrait encore progresser cette année de 10 %. Le résultat net de l'entreprise est passé de 378 k€ en 2017 à 434 K€ en 2018. Avec une centaine de salariés, l'entreprise souhaite embaucher pour faire tourner ses 70 machines et sortir un million de paires de chaussettes par an.

**Une entreprise à la croisée d'un savoir-faire artisanal et industriel**

L'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ mise sur la qualité pour des chaussettes qui sont vendues entre 15 et 35 euros la paire. Pour toutes ses fabrications, le savoir-faire traditionnel est allié à l'innovation et la qualité des fibres sélectionnées : fils d'Ecosse, cotons longues fibres américains ou égyptiens... Les finitions sont parfaites. Les motifs innovants sont 100 % tendance. Dans les années 70, l'entreprise a mis au point un procédé révolutionnaire « la chaussette qui tient sans serrer ». Les produits de l'entreprise continuent de rester un concentré d'innovations. Elle dépose régulièrement des brevets à la fois pour protéger ses innovations technologiques mais aussi certains de ses modèles et dessins.
L'entreprise produit entre 5 000 et 6 000 paires de chaussettes par jour dans ses ateliers. Pour les entreprises du secteur, grosses consommatrices de main d'œuvre, la maîtrise des charges de personnel est un enjeu essentiel. Sur cette problématique, l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ n'a pas la même approche pour l'ensemble de sa production.

Pour ses produits haute couture de sa marque VERSAILLES, qui relèvent, en partie, d'une production artisanale, elle ne cherche pas à améliorer les rendements. Les rendements sont très faibles puisqu'elle produit 40 paires de chaussettes par heure. Cela s'explique par le fait que les finitions se font à la main, pour obtenir un rendu exceptionnel du produit. C'est un travail minutieux, de très haute précision.

Pour cette production haute couture, l'entreprise a conservé trois machines à tricoter de la marque BENTLEY, acquises dans les années 40 et qui lui permettent d'obtenir des mailles d'une qualité exceptionnelle, pour des chaussettes uniques sur le marché. Les réparations des machines ne peuvent se faire qu'au sein de l'entreprise car les pièces détachées n'existent plus sur le marché. Elle doit former


**Tournez la page S.V.P.**

elle-même ses ouvriers, car les compétences dans le domaine de la mécanique, à l'ère du numérique, se font rares. Le temps de formation d'un ouvrier est de deux ans.

Pour le reste de sa production, les finitions se font de manière automatisée, à partir de 67 machines modernes. Le rendement pour cette production est de 130 paires de chaussettes par heure. Sur cette production qui est haut de gamme sans être haute couture, l'entreprise va chercher à améliorer la productivité du facteur travail et du facteur capital. Il s'agit notamment de former les ouvriers à de nouvelles technologies leur permettant de travailler sur des machines plus performantes. Une réflexion globale est engagée pour améliorer encore les processus de l'entreprise. Cette amélioration des processus reposera à la fois sur une meilleure organisation du travail et sur l'enrichissement des tâches des ouvriers, qui devront maîtriser des machines plus performantes et complexes et à qui on demandera d'être encore plus polyvalents.

La transmission des savoir-faire est un enjeu crucial pour l'entreprise car dans les prochaines années, de nombreux ouvriers vont partir à la retraite. Le taux de rotation est faible pour les ouvriers dans cette entreprise qui bénéficie d'une bonne image dans la région Grand Est en maintenant l'emploi et un savoir-faire traditionnel en France. En revanche, l'entreprise a des difficultés à attirer de nouveaux talents, en raison de sa situation géographique et d'un manque d'attractivité du secteur. Cela pourra avoir un impact négatif sur son développement dans le futur.

**Une entreprise face à de nouveaux défis**

- L'entreprise souhaite conserver son indépendance par rapport à la grande distribution et c'est dans cet esprit qu'elle souhaite développer son réseau de magasins de détail spécialisés en partenariat avec l'entreprise LA REINE AUX PETITS PIEDS. Elle ne souhaite pas connaître le même sort que d'autres entreprises du secteur, comme l'entreprise LABONAL qui réalisait 30 % de son chiffre d'affaires dans la grande distribution et qui s'est retrouvée, en 2017, en redressement judiciaire à la suite de son déréférencement chez CARREFOUR. Aujourd'hui l'entreprise LABONAL réalise un chiffre d'affaires moins élevé mais retrouve le chemin de la rentabilité grâce à son propre réseau de magasins de détails, qui propose des produits haut de gamme *Made in France*.

- L'entreprise développe depuis deux ans des sites marchands pour chacune de ses marques. Le commerce en ligne français se porte bien. Selon les chiffres de la FEVAD*, il représentait un peu plus de 20 milliards d'euros en 2009 et 92,6 milliards d'euros en 2019. Ces dernières années, la plupart des fabricants traditionnels d'articles chaussants à mailles ont développé leurs propres sites marchands. Le développement des sites marchands répond aussi à une nécessité pour faire face à la concurrence de nouveaux entrants apparus avec le développement d'Internet. Des PME comme la SARL ARCHIDUCHESSE ou la SARL CHANORIER ont une offre innovante qui vient directement concurrencer les produits de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ. Elles proposent le même type de chaussettes aux finitions parfaites et à la qualité irréprochable *Made in France.*

- L'entreprise souhaite se développer dans le domaine des chaussettes connectées. L'entreprise a signé un contrat sur 4 ans avec la *start-up* CONNECT PLUS qui prévoit dès 2020, la production de 20 000 paires de chaussettes par an pour atteindre 100 000 paires en 2023. Les chaussettes produites seront destinées aux hôpitaux américains. L'entreprise a acquis une nouvelle expertise car elle a mis au point un nouveau modèle de chaussette pouvant être connecté. Cela lui permet d'envisager de se développer sur de nouveaux marchés. Les chaussettes connectées sont un moyen efficace de prévention des chutes pour les séniors. Les chutes sont la principale cause de blessures pour les adultes de 65 ans et plus. Aux Etats-Unis, entre 700 000 et 1 million de personnes tombent dans un environnement médical chaque année et l'assurance-maladie américaine paie plus de 30 milliards de $ par an pour les blessures causées par des chutes comme les fractures et commotions cérébrales.

