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

Session 2026, filière ECT

Management et sciences de gestion HEC

Durée : 4 heures

Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Analyse d'un modèle économique original et radical
- Dossier 2 : Analyse de la performance au service d'une croissance raisonnée
- Dossier 3 : Analyse des enjeux marketing d'une marque éthique

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/2026/management-hec

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

Code sujet : 299

BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

Conception : HEC Paris

———

MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

FILIÈRE ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE

VOIE TECHNOLOGIQUE

Jeudi 23 avril 2026 de 14h à 18h

———

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 de concours.
L'utilisation d'un autre modèle de calculatrice et de tout matériel électronique 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 WEAVE : « MOINS MAIS MIEUX »

CONTEXTE

WEAVE est une entreprise qui commercialise des vêtements éthiques, principalement en ligne. En 2024, elle a réalisé 2,9 millions d’euros de chiffre d'affaires et un résultat net de 129 000 euros. L’entreprise compte 9 salariés.

Fondée en 2016 par Madame Guillemette Declercq, ingénieure agronome de formation et Monsieur Julien Faurel, co-fondateur du média *lifestyle* masculin « *Thanks Bob* », WEAVE affiche son engagement sur son site web, en se donnant pour mission de créer des vêtements durables et responsables. En effet, WEAVE prône une consommation réduite et responsable (*Slow Fashion*), en opposition à la surconsommation courante (*Fast Fashion*, *Black Friday*). Elle encourage les consommateurs à n'acheter que si nécessaire, mettant en avant la qualité et la longévité de ses produits.

Ce modèle s’inscrit dans un contexte mondialisé qui incite à « enrayer la surproduction » comme le prône Nayla Ajaltouni, du Collectif Ethique sur l’Etiquette, une organisation militante qui promeut les droits des travailleurs dans les chaînes d’approvisionnement mondiales.

La production de WEAVE se concentre en France et au Portugal, utilisant des matériaux écologiques comme le coton biologique. La culture du coton étant marginale en Europe, les sources d’approvisionnement les plus proches sont l’Egypte et la Turquie. La marque s'efforce de maximiser la durée de vie de ses vêtements en sélectionnant des matériaux de qualité, en veillant à ce qu'ils ne rétrécissent pas au lavage et en adoptant un style intemporel pour éviter les effets de mode.

Les ventes se font très majoritairement via le site d’e-commerce, même si la marque dispose tout de même d’une boutique située à Paris depuis 2023. Contrairement à de nombreuses entreprises du secteur, WEAVE ne propose pas de collections saisonnières, ne fait pas de soldes et n'investit pas dans la publicité.

Cette démarche de consommation responsable soulève des enjeux importants : la conciliation de la rentabilité économique et de l’engagement écologique, la sensibilisation des consommateurs à l'importance de la durabilité et de la sobriété dans leurs choix vestimentaires et la possibilité de garantir des matériaux respectant les normes éthiques et environnementales tout au long de la production.

L’étude est composée de trois dossiers :

Dossier 1 : Analyse d’un modèle économique original et radical

Dossier 2 : Analyse de la performance au service d’une croissance raisonnée

Dossier 3 : Analyse des enjeux marketing d’une marque éthique

DOSSIER 1 : ANALYSE D'UN MODELE ECONOMIQUE ORIGINAL ET RADICAL

Guillemette Declercq et Julien Faurel, fondateurs et dirigeants de WEAVE, ont développé l'activité de l'entreprise en s'inscrivant dans un modèle économique original, celui de la sobriété. En effet, WEAVE se positionne comme une alternative éthique dans l'industrie de la mode, mettant en avant la qualité plutôt que la quantité (« moins mais mieux »). Ils doivent donc s'assurer de la pertinence de leurs choix stratégiques sur le marché européen du prêt-à-porter.

À partir de vos connaissances et des documents 1 à 7, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1.1. Identifier les finalités et les objectifs stratégiques de l'entreprise WEAVE.
1.2. Montrer que les dirigeants Guillemette Declercq et Julien Faurel concilient logique entrepreneuriale et logique managériale.
1.3. Après avoir identifié la stratégie de domaine de l'entreprise, analyser sa pertinence au regard des enjeux du marché du vêtement prêt-à-porter.
1.4. Expliquer en quoi le modèle économique de WEAVE ne se limite pas à une approche traditionnelle de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

DOSSIER 2 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE AU SERVICE D'UNE CROISSANCE RAISONNEE

Malgré des coûts de production plus élevés dus au choix des matériaux et à la localisation de la production, Guillemette Declercq et Julien Faurel parviennent à maintenir des prix raisonnables en limitant la marge et en réduisant les dépenses liées au marketing.

Les deux dirigeants ont également fait le choix de ne pas lever de fonds auprès d'investisseurs externes, mais de s'appuyer sur leur communauté : 20 % des parts sociales sont détenues par les clients. Ce choix permet à WEAVE de poursuivre son objectif de *« croître sans se renier »*. L'entreprise a vu son chiffre d'affaires multiplié par quatre en quatre ans, principalement grâce au développement de son activité commerciale (la production étant externalisée auprès de plusieurs usines françaises indépendantes et en Europe occidentale).

À partir de vos connaissances et des documents 8 à 12, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

2.1. Calculer le coût de revient d'un tee-shirt coton bio de WEAVE, et commenter celui-ci, au regard des données du secteur et de la stratégie de l'entreprise.
2.2. Analyser la structure financière de l'entreprise pour l'année 2024, et comparer celle-ci au regard de son évolution par rapport à 2023.
2.3. Retrouver le montant de la CAF en 2024, et analyser la performance économique de WEAVE.
2.4. Discuter de la capacité de l'entreprise à « *croître sans se renier* ».

Tournez la page S.V.P.

DOSSIER 3 : ANALYSE DES ENJEUX MARKETING D'UNE MARQUE ETHIQUE

Pour maîtriser son impact sur l'environnement, WEAVE opte pour une posture de sobriété. En effet, la marque ne cherche pas à maximiser la demande de ses produits. L'objectif est de limiter la surconsommation grâce au e-commerce mais face aux attentes des clients et aux limites du tout-digital, Guillemette Declercq et Julien Faurel ont fait le choix d'ouvrir une boutique tout en préservant leurs valeurs éthiques.

À partir de vos connaissances et des documents 13 à 18, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

3.1. Expliquer en quoi l'approche marketing de WEAVE est source de création de valeur(s) pour l'entreprise.
3.2. Montrer comment la gestion de la chaîne logistique de WEAVE soutient le positionnement éthique de la marque.
3.3. Apprécier la rationalité de la décision d'ouvrir la boutique au regard des dilemmes auxquels les dirigeants sont confrontés.
3.4. Evaluer la pertinence de l'approche *job-crafting* pour contribuer à la motivation et au bien-être des co-responsables dans la boutique de WEAVE.