**Sources : auteurs et https : //fr.fashionnetwork.com/**

***FEVAD : Fédération du e-commerce et de la vente à distance**

## Document 3 : l'industrie des articles chaussants à mailles

L'ensemble de l'industrie française du textile et de l'habillement est soumis à de profonds bouleversements depuis une vingtaine d'années. En 2017, le premier fabricant français d'articles chaussants à mailles, le groupe KINDY, a été placé en liquidation judiciaire. La production d'étoffes et d'articles en mailles subit l'impact des importations de produits asiatiques et les conséquences des délocalisations dans les pays à bas coûts de main d'œuvre. Dans ce contexte, les industriels cherchent à se recentrer sur des produits à forte valeur ajoutée.

**Forte dégradation du tissu industriel**

En 2019, il ne reste en France que 33 entreprises produisant des articles chaussants à mailles (contre 500 dans les années 60) : LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ, BLEUFORÊT, LABONAL, ou BROUSSAUD. Ces entreprises ont maintenu leur production dans les bassins traditionnels grâce à leur savoir-faire.

Entre 1995 et 2011, il y a eu un effondrement de la production nationale d'articles chaussants à maille avec une chute de 73 % de la production en volume (source INSEE). Plusieurs facteurs expliquent cette forte dégradation du tissu industriel et la multiplication des délocalisations : le fort différentiel de coût de main d'œuvre dû notamment à une législation sociale contraignante, le développement de l'informatique et des réseaux qui permet aux distributeurs de se fournir auprès d'industriels du monde entier, sans oublier la fin des quotas notamment pour les importations chinoises vers les pays de l'Union européenne dans les années 2000. On notera également une forte concurrence européenne. L'Italie leader incontesté de l'industrie européenne de la chaussette, notamment avec sa marque GOLDEN LADY, représente plus de 1/5$^{ième}$ des importations en 2018 et offre des produits à forte valeur ajoutée (source : Douanes). En 2018, sur les 450 millions de paires de chaussettes achetées chaque année en France, 95 % viennent de l'étranger.

À cela se rajoute le renchérissement du coût des matières premières. A titre d'exemple, le cours du coton a augmenté de 15,2 % en 2017 et celui de la laine de 5,7 %.

**Un secteur atomisé**

Le secteur de la fabrication des articles à mailles chaussants est majoritairement constitué de petites entreprises : en 2016 (source INSEE) : 60,4 % d'entre elles comptent moins de 10 salariés, 21,1 % d'entre elles ont un effectif compris entre 10 et 99 salariés, l'effectif de 5,3 % d'entre elles va de 100 à 199 salariés et 13,2 % d'entre elles comptent plus de 200 salariés.

**Orientation vers les textiles techniques**

Pour faire face à ces pressions concurrentielles, les fabricants français de l'industrie de la maille orientent leur production vers les produits aux séries limitées répondant à des spécificités particulières, les articles haut de gamme destinés aux créateurs de mode et à la haute couture ou les produits à forte technicité destinés à divers clients issus de l'industrie (automobile, santé, transport). Ces textiles techniques représentent un réel potentiel pour les industriels français en raison des investissements lourds en recherche et développement (RD) et des besoins en main d'œuvre qualifiée qu'ils nécessitent. Les fabricants français investissent massivement comme l'industriel stéphanois THUASNE, leader des produits de contention et qui consacre 3,5 % de son chiffre d'affaires à la R&D*.

**Promotion des produits Made in France**

Selon une étude du CREDOC** de 2017 sur l'origine des produits, deux français sur trois sont disposés à payer plus cher un produit fabriqué en France (un tiers se dit prêt à payer jusqu'à 5 % plus cher, un autre tiers, au-delà de 5 % plus cher). Dans un contexte de désindustrialisation, cet attachement aux produits français est considéré comme un acte citoyen. Dans une étude réalisée en 2017 par la Direction générale des Entreprises sur les valeurs associées au "fabriqué en France", les consommateurs étrangers plébiscitent les "produits hédoniques" comme le luxe ou la mode, y voyant "la garantie d'un esthétisme, d'une originalité, d'un style". Plus qu'un sac ou un parfum, ce que les Chinois ou les Américains veulent acheter, c'est le raffinement, le "savoir-vivre" ancré dans une histoire patrimoniale.

Source : https://www.entreprises.gouv.fr

*R&D : Recherche et Développement

**CREDOC : Centre de Recherche pour l'Etude et l'observation des Conditions de Vie



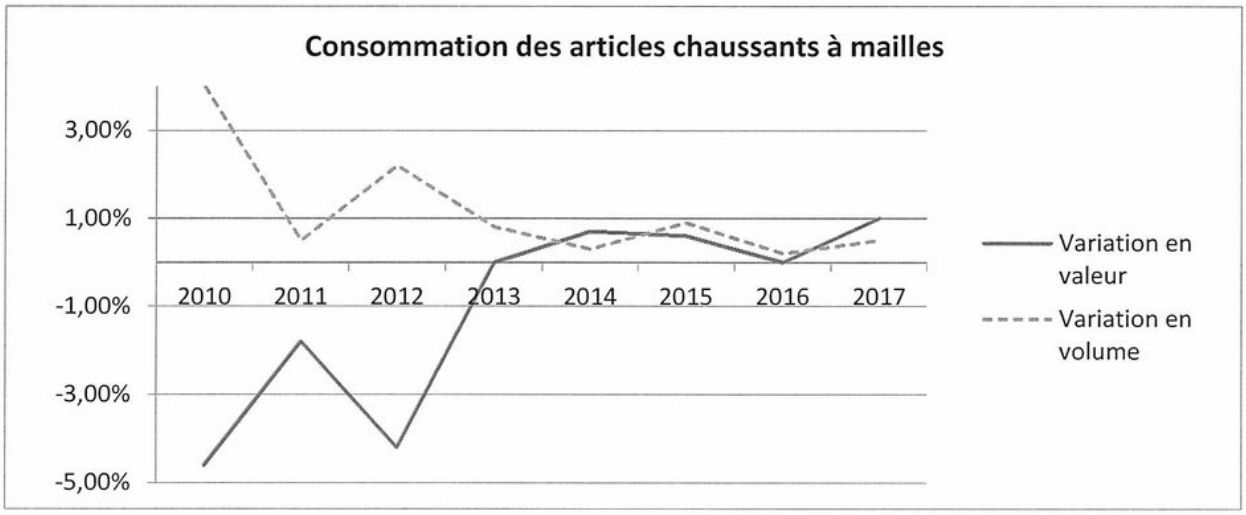
**Tournez la page S.V.P.**

## Document 4 : le marché français des articles chaussants à mailles

Le marché grand public des articles chaussants à mailles peut être segmenté en cinq grandes familles de produits : les socquettes, les chaussettes, les mi-bas, les bas et les collants.