Table des matières

DOSSIER 1 : ANALYSE D'UN MODELE ECONOMIQUE ORIGINAL ET RADICAL 3
DOSSIER 2 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE AU SERVICE D'UNE CROISSANCE RAISONNEE....3
DOSSIER 3 : ANALYSE DES ENJEUX MARKETING D'UNE MARQUE ETHIQUE.....4
Table des matières 5
Annexe 1 – Guillemette Declercq et Julien Faurel, co-fondateurs de WEAVE. 6
Annexe 2 – Interview de Guillemette Declercq, co-fondatrice de WEAVE.....7
Annexe 3 – Etude du marché européen de l'habillement – Xerfi.....9
Annexe 4 – Analyse PESTEL du marché européen du prêt-à-porter.....10
Annexe 5 – Panorama de la chaine d'activité et des enjeux de l'industrie de la mode du prêt-à-porter.....11
Annexe 6 – Modèle CANVA (Osterwalder & Pigneur, 2010) de l'entreprise WEAVE 12
Annexe 7 – Ressource théorique - Les modèles d'affaires contributifs et sobres.....13
Annexe 8 – Informations et données sur le t-shirt en coton bio pour homme de WEAVE 14
Annexe 9 – Documents comptables : bilans comptables 2024, 2023 15
Annexe 10 – Bilans fonctionnels 2024, 2023 16
Annexe 11 – Comptes de résultat 2024, 2023.....16
Annexe 12 – Autres informations financières SIG, CAF. 17
Annexe 13 – Un marketing comme posture de sobriété ou simple outil stratégique au service de la gestion de la marque ? 18
Annexe 14 – *Digitally Native Vertical Brands (DNVB)* : faire moins de marketing 18
Annexe 15 – WEAVE et TexLog : une collaboration logistique pour une mode plus responsable .19
Annexe 16 – Dialogue entre Guillemette Declercq et Julien Faurel : ouvrir une boutique sans trahir nos valeurs ? 19
Annexe 17 – La mise en place d'une nouvelle tendance RH : le « job-crafting » 20
Annexe 18 – Co-responsable de boutique - CDI - Temps plein - Paris 3e – Paris 21

Tournez la page S.V.P.

Annexe 1 – Guillemette Declercq et Julien Faurel, co-fondateurs de WEAVE.

Guillemette Declercq et Julien Faurel sont les deux cofondateurs de WEAVE, une entreprise engagée dans la mode durable et éthique. Julien et Guillemette, forment un duo complémentaire lié par ce qu'ils décrivent comme un « coup de foudre professionnel ». Bien que leurs parcours académiques prédisposent à des rôles différents, ils ont inversé leurs attributions au sein de l'entreprise : Julien, l'économiste, se charge des aspects techniques et industriels, tandis que Guillemette, ingénieure agronome dotée d'une grande aisance relationnelle, excelle dans la communication et la représentation publique.

L'idée de WEAVE est née à la suite d'une catastrophe : l'effondrement en 2013 au Bangladesh du Rana Plaza, un immeuble de 8 étages abritant 6 usines de confection de vêtements. Sur les 3 900 ouvriers et ouvrières travaillant ce jour-là, 1 138 sont morts et plus de 2 000 ont été blessés. S'est ajouté un constat amer : malgré le retentissement très important sur l'opinion publique du monde entier, la réalité de la sous-traitance des grandes marques de vêtement n'a pas changé. « Avec mon associé, nous faisons partie de la génération marquée par l'effondrement du Rana Plaza et l'urgence du changement climatique. » dit Guillemette. Et malgré l'essor de la mode dite responsable, les vêtements censés durer s'usaient trop vite, faute d'une réelle exigence sur les matières et la fabrication. Plutôt que d'empiler les labels ou de surfer sur le greenwashing[1], les deux entrepreneurs ont décidé de tout déconstruire : analyser en laboratoire la résistance des tissus, interroger des ingénieurs textile, tester leurs prototypes jusqu'à l'usure. Ce choix radical et innovant a nécessité de lourds investissements initiaux et une patience à contre-courant du marché : refuser de sortir des collections à la va-vite, ne pas céder à la pression de la rentabilité immédiate et s'interdire toute concession sur la qualité, quitte à retarder leur lancement et prendre le risque de voir leur trésorerie fondre.

Ensemble, ils partagent une vision commune qui remet en question les paradigmes traditionnels de l'entreprenariat : pour eux, la taille optimale d'une entreprise n'est pas la taille maximale, et la croissance ne se mesure pas uniquement en chiffres, mais aussi en impact et en valeurs.

Leur rémunération est d'ailleurs moins importante par rapport à d'autres chefs d'entreprise. Guillemette Declercq perçoit autour de 3 000 euros nets par mois – « et c'est complètement suffisant », soutient-elle. A l'inverse, en bas de l'échelle, les vendeurs de leur boutique située à Paris, dans le Marais, sont payés 20 % au-dessus du marché. Chez WEAVE (neuf salariés au total), on ferme le dimanche et le congé paternité est obligatoire, et de même durée que le congé maternité.

Guillemette Declercq représente la quintessence de l'entrepreneuse courageuse. « Elle n'imagine même pas ne pas mouiller le maillot, elle a cette volonté de jouer collectif et d'assumer un certain porte-parolat ambitieux politiquement, quitte à ne pas se faire que des amis », comme le proclame Julien.

Source : les auteurs

1 Le greenwashing est une stratégie de communication utilisée par certaines entreprises pour se présenter comme respectueuses de l'environnement, souvent de manière exagérée, trompeuse ou infondée, afin d'améliorer leur image.

Annexe 2 – Interview de Guillemette Declercq, co-fondatrice de WEAVE.

Question : Pourquoi WEAVE prétend ne jamais vouloir devenir une start-up ?

Guillemette Declercq *:* Notre mission, c'est de changer l'industrie de la mode – y compris ses modes de financement. Pour rester une entreprise éthique, nous avons choisi de nous financer grâce à des centaines de personnes qui ont investi chez WEAVE, et non via des fonds d'investissement. Quand on crée une entreprise, il y a deux stratégies principales : celle des startups, avec une croissance exponentielle, ou celle des PME, qui se développent doucement mais sûrement. Chez WEAVE, nous avons opté pour le second modèle, car il correspond à nos valeurs et à notre vision éthique.

Q : Qu'est-ce qui vous inquiète dans le modèle des startups ?

GD *:* Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises qui se créent se considèrent automatiquement comme des startups. Elles lèvent des fonds et entrent dans une course à la croissance, avec plus de risques que de bénéfices. Quand on fait les choses trop vite, on les fait moins bien. Une étude[2] de Stanford sur plus de 3 000 start-ups a montré que la cause principale des échecs de startups était la croissance prématurée. Ces entreprises dépensent beaucoup en marketing sans avoir validé leur produit, embauchent trop rapidement et perdent leur discipline financière. C'est une vision court-termiste qui oublie les conséquences à long terme.

Q : Quelle est la philosophie de WEAVE ?