**Tendances générales concernant la consommation des ménages sur le marché français**

En 2017, on a observé une légère hausse de la consommation des ménages en articles chaussants à mailles. Celle-ci a pour origine une légère hausse du pouvoir d'achat des ménages (+1 %). Cependant cette hausse de la demande a été peu bénéfique aux fabricants français en raison d'une pénétration croissante sur le marché français de produits en provenance de l'étranger.




Source : INSEE/ Base de données de la BNF

**Les déterminants de la consommation des ménages sur le marché français**

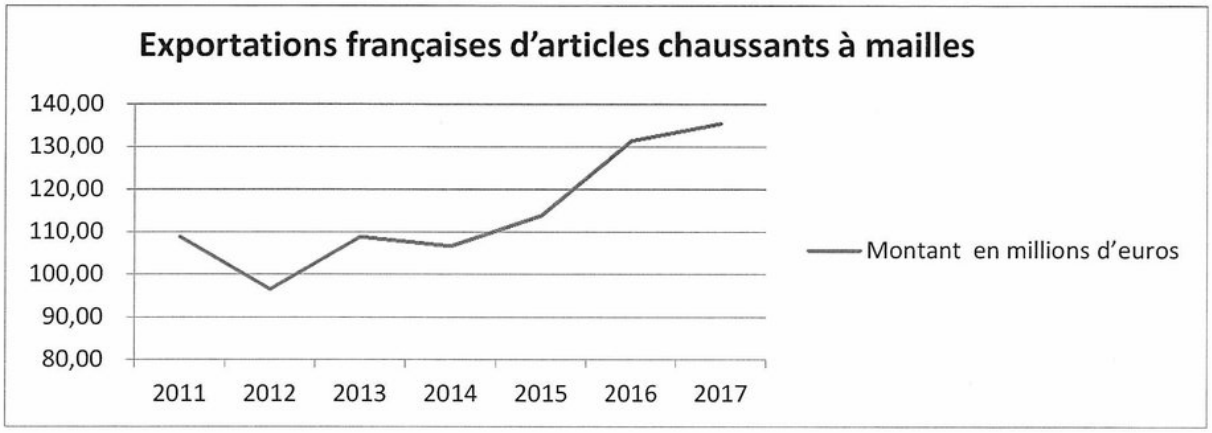
Le prix est un critère déterminant d'achat pour les articles chaussants à mailles. Les ménages français se disent également très sensibles aux garanties d'hygiène et de sécurité du produit. Les consommateurs français sont particulièrement attentifs à l'impact écologique du produit, à son origine nationale, au SAV et au respect du droit des salariés, notamment garanti par un cadre légal contraignant, ce qui est le cas en France. En revanche, la confiance en la marque n'est pas un critère déterminant. L'esthétisme et la qualité des produits sont également des critères essentiels.

D'autres critères d'achat peuvent être mis en avant : concernant les chaussettes, on notera que les français n'ont l'habitude d'en acheter que 6 paires par an (contre 10 au Royaume-Uni et 15 en Allemagne). Concernant les collants : on observera une forte saisonnalité avec des ventes concentrées entre octobre et mars. On notera également la présence de substituts, les leggings, qui sont un segment en forte croissance.

Source : https://www.entreprises.gouv.fr

**Document 5 : perspectives sur les marchés à l'exportation**

Les importations d'articles chaussants à mailles augmentent régulièrement en France et sont passées de 509 millions d'euros en 2011 à 563 millions d'euros en 2017 (source : Douanes françaises). Le solde commercial de la France dans ce secteur est structurellement déficitaire (déficit de 419 millions d'euros en 2016). On notera que sur la même période, les producteurs français ont essayé de développer leurs exportations (essentiellement à destination des pays limitrophes de l'Union Européenne, avec lesquels les échanges sont facilités par le Marché Unique) pour compenser l'atonie sur le marché français.




Source : Douanes françaises / Base de données de la BNF

**Perspectives sur certains marchés d'exportations d'ici 2020**

**Croissance des achats d'habillement en Chine, aux Etats- Unis et au Royaume- Uni**

À l'horizon 2020, les dépenses des ménages en habillement devraient poursuivre leur progression en Chine (+ 11,7 % par an en moyenne), aux États-Unis (+ 1,6 %) et au Royaume-Uni (+1,2 %). Dans ces pays, la hausse sera soutenue par l'excédent démographique et l'importance accordée à la mode par les jeunes générations.

**Mais baisse au Japon, en Italie et en Allemagne**

À l'inverse, le Japon, l'Allemagne et l'Italie, davantage affectés par le vieillissement de leur population, devraient voir leurs dépenses en habillement diminuer sur la même période. Cette tendance sera particulièrement accentuée au Japon, avec une baisse de la consommation en habillement et chaussures de 3 % par an en moyenne annuelle, et en Italie (- 1 %).

**Les déterminants de la consommation sur les marchés chinois, américains et britanniques**

Les consommateurs américains mettent en avant le prix, la qualité et le design lors de leurs achats et accordent une grande importance à l'image associée à la marque et au service. Les industriels français devront axer leur développement sur la création, le marketing, ainsi que sur les services pour s'implanter aux États-Unis.

Le rapport qualité-prix, l'image associée à la marque et le SAV sont les principaux critères d'achat avancés par les consommateurs britanniques. Les industriels français doivent mettre en avant leurs atouts en matière de création et de marketing et renforcer leur offre en termes de services et de e-commerce pour s'implanter sur ce marché.

Les consommateurs chinois sont très sensibles au prix, à la notoriété des marques et aux services. Sur ce marché, les industriels devront miser sur la qualité de leurs produits et services et sur des marques à forte image.

Source : https://www.entreprises.gouv.fr



**Tournez la page S.V.P.**

**Document 6 : les marques du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ et la marque LA REINE AUX PETITS PIEDS**

Les trois marques du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ et la marque de l'entreprise LA REINE AUX PETITS PIEDS sont des marques de production exclusivement françaises. La paire de chaussettes est vendue en moyenne 25 euros la paire.

LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ est la marque historique de l'entreprise. Elle a été créée en 1927 et génère 50 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Le groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ a conservé la même méthode de fabrication depuis sa création. La sélection des matières premières de qualité, fil d'Écosse et laine peignée traitée irrétrécissable, permet d'élaborer des modèles confortables, solides, et adaptés à chaque utilisation. Ils comprennent des produits techniques comme des chaussettes de travail, de sport ou même des chaussettes garanties sans bords élastiques et des chaussettes classiques. L'entreprise offre 100 modèles par an pour 600 références de différentes couleurs. La marque LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ s'adresse à la fois aux personnes de plus de 55 ans, ayant des revenus élevés et soucieux d'un savoir-vivre à la française et aux sportifs âgés entre 30 et 50 ans ayant des revenus élevés, soucieux de la technicité du produit.

La marque LA REINE AUX PETITS PIEDS a été créée il y a 25 ans. Ses articles, ses collants, ses écharpes, ses chaussettes sont devenus le support d'œuvres artistiques élaborées par une équipe de créateurs. LA REINE AUX PETITS PIEDS est une marque qui offre des produits en constante innovation au design renouvelé pour surprendre à chaque collection ses clients. Elle propose 100 modèles par an pour 600 références de différentes couleurs. La marque LA REINE AUX PETITS PIEDS s'adresse à des jeunes urbains, âgés entre 25 et 40 ans, aux revenus élevés, sensibles à la mode, à l'esthétisme et à l'achat citoyen.

La marque PILE OU FACE a 20 ans d'existence. Elle crée des chaussettes et des boxers réversibles à l'allure figurative et humoristique pour la femme et l'homme. Elle compte 50 modèles avec 300 références par an. Elle s'adresse à la même cible que la marque LA REINE AUX PETITS PIEDS.

La marque VERSAILLES est une marque haute couture, crée il y a vingt ans. Elle est le résultat d'un véritable savoir-faire : une fabrication soignée et méticuleuse et des finitions réalisées à la main ainsi qu'une qualité singulière des fils choisis. Cette marque symbolise l'esprit d'artisanat français. Les couleurs du drapeau français à la pointe du pied permettent de se distinguer de manière subtile lorsque l'on se déchausse. 20 modèles sont proposés par an pour 150 références. La marque VERSAILLIES s'adresse à des personnes de plus de 35 ans, aux revenus très élevés, sensibles à la mode, à l'esthétisme et au savoir-vivre à la française.

Les clients du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ considèrent les chaussettes comme des produits de luxe et attendent une qualité de service et de conseil irréprochables.

**Source : auteurs**

**Document 7 : les canaux de distribution du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ**

Les produits du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ sont distribués dans 2 000 points de vente (dont 500 à l'étranger dans les pays limitrophes de l'Union européenne et en particulier en Allemagne). Les 18 commerciaux de l'entreprise ont en charge le développement de ce réseau de distribution, dont les grandes surfaces ne font pas partie. L'entreprise sélectionne ses distributeurs qui sont des magasins de détail spécialisés indépendants. Chacun de ces magasins propose un assortiment limité de ses produits. Ses produits sont vendus dans des lieux très divers : merceries, magasins de décoration, boutiques des clubs de sport notamment ceux classés en ligue des champions et même coiffeurs... Son offre est également proposée dans son réseau de magasins de détail spécialisés sous l'enseigne TRICOTS AND CO VERSION FRANÇAISE. Cette enseigne a été créée en 2014. Elle défend un savoir-faire, un savoir vivre et un raffinement à la française en ne distribuant que des produits de fabrication exclusivement française, fabriqués par le groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ et ses partenaires. Patrimoine industriel français et achats citoyens sont mis à l'honneur. Les vendeurs apportent des conseils sur-mesure à leurs clients. L'enseigne compte aujourd'hui dix magasins. Elle en ouvrira trois autres d'ici la fin de l'année. Les magasins sont co - détenus avec son partenaire l'entreprise LA REINE AUX PETITS PIEDS. Ils distribuent l'ensemble des modèles fabriqués sous les trois marques du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ et sous la marque LA REINE AUX PETITS PIEDS. Ils distribuent également les produits de partenaires, labélisés pour leurs productions 100 % françaises, comme LE SLIP FRANÇAIS. Les magasins sont implantés dans des lieux touristiques comme Arcachon ou Saint Malo, fréquentés par des visiteurs fidèles, attachés à un tourisme local et au fort pouvoir d'achat. Côté virtuel, la société a développé depuis deux ans un site marchand pour chacune de ses marques. Ces sites doivent notamment faciliter les ventes de l'entreprise en France et aussi à l'étranger. Ces dernières ne représentent aujourd'hui que 7 % du chiffre d'affaires de la société.
Source : https://fr.fashionnetwork.com

**Document 8 : les circuits de distribution des articles chaussants à mailles**

La commercialisation des articles chaussants à mailles est réalisée en grande partie par la grande distribution (grandes et moyennes surfaces, magasins de sport, magasins spécialisés). La prédominance des grandes surfaces alimentaires (GSA) est importante : elles assurent plus de la moitié des ventes de chaussettes, de collants et de bas sur le marché français, notamment à travers leurs marques de distributeurs d'entrée de gamme, au positionnement tarifaire attractif. Les centrales d'achat des GSA s'approvisionnement massivement auprès des pays à bas coûts de main d'œuvre, en particulier pour leurs marques de distributeurs. Les paires de chaussettes d'entrée de gamme sont vendus autour de 5 €. Les entreprises françaises qui souhaitent distribuer leurs produits sont souvent amenées à délocaliser leurs productions à cause des pressions sur les prix.