GD *:* Faire mieux et surtout faire moins. Mieux, c'est avoir une exigence importante de qualité. Pour le jean, par exemple, nous avons développé des tests de R&D inédits pour comprendre pour quelles raisons des trous apparaissent aux genoux et comment y remédier. Nous avons créé de nombreux prototypes et choisi des tissus qui résistent à une infinité de cycles d'abrasion. Mieux, c'est aussi s'interroger sur les matériaux. Après des recherches, nous avons choisi le coton bio pour éviter les néonicotinoïdes (*NDLR : pesticides très utilisés en agriculture pour protéger les cultures contre les insectes nuisibles*), très nocifs pour l'environnement. Enfin, mieux, c'est prioriser notre empreinte carbone en fabriquant localement, en France et au Portugal, où les machines fonctionnent à l'électricité plutôt qu'au gaz ou au charbon.

Q : Quel est l'impact de cette logique de croissance sur l'industrie textile ?

GD : La course à la croissance dans l'industrie textile est particulièrement dangereuse : elle détruit la planète, abîme les gens et dégrade la qualité des vêtements. Aujourd'hui, on consomme les fringues comme si c'étaient des œufs. On les casse, on fait une omelette et on en rachète. Le secteur de la mode est fondé sur un avantage concurrentiel à « mal faire ». Si tu décides de délocaliser ta production du Portugal vers le Bangladesh, tu divises par 2, 3, voire 10, tes coûts de production. Donc tu peux vendre moins cher et faire plus de marge : ce n'est pas pour rien que la majorité des vêtements vendus en France est fabriquée en Asie. Plus tu produis d'externalités négatives (des conditions sociales déplorables, des salaires de misère, un environnement mal protégé…), plus c'est bénéfique pour ton entreprise. Les entreprises classiques qui se concentrent uniquement sur la croissance rapide ne mesurent pas leur impact environnemental. Elles produisent en masse sans

2 *Premature Scaling: Why It Kills Startups and How to Avoid It*, Josiah Humphrey (2017)

Tournez la page S.V.P.

considérer les répercussions à long terme. L'échelle de temps de la nature n'est pas celle des fonds d'investissement.

Q : Comment WEAVE se différencie-t-elle concrètement ?

GD : Chez WEAVE, on pratique le *slow*, mais on ne fait pas du tout les choses lentement. "*Slow*" veut dire "prendre le temps de faire les choses en pensant aux impacts". Pour moi, le "*slow*" est avant tout "durable", "éthique", "alternatif", sans suivre de modèle dominant. Chez WEAVE, nous faisons des vêtements sans calendrier de collection. Nous vendons nos produits lorsqu'ils sont prêts. Nous avons également pris des décisions fortes, comme fermer notre site pendant le *Black Friday* pour dénoncer ces promotions absurdes. Cela nous permet de rester fidèles à nos convictions. Bref, on doit croître. Croître à notre rythme, sans faire de concession sur la qualité ou l'éthique, croître en sachant que notre croissance n'a pas vocation à être infinie mais à nous faire atteindre une taille suffisante. Et pour croître, WEAVE a besoin d'argent.

Q : Comment financez-vous votre croissance ?

GD : Nous avons choisi une levée de fonds participative. En 2019, nous avons réussi à lever 700 000 euros en seulement trois jours grâce à plus de 600 actionnaires individuels. Cela nous donne la liberté de continuer sans devoir entrer dans une course à la croissance absurde ou vendre notre entreprise. C'est un alignement total avec nos valeurs, et cette communauté engagée est une véritable force. Pourquoi mon entreprise serait différente ? Pour une raison simple : nous avons compris que la taille optimale d'une entreprise n'est pas la taille maximale. Devenir plus gros ne nous rendra ni plus efficaces, ni plus heureux. Nous ne sommes actuellement que quelques employés et on arrive largement à fabriquer et distribuer des vêtements de qualité, tout en étant rentables et heureux d'aller au boulot chaque matin. À quoi bon vendre 100 fois plus ? À quoi bon être 100 fois plus nombreux ?

Q : Quelle est votre vision pour l'avenir de WEAVE et de l'industrie ?

GD : Quoi qu'on nous raconte, quelles que soient les découvertes *hightech* qu'on agite devant nos yeux, il y a une équation qui ne changera jamais : produire, c'est polluer. Il vaudra toujours mieux produire un t-shirt que deux, même si les deux sont en coton bio, même si on compense en plantant des arbres. Il est temps de changer d'état d'esprit : on ne peut pas continuer à voir la croissance comme un signe de réussite de l'entreprise. C'est justement cette pensée qui nous a mis dans la situation actuelle d'urgence climatique. Nous rêvons d'un monde où les vêtements durables deviennent la norme, où produire au Bangladesh ne serait plus pensable, et où la conscience environnementale serait au cœur de l'industrie. Pour y arriver, nous devons atteindre une taille critique afin que notre voix porte davantage. Nous savons que cela prendra du temps, mais nous sommes déterminés à avancer sans jamais faire de concession sur nos valeurs.

Source : les auteurs

Annexe 3 – Etude du marché européen de l'habillement – Xerfi

L'étude porte sur les ventes de prêt-à-porter pour adultes (femmes et hommes) et enfants au niveau européen. Le prêt-à-porter désigne l'ensemble des vêtements fabriqués en série, selon des mesures normalisées et faisant l'objet de présentations saisonnières. La terminologie de l'Institut Français de la Mode (IFM) répartit l'habillement en sept rayons distincts :

- le prêt à porter homme (pantalons, jeans, shorts, manteaux, vestes, blousons)
- le prêt à porter femme (manteaux, vestes, tailleurs, jupes, pantalons, blouses, etc.) ;
- les petites pièces homme (chemises, polos, tee-shirts, sweat-shirts, survêtements, etc.) ;
- les petites pièces femmes (chemisiers, débardeurs, pull-overs, sweat-shirts, survêtements, etc.) ;
- les sous-vêtements et chaussants homme (caleçons, slips, maillots de corps, chaussettes, etc.) ;
- la lingerie et chaussants femme (culottes, slips, soutien-gorge, pyjamas, collants, etc.) ;
- l'habillement enfant (pièces lourdes, petites pièces, lingerie, bonneterie, etc.).

Le marché européen de l'habillement (y compris les chaussures) a atteint 380 milliards d'euros en 2023, marquant une reprise progressive par rapport à 2020. En France, il s'élevait à 84,8 milliards d'euros en 2023. […] Les ventes en ligne poursuivent leur croissance, avec Zalando enregistrant une hausse de 18 % et Shein consolidant sa place parmi les leaders. Malgré ces dynamiques positives, les enseignes traditionnelles restent sous pression, comme en témoignent les fermetures de magasins et les rationalisations d'activités chez plusieurs acteurs historiques (liquidation de Camaïeu en France en 2022, absence de reprise pour Primark en 2021). […]

La crise sanitaire a eu d'importants effets sur les tendances de consommation, ce qui a profité à d'autres acteurs : spécialistes des articles de sport (engouement pour le sportswear), enseignes à bas prix (pressions sur le pouvoir d'achat) ou encore spécialistes de l'occasion (consommation plus durable). Les acteurs du marché doivent aussi faire face au renforcement de la réglementation européenne qui vise la fin de la *fast fashion* d'ici 2030 :

- Interdire l'accès au marché européen de produits ne respectant pas les exigences minimales (notamment dans l'utilisation de matières recyclées ou de fibres plus durables) ;
- Imposer la mise à disposition d'un passeport numérique produit contenant les informations relatives à chaque article ;
- Introduire des classes de performances permettant de différencier les produits et plus généralement de renforcer l'information du consommateur ;
- Prévoir des dispositions permettant de lutter contre la destruction de produits neufs invendus ; […]

Pour les années à venir, l'enjeu sera de taille : développer une offre plus responsable et définitivement prendre le virage du e-commerce, tout en répondant aux attentes des consommateurs en termes de prix. Ces acteurs peuvent compter sur plusieurs leviers d'action, tant sur le plan RSE (meilleur contrôle des sous-traitants, mise en œuvre d'une offre de 2nde main, etc.) que du e-commerce (innovations logistiques, digitalisation des magasins, etc.).

Source : Xerfi - Le marché européen du prêt-à-porter - Novembre 2022

Tournez la page S.V.P.

Annexe 4 – Analyse PESTEL du marché européen du prêt-à-porter

	Opportunités	Menaces	Impact
Politique	• Accords commerciaux facilitant les approvisionnements auprès des pays à bas coûts • Mesures d'aide et de soutien aux entreprises	• Guerre en Ukraine et sanctions économiques envers la Russie affectant les circuits d'approvisionnement.	Faible
Economie		• Contexte économique morose lié à la crise énergétique. • Vieillissement de la population européenne. • Inflation qui freine la consommation	Faible
Société	• Quête de vêtements « tendance » et renouvellement très fréquent des garde-robes. • Croissance de la demande pour des produits plus durables.	• Baisse de la durée d'usage des vêtements : les consommateurs gardent leurs pièces moins longtemps. • Faible taux de recyclage textile. • Recours croissant à la seconde main, pression sur les marques traditionnelles.	Fort
Technologie	• Accélération de la vente en ligne • Innovations technologiques pour fluidifier les livraisons et la gestion des stocks	• Surexposition au risque de cyber-attaque • Inquiétudes des consommateurs sur l'utilisation des données par les acteurs de la vente en ligne	Très fort
Ecologie	• Essor d'une clientèle sensible à l'impact environnemental. • Développement de fibres plus durables.	• Image dégradée des acteurs de la *fast fashion* en raison des nuisances écologiques de leurs activités. • L'industrie de la mode génère 10 % des émissions mondiales de CO_2. • 2e secteur consommateur mondial d'eau. • Usage massif de fibres synthétiques libérant des micro-fibres non biodégradables. • Production mondiale de prêt-à-porter multipliée par 2 depuis 2000.	Faible
Législation		• Renforcement attendu de la réglementation environnementale : exigences sur les fibres, transparence, gestion des invendus. • Hausse des coûts (salaires, normes, interdiction de destruction des invendus).	Faible

Sources : Xerfi – Le marché européen du prêt-à-porter, nov. 2022 ; Forum économique mondial ; auteurs)

Annexe 5 – Panorama de la chaine d'activité et des enjeux de l'industrie de la mode du prêt-à-porter

Un marché ultra-concurrentiel, marqué par une fragmentation

Le prêt-à-porter en Europe est un secteur éclaté où les principaux acteurs ne captent que 26 % des ventes. La diversité des enseignes nationales limite la domination des grandes marques et impose une forte concurrence. Dans cet environnement, la différenciation hors segment luxe devient un défi majeur : la plupart des enseignes proposent des collections similaires (peu de variations de qualité et de prix).

La digitalisation, une course à l'omnicanalité

L'essor du e-commerce a bouleversé le jeu. Les consommateurs, désormais en capacité de comparer les offres en temps réel, attendent une expérience fluide entre boutiques physiques et plateformes en ligne. L'enjeu n'est plus seulement d'exister sur le digital, mais d'intégrer véritablement l'omnicanalité à leur modèle.

La seconde main, une lame de fond

L'essor de la revente en ligne, incarné par *Vinted*, modifie les habitudes d'achat et redistribue les cartes. Ce phénomène, porté par une quête d'alternatives à la *fast fashion*, contraint les marques à revoir leur approche : intégrer la revente, proposer des services de réparation ou concevoir des produits plus durables pour répondre aux nouvelles attentes.

Une équation économique de plus en plus serrée

Dans un contexte de forte pression sur les prix, la gestion des coûts devient stratégique : ajuster les tarifs sans rogner les marges ; répondre aux défis logistiques et rationaliser le réseau de magasins.

L'urgence d'un modèle plus durable

L'industrie textile est sous le feu des critiques pour ses impacts sociaux et écologiques. Face à la montée des exigences réglementaires et sociétales, les entreprises doivent réagir : recyclage des matières, limitation des déchets et réduction de l'empreinte carbone ne sont plus des options, mais des impératifs stratégiques.

Source : les auteurs

Tournez la page S.V.P.

Annexe 6 – Modèle CANVA (Osterwalder & Pigneur, 2010) de l'entreprise WEAVE

<table>
<tr><th colspan="2">Infrastructure</th><th>Offre</th><th colspan="2">Clients</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Partenaires
Fabricants et ateliers textiles engagés dans la durabilité.
Fournisseurs de matières premières éthiques et responsables.
ONG ou associations de la consommation responsable.</td><td>Activités clés
Conception et design de vêtements durables.
Sourcing responsable.
Communication et sensibilisation du public.</td><td rowspan="2">Proposition de valeur
WEAVE propose des vêtements durables et éthiques alliant transparence totale sur le sourcing et la fabrication. Approche qui vise à minimiser l'impact écologique et à maximiser la longévité des produits (slow fashion).</td><td>Relation client
Communication directe et transparente (newsletter, réseaux sociaux).
Service après-vente réactif et engagé.
Communauté autour de la mode responsable (partage de conseils d'entretien, durabilité, recyclage)..</td><td rowspan="2">Segments de clients
Adultes (25-45 ans), urbains, soucieux d'une consommation responsable.
Consommateurs sensibles à l'écologie
Clients exigeant qualité et durabilité.</td></tr>
<tr><td>Ressources clés
Sélection rigoureuse de matières premières durables.
Expertise technique en production textile.
Image de marque forte et engagée (marketing éthique).</td><td>Canaux
Vente via site e-commerce.
Événements et boutiques éphémères occasionnelles.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Structure de coûts
Achats de matières premières de qualité supérieure et durables.
Coûts de production éthique (salaires décents, ateliers européens).
Marketing et communications : zéro offre promotionnelle, zéro solde, pas de publicité.</td><td></td><td colspan="2">Source de revenus
Vente de vêtements en ligne.
Éditions limitées ou collaborations responsables.</td></tr>
</table>