**Panorama des circuits de distribution des articles chaussants à mailles en France en 2014.**

| Circuits de distribution | Parts de marché en 2014 |
|---|---|
| GSA : grandes surfaces alimentaires | 54,4 % |
| Chaînes de centre-ville et centres commerciaux | 9,3 % |
| Magasins populaires | 7,4 % |
| Soldeurs | 5,5 % |
| Spécialistes du sport | 5,1 % |
| Autres circuits (indépendants, chaînes de périphérie, Internet, ventes à distance) | 18,3 % |

Source : Kanter World panel via LSA, fin septembre 2014


**Tournez la page S.V.P.**

**Document 9 : la communication du groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ**

Les 18 commerciaux, salariés de l'entreprise, jouent un rôle essentiel pour assurer la promotion des produits de l'entreprise auprès de ses distributeurs. La communication porte d'abord sur l'entreprise. Il s'agit d'une communication institutionnelle axée sur :

- l'évènementiel au travers de visites de l'entreprise. Deux visites par jour sont réalisées par une salariée de l'entreprise et en coopération avec l'Office du tourisme de la ville de TROYES. Ces visites s'adressent aussi bien à des particuliers qu'à des groupes, notamment des écoles de mode pour susciter des vocations. En trois ans, 3 500 visites ont représenté un formidable support de communication pour l'entreprise ;

- le site vitrine de l'entreprise qui met en avant une fabrication 100 % française bénéficiant du label « Entreprise du Patrimoine Vivant ».

La communication porte également sur les produits : l'entreprise participe chaque année au salon du *Made in France* Expo qui est devenu le rendez-vous annuel des professionnels (près de 450 exposants de tous secteurs d'activité) et des consommateurs qui souhaitent acheter des produits fabriqués en France. La communication porte enfin sur la marque : l'entreprise a créé le *buzz* car tous les champions de l'équipe de France de football ont porté ses chaussettes lors de la coupe du monde 2018.

Sources : auteurs

**Document 10 : les difficultés de recrutement de l'industrie textile**

**L'exemple de l'entreprise Eminence**

« Dans nos deux usines françaises, l'âge moyen est de 51 ans, avec 21 ans d'ancienneté. Un salarié sur cinq va partir à la retraite dans les cinq ans », explique Dominique Seau, président du groupe Eminence. Cette année, comme l'an prochain, l'entreprise devrait embaucher une vingtaine de personnes.
Mais le secteur n'a pas une bonne image. Selon lui, il est difficile aussi de faire venir dans le Gard des cadres, ingénieurs ou commerciaux, « notamment parce que les conjoints ont du mal à trouver un travail ». Les rémunérations sont dans la fourchette haute de ce qui est proposé dans l'industrie gardoise. Chaque année, l'entreprise verse ainsi entre un et deux mois d'intéressement. Des primes sont accordées à ceux qui sont en poste et le salaire le plus bas démarre à 15 % au-dessus du smic. Mais le vrai problème est l'absence de formation dans les métiers de la maille. Il n'existe plus en France de CAP ou de BEP pour fabriquer des slips, des boxers ou des tee-shirts. Des métiers ont totalement disparu, comme celui de mécanicien pour les machines à coudre, indispensable au bon fonctionnement de l'usine.

https://www.la-croix.com/Economie/Entreprises/

**Des difficultés de recrutement pour l'ensemble de la filière**

A l'heure où 72 % des dirigeants de PME-ETI (entreprise de taille Intermédiaire) estiment que les difficultés de recrutement sont un frein à leur croissance, l'industrie textile est tiraillée entre la spécificité des profils recherchés et des candidats devenus très exigeants. La filière cherche plus que jamais à séduire pour attirer une future génération d'artisans, sur fond de nombreux départs en retraite. Un thème au centre d'une table-ronde organisée le 20 juin 2018 à la Maison du Textile à Clichy par l'Union des industries textiles (UIT) et la Fédération de la maille et de la lingerie.

« Comme beaucoup d'entreprises du secteur, nous avons 20 % du personnel qui partira en retraite dans les cinq ans à venir », a expliqué en introduction Dominique Seau, président de la Fédération de la maille et de la lingerie et du groupe Eminence, pour qui les problèmes de recrutement s'inscrivent dans un changement plus vaste. « La technologie fait qu'il y a des choses à prendre en compte dans le recrutement, mais également en aval. Il faut apprendre à faire son métier actuel de manière différente, plus productive, pour réduire le délai entre l'idée et la mise sur le marché. Les jeunes cadres ont de la chance. Avec seulement 4 % de chômage chez les cadres, ils vont où ils veulent. On doit désormais se transformer pour correspondre à leurs valeurs. Quant aux non-diplômés, il faut trouver des gens qui acceptent d'apprendre des anciens, mais aussi des anciens qui acceptent de transmettre. » Un élément qui, pour la DRH commercial et marketing du groupe Chantelle, Catherine Pereda, peut être doublement positif. « On a remotivé grâce à cela des gens en fin de carrière qui ignoraient qu'ils pouvaient transmettre leur savoir. Et c'est aussi valorisant pour les jeunes, qui voient l'entreprise investir en eux », explique la responsable qui insiste sur l'exigence grandissante des jeunes équipes. « De plus en plus, nous devons séduire les candidats. Avant, une annonce me rapportait 800 CV. Maintenant, ils choisissent où ils postulent. En fonction de l'état d'esprit, des valeurs, de l'équipe... C'est là-dessus que les entreprises doivent maintenant faire la différence. »

Source : https://fr.fashionnetwork.com

**Des contraintes de recrutement accentuées pour les groupes de luxe**

Le recrutement de LVMH est assez étonnant et révélateur : « l'une de nos particularités est que nous recrutons souvent là où les autres débauchent. Nous sommes à la recherche permanente de gens qui ont un talent, une capacité, un savoir-faire dans les domaines de la corsetterie, de la bonneterie, de la maroquinerie. Et paradoxalement, en France, ces secteurs sont en déclin. Nous nous retrouvons, par exemple, à embaucher les ouvrières de LEJABY car quand on est dans la bonneterie, on sait faire des sacs. Pour faire un sac, il faut deux à trois ans de savoir-faire, de main-d'œuvre, de geste, d'assurance pour que chaque sac ait à peu près la même taille ou la même allure. Nous nous retrouvons également dans des bassins d'emplois sinistrés comme ceux de la chaussure. Louis Vuitton a recruté un certain nombre de salariés lors de la disparition ou des difficultés de STEPHANE KELIAN ou de CHARLES JOURDAN dans la Drôme ».

http://www.emploiparlonsnet.pole-emploi.org/articles/comment-recrute-lemployeur-ideal/



**Tournez la page S.V.P.**

## Document 11 : états financiers de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ

**Bilan de l'entreprise au 31/12/2018 en (k€)** **sources : Infogreffe et auteurs**

| ACTIF | Montant brut | Amort. | Montant net | N-1 | PASSIF | Montant | N-1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Immobilisations incorporelles** | | | | | **Capitaux propres** | | |
| Concessions, brevet | 172 | 97 | 75 | 21 | Capital dont versé : | 700 | 700 |
| Fonds commercial | 369 | | 369 | 179 | Primes d'émission | 437 | 437 |
| Autres immobi. incorporelles | 5 | 2 | 3 | 4 | Réserve légale | 70 | 70 |
| **Immobilisations corporelles** | | | | | Autres réserves | 4 930 | 4 864 |
| Terrains | 115 | 9 | 106 | 108 | **Résultat de la période** | 434 | 378 |
| Constructions | 1 203 | 760 | 443 | 504 | **Situation nette avant répartition** | **6571** | **6 449** |
| Install. tech., mat. et out. Ind. | 2 385 | 2 170 | 215 | 216 | Subvention d'investissement | 98 | 110 |
| Autres immob. Corp. | 1 408 | 575 | 833 | 942 | Provisions réglementées | | 1 |
| Immo en cours | | | | 39 | **Total I** | 6 669 | 6 560 |
| **Immobilisations financières** | | | | | **Autres fonds propres** | | |
| Autres participations | 83 | 24 | 59 | 22 | Avances conditionnées | 105 | 115 |
| Prêts | 3 | | 3 | 6 | **Provisions** | | |
| Autres immob. financières | 37 | | 37 | 33 | Provisions pour charges | 125 | 128 |
| **Total actif immobilise** | **5 780** | **3 637** | **2 143** | **2 074** | **Total II** | **230** | **243** |
| Stocks et en- cours | | | | | **Dettes** | | |
| Matières premières | 451 | 42 | 409 | 408 | Empr. et det. auprès des étab. de créd. | 1 330 | 1 654 |
| Produits intermédiaires et finis | 1 188 | | 1 188 | 1 067 | Emprunts et dettes financières divers | 6 | 309 |
| Créances | | | | | Dettes fourn. et comptes rattachés. | 218 | 261 |
| Clients et comptes rattachés | 1 503 | 143 | 1 360 | 1 258 | Dettes sociales et fiscales | 725 | 597 |
| Autres créances | 644 | | 644 | 633 | Dettes sur immobilisations | | |
| Divers | | | | | Autres dettes | 90 | 70 |
| Valeurs mob. de placement | 2 | | 2 | 52 | Produits constatés d'avance | | |
| Disponibilités | 3 498 | | 3 498 | 4 179 | **Total des dettes** | **2 369** | **2 891** |
| Charges constatées d'avance | 24 | | 24 | 23 | | | |
| **Total actif circulant** | **7310** | **185** | **7125** | **7 620** | | | |
| **Total actif** | **13 090** | **3 822** | **9 268** | **9 694** | **Total passif** | **9 268** | **9 694** |

**Compte de résultat de l'entreprise au 31/12/2018 en (k€)**

| Produits | France | Export | Total | N-1 | Charges | Total | N-1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Produits d'exploitation** | | | | | **Charges d'exploitation** | | |
| Vente de marchandises | 1 182 | 98 | 1 280 | 1 358 | Achats de marchandises | 664 | 630 |
| Production vendue de biens | 5 321 | 252 | 5 573 | 4 928 | Variation de stocks | | |
| Production vendue de services | 289 | 6 | 295 | 202 | Achats de matières premières | 826 | 969 |
| Chiffre d'affaires net | 6 792 | 356 | 7 148 | 6 488 | Variation de stocks | -7 | - 34 |
| Production stockée | | | 122 | 268 | Autres achats et charges externes | 1 851 | 1 895 |
| Subventions d'exploitation | | | 5 | 3 | Impôts taxes et versements assimilés | 207 | 154 |
| Reprises sur A&P et transf.t de ch. | | | | 220 | Salaires et traitements | 2 220 | 2 077 |
| Autres produits | | | 5 | 5 | Charges sociales | 610 | 624 |
| | | | | | Dot. sur immobilisations : amortissement | 270 | 255 |
| **Total produits d'exploitation** | | | **7 280** | **6 984** | Dot. sur actif circulant | 75 | 89 |
| | | | | | Autres charges | 104 | 69 |
| | | | | | **Total charges exploitation** | **6 820** | **6 728** |
| **Produits financiers** | | | | | **Résultat d'exploitation** | **460** | **256** |
| Produits financiers de participations | | | 6 | 5 | **Charges financières** | | |
| Autres intérêts et produits assimilés | | | 68 | 83 | Intérêts et charges assimilés | 40 | 48 |
| **Total produits financiers** | | | **74** | **88** | **Total charges financières** | **40** | **48** |
| | | | | | **Résultat financier** | **34** | **40** |
| **Produits exceptionnels** | | | | | **Charges exceptionnelles** | | |
| Sur opération de gestion | | | 7 | 92 | Sur opération de gestion | 125 | 26 |
| Sur opération en capital | | | 20 | 12 | Sur opération en capital | 11 | 0 |
| Reprises sur provisions et transferts de charges | | | 124 | 4 | Sur amortissements et provisions | 0 | 56 |
| **Total produits exceptionnels** | | | **151** | **108** | **Total charges exceptionnelles** | **136** | **82** |
| | | | | | **Résultat exceptionnel** | **15** | **26** |
| | | | | | Impôts sur les bénéfices | 75 | -56 |
| | | | | | **Résultat net** | **434** | **378** |