Annexe 7 – Ressource théorique - Les modèles d'affaires contributifs et sobres

Les entreprises ont tout à gagner à embrasser une transformation volontaire vers des modèles décarbonés. […] La crise écologique et ses multiples effets collatéraux (effondrement de la biodiversité, déforestation, pandémies, sécheresses, canicules, inondations, incendies de forêt, et forcément, misère, famines, conflits, réfugiés, migrants…) sont la conséquence directe d'un modèle de développement basé sur une théorie économique fallacieuse qui a nié, faut-il le réaffirmer, l'impossibilité de la croissance économique infinie dans un monde fini en ressources. L'addiction des acteurs économiques et politiques aux énergies fossiles les a rendus sourds face aux appels à la raison et à l'humilité exprimés par la communauté scientifique. […]

Les typologies de modèles d'affaires de l'entreprise contributive se distinguent des autres par la caractérisation de leurs impacts. Ils ne sont pas seulement les représentations systémiques et synthétiques de l'origine de la valeur ajoutée, mais prennent également en compte les externalités négatives comme le levier de création des externalités positives. Contrairement aux entreprises traditionnelles qui, au mieux, cherchent à diminuer leurs impacts négatifs sans en corriger les causes racines, l'entreprise contributive s'appuie sur ces dernières pour faire pivoter son modèle d'affaires. Le modèle le plus inspirant reste celui que nous enseigne la nature : ne produisant pas de déchet, ne gaspillant aucune ressource, ne surdimensionnant aucun de ses besoins, interagissant en interdépendance équitable entre espèces végétales et animales, elle utilise juste ce qu'il faut d'énergie – renouvelable, toujours. Ainsi, elle peut transformer son milieu sans l'altérer, en harmonie.

Source : Bonnifet, F. et Puff Ardichvili, C. (2022). Le modèle d'affaires contributif.

[Même s'il] n'existe pas de définition précise et consensuelle de la sobriété, la notion rassemble un continuum de démarches qui promeuvent […] une modération de la production et de la consommation de ressources énergétiques et matérielles, par une transformation des modes de vie au-delà de la recherche d'efficacité. […] La sobriété apparaît comme un levier essentiel face aux enjeux climatiques et de consommation des ressources, en complément de l'efficacité. […] Elle promeut le « moins mais mieux », tout en se confrontant aux difficultés de définition du moins (la limite planétaire, mais qui et comment ?) et du mieux (comment différencier le besoin du superflu ? Que seraient des critères du « mieux » ? Comment promouvoir le mieux sans questionner le coût ?).

Source : ADEME (2019) - Panorama sur la notion de sobriété

Tournez la page S.V.P.

Annexe 8 – Informations et données sur le t-shirt en coton bio pour homme de WEAVE

Le t-shirt en coton bio pour homme de WEAVE est conçu pour allier confort, durabilité et respect de l'environnement. Fabriqué au Portugal, il est composé à 100% de coton biologique, garantissant une culture sans pesticides ni engrais chimiques (certifié label GOTS). Le tissu, d'une densité de 180 g/m², offre une excellente tenue, limitant la déformation et la transparence. Il est aussi exempt de substances nocives pour la santé (certifié label OEKO-TEX). Disponible en plusieurs coloris, ce t-shirt est prélavé en usine pour éviter le rétrécissement et assurer une longévité accrue.

L'usine au Portugal fabrique plusieurs types de produits textiles. Le nombre d'unités d'œuvre indiqué dans le tableau ci-dessous correspond à l'ensemble de la production de l'usine, dont fait partie le t-shirt en coton bio pour homme WEAVE.

Tableau de répartition des charges indirectes de l'usine au Portugal :

Centres d'analyse	Approv.	Découpe	Finition	Distribution
Montant des charges indirectes (€)	**4 500**	**13 500**	**6 300**	**3 000**
Unité d'œuvre (UO)	1 kg de tissu acheté	1 h de MOD directe	1 t-shirt produit	Lot de 100 t-shirts vendus
Nombre UO	9 000	10 000	30 000	300

Données concernant la production et la vente du t-shirt en coton bio pour homme de WEAVE :

Le t-shirt est vendu 25 € TTC, soit 20,83 € HT.

Quantité produite et vendue : 1 000 t-shirts coton bio (unités).

Les achats de matières premières sont les suivants :

- Tissu coton bio acheté et utilisé : 2 550 kg à 3,00 € le kg.
- Teintures, colorants, adoucissants, etc. : 1 000 unités, à 0,60 € l'unité.

La production des t-shirts en coton bio pour homme de WEAVE a nécessité une quantité de main d'œuvre directe (MOD) de 900 heures ; à 8 € par heure.

Données sectorielles comparatives :

Dans la *fast fashion*, la fabrication est majoritairement délocalisée en Asie (Bangladesh, Chine, Vietnam). Le coût de revient moyen d'un t-shirt standard est d'environ 3,50 €, pour un prix de vente autour de 9,99 € HT. La marge brute atteint près de 65 %, et repose sur des volumes très élevés et une rotation rapide des collections. La qualité et la durabilité restent faibles.

Les marques premium produisent souvent en Europe du Sud ou en Turquie. Le coût de revient moyen se situe entre 10 et 12 €, pour un prix de vente de 45 à 55 € HT. La marge brute dépasse 70 %, soutenue par la valeur de marque, les investissements marketing et la distribution sélective. Ce modèle privilégie l'image et le statut de la marque.

Sources : SuccessfulFashionDesigner.com (2024) ; Techpacker (2023) ; Vogue (2019) ; NewFrontierFunding (2023) ; McKinsey (2025) ; LogoUnlimited (2024) ; les auteurs.

Annexe 9 – Documents comptables : bilans comptables 2024, 2023

ACTIF		31/12/2024		31/12/2023
	Brut	Amort. et prov.	Net	Net
Actif immobilisé :				
Immobilisations incorporelles :				
Frais de recherche et de développement	375 358	141 351	234 007	284 597
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	692		692	692
Fonds commercial	10 000		10 000	10 000
Immobilisations corporelles				
Autres immobilisations corporelles	293 441	40 303	253 138	281 899
Immobilisations financières				
Autres titres immobilisés	1 080		1 080	930
Autres immobilisations financières	16 349		16 349	15 266
Total Actif immobilisé	**696 920**	**181 654**	**515 266**	**593 384**
Actif circulant :				
Stocks et en-cours				
Marchandises	918 919	3 227	915 692	697 500
Avances et acomptes versés sur commande	30 873		30 873	36 674
Créances				
Clients et comptes rattachés	7 791		7 791	500
Autres	29 433		29 433	15 860
Valeurs mobilières de placement				
Instruments de trésorerie				
Disponibilités	476 484		476 484	465 016
Charges constatées d'avance	4 531		4 531	16 227
Total Actif circulant	**1 468 031**	**3 227**	**1 464 804**	**1 231 777**
TOTAL ACTIF	**2 164 951**	**184 881**	**1 980 070**	**1 825 161**

PASSIF	31/12/2024	31/12/2023
	Net	Net
Capitaux propres :		
Capital	13 402	13 338
Prime d'émission, de fusion, d'apport	617 110	617 174
Réserves :		
réserve légale	1 341	1 312
autres réserves	180 829	137 873
Report à nouveau	8 694	8 694
Résultat de l'exercice	129 201	42 986
Provisions réglementées	0	0
Total Capitaux propres	**950 577**	**821 377**
Provisions pour risques et charges		
Dettes :		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	513 548	569 393
Emprunts et dettes financières divers	106 403	61 466
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	209 858	202 950
Dettes fiscales et sociales	193 518	147 935
Produits constatés d'avance	6 166	22 040
Total Dettes	**1 029 493**	**1 003 784**
TOTAL PASSIF	**1 980 070**	**1 825 161**

Source : les auteurs

Tournez la page S.V.P.

Annexe 10 – Bilans fonctionnels 2024, 2023

BILANS FONCTIONNELS					
EMPLOIS	**2024**	**2023**	**RESSOURCES**	**2024**	**2023**
EMPLOIS STABLES			**RESSOURCES STABLES**		
Immobilisations Incorporelles	386 050	365 635	Capitaux Propres	950 577	821 377
Immobilisations Corporelles	293 441	293 441	Provisions pour risques et charges		
Immobilisations Financières	17 429	16 196	Amortissements	184 881	81 888
			Dettes Financières	619 951	630 859
TOTAL EMPLOIS STABLES	**696 920**	**675 272**	**TOTAL RESSOURCES STABLES**	**1 755 409**	**1 534 124**
ACTIF CIRCULANT			**PASSIF CIRCULANT**		
Actif circulant d'exploitation	962 114	750 901	Passif circulant d'exploitation	409 542	372 925
Actif circulant hors exploitation	29 433	15 860	Passif circulant hors exploitation	0	0
TOTAL ACTIF CIRCULANT	**991 547**	**766 761**	**TOTAL PASSIF CIRCULANT**	**409 542**	**372 925**
TRESORERIE DISPONIBLE			**TRESORERIE PASSIVE**		
Trésorerie disponible	476 484	465 016	Trésorerie passive	0	0
TOTAL EMPLOIS	**2 164 951**	**1 907 049**	**TOTAL RESSOURCES**	**2 164 951**	**1 907 049**

Annexe 11 – Comptes de résultat 2024, 2023.

	31/12/2024	**31/12/2023**
Vente de marchandises	2 863 319	2 278 051
Production vendue (biens et services)	33 626	22 880
Montant net du Chiffre d'affaires	**2 896 945**	**2 300 931**
Production stockée		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation	3 281	14 000
Reprises sur provisions et amortissements	335	
Autres produits	407	70
Total Produits d'exploitation	**2 900 968**	**2 315 001**
Achat de marchandises	1 617 714	1 395 933
Variation des stocks de marchandises	-221 419	-204 327
Achats de matière première et autres approvisionnements	89 528	69 914
Autres achats et charges externes	562 134	574 291
Impôts, taxes et versements assimilés	8 695	7 654
Salaires et traitements	386 181	218 486
Charges sociales	165 118	135 980
Dotations aux amortissements et provisions	99 766	56 945
DAP sur actif circulant	3 228	
Autres charges	1 678	883
Total charges d'exploitation	**2 712 623**	**2 255 759**
RESULTAT D'EXPLOITATION	**188 345**	**59 242**
Autres intérêts et produits assimilés	1	9
Total produits financiers	**1**	**9**
Intérêts et charges assimilées	15 548	3 247
Total charges financières	**15 548**	**3 247**
RESULTAT FINANCIER	**-15 547**	**-3 238**
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	**172 798**	**56 004**
Produits exceptionnels sur opération de gestion		
Total produits exceptionnels	0	0
Charges exceptionnelles sur opération de gestion *	8 992	4 417
Total charges exceptionnelles	**8 992**	**4 417**
RESULTAT EXCEPTIONNEL	**-8 992**	**-4 417**
Impôt sur les bénéfices	34 605	8 603
Total des produits	**2 900 969**	**2 315 010**
Total des charges	**2 771 768**	**2 272 026**
RESULTAT DE L'EXERCICE	**129 201**	**42 984**

***** il ne s'agit pas d'opérations de cession, en vertu du règlement 2022-06 de l'Autorité des Normes comptables.

Annexe 12 – Autres informations financières SIG, CAF.

Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)	2024	2023
CHIFFRE D'AFFAIRES	**2 896 945**	**2 300 931**
Ventes de marchandises	2 863 319	2 278 051
- Achats de marchandises	-1 396 294	-1 191 605
- Variation des stocks de marchandises	0	0
MARGE COMMERCIALE	**1 467 025**	**1 086 446**
Production vendue	33 626	22 880
+ Variation production stockée	0	0
+ Production immobilisée	0	0
PRODUCTION DE L'EXERCICE	**33 626**	**22 880**
- Achats de matières premières et autres approvisionnements	-89 528	-69 914
- Variation des stocks de matières premières	0	0
- Achats de sous-traitance directe	-363 014	-364 040
MARGE BRUTE DE PRODUCTION	**-418 916**	**-411 074**
MARGE BRUTE TOTALE	**1 048 109**	**675 372**
- Achats non stockés	-10 351	-14 944
- Autres charges externes	-188 769	-195 306
VALEUR AJOUTÉE	**848 989**	**465 122**
+ Subventions d'exploitation	3 281	14 000
- Impôts, taxes et versements assimilés	-8 695	-7 654
- Charges de personnel	-551 300	-354 466
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	**292 275**	**117 002**
+ Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	335	0
+ Autres produits d'exploitation	407	70
- Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	-102 994	-56 945
- Autres charges de gestion courante	-1 678	-883
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**188 345**	**59 244**
+ Produits financiers	1	9
- Charges financières	-15 548	-3 247
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	**172 798**	**56 006**
+ Produits exceptionnels	0	0
- Charges exceptionnelles	-8 992	-4 417
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**-8 992**	**-4 417**
- Participation des salariés	0	0
- Impôt sur les bénéfices (IS)	-34 605	-8 603
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	**129 201**	**42 986**

	31/12/2024	31/12/2023
Capacité d'autofinancement (CAF)	231 860	99 931
Ratio : (CAF / CA) x 100	8%	4,34%

Source : les auteurs

Tournez la page S.V.P.

Annexe 13 – Un marketing comme posture de sobriété ou simple outil stratégique au service de la gestion de la marque ?