**ÉLÉMENTS CONCERNANT LES BILANS :**

**Éléments concernant le bilan de 2017 en k€**

| | Brut | Amortissements et provisions | Net |
|---|---|---|---|
| **Total actif immobilisé** | **5 488** | **3 414** | **2 074** |
| **Stocks** | | | |
| Matières premières | 444 | 36 | 408 |
| Produits intermédiaires et finis | 1 067 | | 1 067 |
| **Créances** | | | |
| clients | 1 457 | 199 | 1 258 |
| Autres créances exploitation | 704 | 120 | 584 |
| Autres créances hors exploitation | 49 | | 49 |
| **Divers** | | | |
| VMP | 52 | | 52 |
| Disponibilités | 4 179 | | 4 179 |
| Charges constatées d'avance (exploitation) | 23 | | 23 |
| **TOTAL ACTIF** | 13 463 | 3 769 | 9 694 |

**Éléments concernant le bilan de 2018 en k€**

Concernant les autres créances en k€ :

| | Brut | Provisions | Net |
|---|---|---|---|
| une part exploitation | 607 | | 607 |
| une part hors exploitation | 37 | | 37 |
| total autres créances | 644 | | 644 |

Les charges constatées d'avance sont considérées comme d'exploitation

**Éléments concernant les bilans de 2018 et de 2017**

Les autres dettes sont considérées comme du Hors Exploitation en 2017 et en 2018.
Il n'y a pas de concours bancaires courants en 2017 et en 2018.



**Tournez la page S.V.P.**

**ÉLÉMENTS CONCERNANT LES COMPTES DE RÉSULTAT**

**Détail des chiffres d'affaires 2017 et 2018 en K€**

| | 2018 | | | 2017 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | France | Exportation | Total | France | Exportation | Total |
| Vente de marchandises | 1 182 | 98 | 1 280 | 1 232 | 126 | 1 358 |
| Production vendue de biens | 5 321 | 252 | 5 573 | 4 578 | 350 | 4 928 |
| Production vendue de services | 289 | 6 | 295 | 198 | 4 | 202 |
| Chiffre d'affaires net | 6 792 | 356 | 7 148 | 6 008 | 480 | 6 488 |

Il n'y a pas de transfert de charges ni en 2017, ni en 2018.
En 2017 et en 2018, le montant des produits sur opération en capital correspond à des produits de cession d'éléments d'actifs.
En 2017 et en 2018, le montant des charges sur opération en capital correspond à des valeurs de cession des éléments d'actifs.
En 2017 et en 2018, les autres produits et les autres charges correspondent à des régularisations d'exercices antérieurs.

Au 31/12/2018, le bénéfice a été réparti de la manière suivante lors de l'assemblée générale des actionnaires : il a été intégralement distribué sous forme de dividendes.

**Document 12 : données sectorielles concernant les 33 entreprises produisant des articles chaussants à mailles en France en 2018**

| | |
|---|---|
| Chiffre d'affaires moyen HT par entreprise | 868 000 € |
| Taux d'exportation (chiffre d'affaires HT à l'export/ chiffre d'affaires HT total) | 17,3 % |
| Taux de charges du personnel (frais de personnel/ chiffre d'affaires HT total) | 25,96 % |
| Taux de valeur ajoutée (valeur ajoutée/ chiffre d'affaires HT) | 50 % |
| Taux d'endettement du secteur | 22,5 % |

Source : INSEE- Essane - base de données de la BNF

**Document 13 : tableau de bord des ressources humaines**

**Évolution des effectifs de l'entreprise**

| Catégories | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Cadres | 6 | 7 | 7 |
| Commerciaux | 24 | 22 | 22 |
| Ouvriers | 49 | 47 | 48 |
| Total | 79 | 76 | 77 |

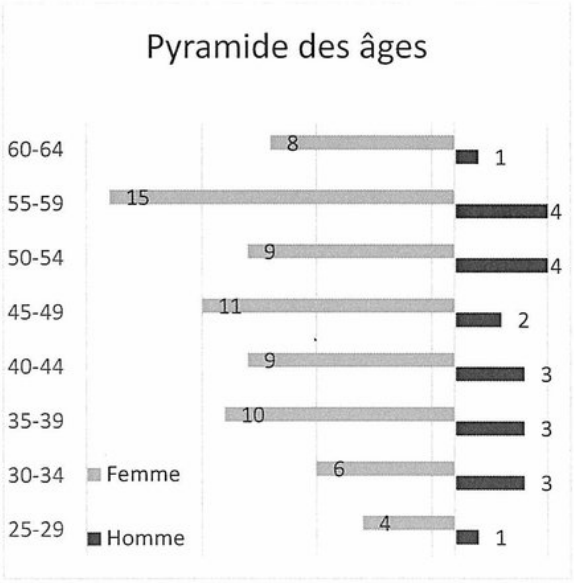
**Perspectives de départs en retraite pour les 3 prochaines années :**

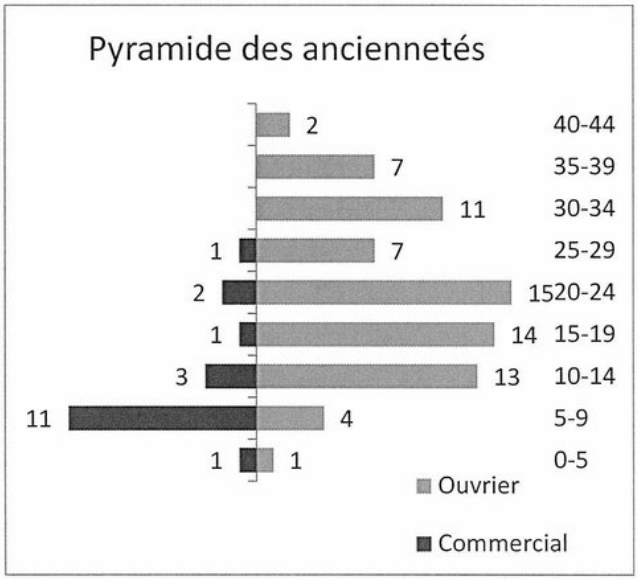
| Par type de statut | Au 31/12/2018 | Au 31/12/2019 | Au 31/12/2020 |
|---|---|---|---|
| Cadre | 0 | 2 | 1 |
| Non Cadre | 3 | 12 | 5 |
| Total | 3 | 14 | 6 |