WEAVE cherche à diminuer son impact en ne sacrifiant pas à des procédés logistiques augmentant l'empreinte carbone des produits comme la livraison en 24 h. La marque développe un blog d'éducation à la consommation sensibilisant par exemple les consommateurs aux mécanismes à l'œuvre dans des procédés marketing tels que les terminaisons de prix en 9. Enfin, la marque se caractérise par une très forte transparence et par la recherche de cohérence, dans ce qu'elle met en œuvre mais aussi des aspects sur lesquels elle doit s'améliorer. WEAVE est clairement dans une posture de sobriété au sens où, délibérément et par souci de maîtriser son impact, la marque ne cherche pas à maximiser la demande de ses produits. Elle a conçu son modèle en intégrant l'idée d'une croissance limitée, en renonçant proactivement à utiliser les techniques usuelles de développement des ventes. […]

Guillemette Declercq : « Désormais, on ne proposera plus jamais de promotions. Et ce pour deux raisons :

1/ Nos vêtements sont déjà au meilleur prix possible. Pour pouvoir proposer des promotions sans faire faillite, il faudrait qu'on augmente nos prix ou que l'on vous fasse payer la livraison (et ce serait absurde, non ?). Les réductions, c'est surtout une manière de vendre trop cher tout le reste de l'année.

2/ La spirale des soldes et des promotions incite les gens à acheter plus que ce dont ils ont besoin. Et ça nous paraît fondamentalement incompatible avec notre mission de produire moins mais mieux. […]. Peut-être qu'après avoir lu ça, vous déciderez de ne pas acheter chez nous. Ça ne nous dérange pas tant que ça : on ne veut pas que vous achetiez parce que c'est en promo mais parce que vous avez vraiment besoin de ce vêtement et que vous voulez le garder longtemps. »

Source : Bernard, Bertrandias, Elgaaied-Gambier (2024)

Annexe 14 – *Digitally Native Vertical Brands (DNVB*) : faire moins de marketing

Nées dans la Silicon Valley en 2008, les *Digitally Native Vertical Brands (*DNVB) ont su parler à des consommateurs en quête de sens, tout en bousculant les codes du commerce traditionnel. Ces DNVB sont des marques créées essentiellement en ligne qui vendent directement leurs produits aux consommateurs sans passer par un intermédiaire. […] Là où la marque WEAVE sort vraiment du lot [parmi les DNVB], c'est dans le moins. Faire moins, cela veut dire n'avoir *aucune* sorte d'incitation à la consommation. « Le cœur de la *fast fashion*, c'est un renouvellement permanent des collections, constate Guillemette. Chez nous, pas de renouvellement. Zéro collection, zéro offre promotionnelle, zéro solde. Vouloir créer du désir en permanence n'a aucun sens ». Moins signifie aussi zéro publicité, ce rouleau compresseur qui nous fait acheter toujours plus. « On compte uniquement sur le bouche-à-oreille – et sur la presse qui est curieuse du modèle qu'on porte. » Moins veut également dire jamais de soldes, jamais de promos et pas de slogans du type « Moins 10 % à la première commande ! » ou « Dépêchez-vous, nos stocks sont limités ! ». […] Enfin, moins signifie peu cher, c'est une question d'éthique. Le t-shirt WEAVE est à 25 euros et sera toujours à 25 euros. C'est le vrai prix tout le temps et il est bas parce qu'ils n'ont pas de dépenses inutiles : des salaires, c'est tout.

Sources : DNVB (Digitally Native Vertical Brands) - 2e édition, Les surdouées du commerce digital, Victoria Viviane Lipskier, mai 2023 ; les auteurs.

Annexe 15 – WEAVE et TexLog : une collaboration logistique pour une mode plus responsable

Depuis son lancement en 2016, WEAVE s'est engagée dans une production textile durable et transparente. Pour accompagner cette démarche, la marque a externalisé sa logistique auprès de TexLog, spécialiste du textile, qui gère le stockage, la préparation des commandes et les retours. « La logistique est un métier, ça ne s'improvise pas », explique Clément, représentant de WEAVE.

Dès le début, les volumes de commandes WEAVE étaient trop importants pour une gestion interne. TexLog assure ainsi un soutien clé : contrôle qualité des pièces à réception, réparations des défauts mineurs et optimisation des flux. L'équipe WEAVE échange régulièrement avec les logisticiens et effectue des visites biannuelles sur site pour ajuster les processus.

Un des enjeux majeurs pour WEAVE est la réduction des retours et des échanges, qui impactent l'empreinte carbone et la rentabilité. Pour y remédier, la marque améliore ses descriptions produits et veille à la précision des tailles. TexLog renforce son contrôle qualité. La traçabilité des matières premières est un autre axe central. Depuis 2019, WEAVE utilise exclusivement du coton bio et privilégie la laine "*mulesing free*"[3]. Cependant, certaines contraintes technologiques l'obligent à s'approvisionner en Chine et en Turquie. Pour améliorer la transparence, TexLog met en place des outils de suivi avancés et des QR codes pour une meilleure visibilité sur les produits. TexLog optimise également la gestion des stocks en anticipant les besoins en réapprovisionnement, réduisant ainsi les surstocks inutiles.

Cette collaboration entre WEAVE et TexLog démontre comment une logistique maîtrisée peut renforcer l'engagement éthique d'une marque.

Source : TexLog ; les auteurs

Annexe 16 – Dialogue entre Guillemette Declercq et Julien Faurel : ouvrir une boutique sans trahir nos valeurs ?

Avant 2023, WEAVE s'était juré de rester une marque sans boutique, persuadée que le e-commerce était la meilleure façon de limiter la surconsommation. Mais face aux attentes des clients et aux limites du tout-digital, Guillemette Declercq et Julien Faurel s'interrogent. Retour sur leurs échanges bien avant l'ouverture.

Julien : On doit trancher, Guillemette. Depuis le début, on s'est construit sur l'idée qu'il fallait vendre moins mais mieux, sans pousser à la consommation. Est-ce qu'un magasin physique ne va pas à l'encontre de tout ça ?

Guillemette : Nos clients nous le demandent. Beaucoup hésitent à commander sans essayer, et nos pop-ups ont montré qu'il y a un vrai besoin. Mais une boutique, c'est un investissement massif, et une fois lancé, on ne pourra plus reculer.

Julien : On parle d'un investissement initial entre 100 000 et 150 000 euros, sans compter un loyer qui pourrait dépasser 5 000 euros par mois en plein Paris. On ne peut pas se permettre de se tromper.

Guillemette : Oui, mais sur le long terme, une boutique coûte moins cher que des dépenses marketing en ligne. Aujourd'hui, tous nos clients viennent par bouche-à-

3 Le Mulesing (du nom de son inventeur, John W.H Mules) est une pratique chirurgicale, qui consiste à retirer la peau située autour de la queue des moutons mérinos. Le Mulesing est une mesure préventive qui vise à éviter l'apparition de la myiase (présence sous-cutanées de larves de mouches) chez ces moutons dont la fourrure très dense et les plis humides de la peau constituent des zones idéales pour la ponte des parasites. La myiase met en danger la santé du mouton et nuit donc à la qualité de sa laine et à son rendement. Source : https://www.thegoodgoods.fr/mode/le-probleme-du-mulesing-dans-la-laine/

Tournez la page S.V.P.

oreille, on n'a jamais mis un euro dans la publicité. Une boutique bien placée, c'est une vitrine permanente, un moyen d'exister sans dépendre des algorithmes.