**Conversion d'heures supplémentaires en postes par type d'emploi au 31/12/2018**

| Emploi | Commercial | Technicien | Ingénieur | Ouvrier | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Nombre d'heures supplémentaires | 221 | 538 | 72 | 378 | 1209 |
| Nombre de postes à créer (nb heures / 151,67) | 1 | 3 | 0 | 2 | 6 |

**Pyramide des âges et des anciennetés au 31/12/2018**




Source : **auteurs**



**Tournez la page S.V.P.**

**Document 14 : données relatives à l'investissement dans deux machines à tricoter nouvelle génération et à son financement**

L'investissement à réaliser, d'un montant de 60 000 € correspond à deux machines à tricoter circulaires pour applications médicales. Les machines à tricoter seront exploitées sur 4 ans. En 2023, leur valeur résiduelle sera de 10 000 € HT. Cette opération se traduit par les *cash-flows* suivants :

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|
| CAF prévisionnelles | | 65 000 | 65 000 | 65 000 | 65 000 |
| -investissement corporel | - 60 000 | | | | |
| + valeur résiduelle | | | | | 10 000 |
| - variation du BFRE | - 50 000 | 0 | -115 000 | -110 000 | 275 000 |
| Cash-flows | - 110 000 | 65 000 | -50 000 | -45 000 | 350 000 |

**Informations complémentaires :** le taux d'actualisation préconisé par la direction financière est de 4 %. Cependant l'opération comporte un risque car le groupe LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTÉ sous-traite pour un client unique pour ses chaussettes connectées, l'entreprise CONNECT PLUS. Il faut donc aussi envisager une hypothèse avec un taux d'actualisation à 8 %.

**Source : auteurs**

Document 15 : la théorie C-K (Concept-Knowledge ou concept/connaissance)

Issue de travaux de recherche menés par Mines ParisTech et la Chaire TMCI, la théorie C-K constitue une avancée fondamentale pour la compréhension des processus d'innovation. La génération d'innovations et d'inventions a longtemps été considérée comme un phénomène mystérieux. Dans les années 1990, Armand Hatchuel, Benoît Weil et leur équipe de recherche découvrent que ces activités – qu'ils nommeront « conception innovante » – peuvent être expliquées et modélisées. C'est la naissance de la théorie C-K.

La théorie C-K permet d'inventer des produits ou services très innovants et de piloter le processus d'innovation associé. Ce type d'innovation est qualifié d'innovation disruptive, radicale, ou encore d'innovation de rupture. En utilisant C-K, on peut par exemple réinventer un produit (une voiture), un service (la banque de détail), ou un processus (la livraison de colis).

Cette méthode réunit deux mondes jusque-là séparés : le monde de la créativité (Concept space) et le monde de la connaissance (Knowledge space). Le lien entre ces deux espaces permet de décupler, de manière structurée, la capacité de chacun à créer du nouveau.

Le premier, l'espace C, est celui de la nouveauté, de l'imaginaire, des idées et de l'impossible : c'est dans cet espace que le produit ou service sur lequel doit porter l'innovation va faire l'objet de mutations. Mais en matière d'innovation, avoir des idées ne suffit pas.

Pour aller plus loin, il manque un deuxième espace, celui qui va permettre de transposer ces nouveaux concepts dans notre réalité : il s'agit de l'espace K des connaissances. Grâce à cet apport de connaissances nouvelles, touchant à des domaines sans rapport direct avec l'objet de départ, le concept innovant peut être affiné dans l'espace C et peut évoluer. Néanmoins, à ce stade, le caractère réalisable de ce concept reste encore à démontrer. Pour ce faire, il faut retourner dans l'espace des connaissances et déterminer, entre autres, s'il est possible d'utiliser cette technologie de telle ou telle manière. En suivant cette logique d'allers-retours entre les espaces C et K, il est possible d'inventer un objet à la fois totalement nouveau dont on peut établir s'il est réalisable à l'aide des connaissances acquises au fur et à mesure de cette démarche d'exploration C-K.

Sources : https://www.ck-theory.org et https://www.wearestim.com

IMPRIMERIE NATIONALE – 20 1081 – D'après documents fournis

# Travailler les chapitres de ce sujet

Prepa Help suit le programme d'ECT chapitre par chapitre : cours détaillé, méthodes, pièges, exercices et problèmes corrigés pas à pas, tirés des concours. L'essai gratuit donne accès aux chapitres offerts de ta filière, sans carte bancaire.

## Chapitres liés à ce sujet

- Démarche et diagnostic stratégiques : DAS, PESTEL, cinq forces, FCS, chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT
- Choix stratégiques : avantage concurrentiel, stratégies génériques, diversification (BCG, ADL), internationalisation, croissance, intégration, innovation
- Politique de communication et politique de distribution
- Analyse de l'activité : ESG ou SIG, valeur ajoutée et partage, CAF, ratios d'exploitation
- Enjeux et domaines de la GRH : recrutement, rémunération, motivation, conflits
- Analyse de la performance financière
- Structure financière et rentabilité : bilan fonctionnel, FDR, BFR, TN, rentabilités, levier
- Mathématiques financières : intérêts, actualisation, annuités, emprunt indivis

## Ouvrir l'essai gratuit

Scanne le code ou clique sur le bouton.

**prepahelp.com/#essai**

Une question sur le concours ou sur ta filière : **écrire sur WhatsApp**

Les autres années et épreuves : prepahelp.com/annales/bce/ect