Julien : Il faudrait aussi que la boutique reste un lieu d'échange plus qu'un simple point de vente.

Guillemette : Exactement. Et ça change l'expérience d'achat : moins de retours, moins de logistique inutile, moins de trajets polluants. Ça fait des économies pour nous et c'est moins de galères pour les clients.

Julien : Et ça réduit notre dépendance à la livraison. Aujourd'hui, on délègue à des livreurs mal payés, précaires, soumis à une pression énorme. Moins d'expéditions individuelles, c'est moins de livraisons. Mais d'un autre côté, on va déplacer le problème : plus de clients en boutique, c'est plus de déplacements individuels en ville.

Guillemette : Pas faux. Il faut aussi qu'on réfléchisse à la manière dont on va organiser ce lieu. On ne peut pas se permettre un accueil ultra-personnalisé, on n'aura pas un vendeur pour chaque client. D'où l'idée du self-service. Chez nous, toutes les tailles seront accessibles directement. Si quelqu'un veut essayer un jean en taille 31, il n'aura pas à attendre qu'on fouille dans la réserve. Ça fait gagner du temps aux clients, et pour nous, ça permet de limiter les coûts salariaux sans sacrifier la qualité du service. Mais ça veut aussi dire qu'il nous faut beaucoup plus de place. Une boutique classique peut tourner avec 30 ou 40 m², nous, il nous faut 120 m² pour tout stocker. Encore un coût en plus.

Julien : Et il y a l'enjeu social. On veut payer nos équipes correctement, offrir de vraies conditions de travail, mais ça pèse sur la viabilité. Si on veut tenir nos engagements sociaux, il faut absolument que cette boutique soit rentable rapidement.

Guillemette : OK, donc on avance, mais en restant prudents. On teste, on ajuste, et surtout, on s'assure que cette boutique ne nous éloigne pas de notre mission initiale : fabriquer moins, fabriquer mieux.

Source : les auteurs

Annexe 17 – La mise en place d'une nouvelle tendance RH : le « job-crafting »

Le job-crafting au travail permet aux employés de façonner et de personnaliser de façon innovante leurs propres rôles professionnels, afin de se sentir plus autonomes dans leur travail. En adoptant cette stratégie, les individus sont incités à redéfinir et à ajuster leurs missions, leurs responsabilités et leurs relations professionnelles pour mieux aligner leur travail avec leurs compétences, leurs passions et leurs objectifs personnels. Cette démarche stimule un sentiment accru de satisfaction au travail en accordant aux employés un niveau de contrôle et d'autonomie plus élevé sur leur quotidien professionnel.

Le *job-crafting* n'est pas uniquement bénéfique pour les travailleurs. Il entraine une amélioration globale de la performance organisationnelle, en favorisant une meilleure adaptation aux changements et en encourageant une culture d'entreprise plus agile et réactive. En intégrant le job-crafting, les entreprises peuvent ainsi répondre aux aspirations des employés tout en consolidant leur agilité et leur résilience face aux défis constants du monde professionnel.

Source : https://simoneetnelson.com/blog/nouveaux-modes-management/

Annexe 18 – Co-responsable de boutique - CDI - Temps plein - Paris 3e – Paris

Créée en 2016, WEAVE grandit sans publicité, avec un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros (e-commerce et boutique). L'équipe compte 9 personnes.

Descriptif du poste : La boutique, ouverte en 2023, réalise plus de 1 million d'euros de CA annuel. Pour renforcer l'équipe, nous cherchons un ou une **co-responsable** pour travailler en binôme avec **Ninon**, responsable relation client. Dans notre boutique, nous adoptons une approche de *job-crafting*.

En tant que co-responsable, vous êtes en charge de la bonne gestion de la boutique, et en particulier :

- Tenue parfaite de la boutique
- Rangement général, présentation des vêtements, tenue du *floor*
- Propreté (le gros du ménage est effectué par des professionnels)
- Organisation et rangement du stock
- Réception et mise en stock des réassorts
- Mise en valeur des produits : mise à jour régulière du plan de merchandising, renouvellement de la signalétique boutique, installation et renouvellement des vitrines.

Vous êtes encouragé à proposer et tester de nouvelles idées pour optimiser l'organisation et l'expérience en boutique (réorganisation du stock, optimisation du parcours client, nouveaux outils de gestion, etc.). Des points réguliers permettront d'ajuster les missions selon vos compétences et envies. En binôme avec l'autre co-responsable, vous répartirez les tâches selon les forces de chacun pour :

- gérer et animer l'équipe (plannings, coordination, ambiance de travail),
- faire circuler les informations clés entre la boutique et les autres pôles (produit, technique, finance, retours clients),
- nourrir une dynamique d'amélioration continue pour la boutique et la marque.

Vous participerez pleinement à la vie de la boutique : accueil et conseil client dans l'esprit WEAVE (écoute, transparence, pédagogie), gestion de la caisse, du stock et de la propreté. Vous pourrez aussi imaginer vos propres initiatives pour animer la boutique : événements, rencontres, mises en avant originales.

Conditions salariales :

- Salaire généreux (au moins 42k€ bruts annuel, selon profil), avec augmentation automatique à l'ancienneté (+5 % au bout de 3 ans) + intéressement sur le résultat de l'entreprise (jusqu'ici, environ 4k€/an)
- Abonnement transports en commun 75% remboursé (ou jusqu'à 700€/an de prime de mobilité douce si déplacements à vélo)
- Titres restaurant à 12€/jour et possibilité de repas pris en cantines partenaires
- Semaine de 4 jours (même salaire, test en cours) pour équilibre vie pro/vie perso
- Mutuelle "zéro reste à charge" et prévoyance, couverture renforcée pour la santé mentale et les médecines douces
- 6 semaines de congés payés + congés parentaux 100 % rémunérés
- Congé menstruel de 1 à 2 jours par mois pour les employées concernées
- Dotation vestiaire pour s'équiper en vêtements WEAVE
- Budget formation libre (éthique, écoconception, leadership collaboratif, etc.)
- Droit à l'erreur et à l'expérimentation : prise d'initiative et expérimentation encouragées dans la gestion du magasin et l'expérience client
- Droit à la déconnexion garanti : politique claire sur les horaires de travail respectés et aucune attente de réactivité en dehors du temps de travail

Source : les auteurs

IMPRIMERIE NATIONALE – 26 1226 – 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

- L'entreprise : définitions, finalités, parties prenantes, RSE, logiques entrepreneuriale et managériale
- Choix stratégiques : avantage concurrentiel, stratégies génériques, diversification (BCG, ADL), internationalisation, croissance, intégration, innovation
- Démarche et diagnostic stratégiques : DAS, PESTEL, cinq forces, FCS, chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT
- Structure financière et rentabilité : bilan fonctionnel, FDR, BFR, TN, rentabilités, levier
- Analyse de l'activité : ESG ou SIG, valeur ajoutée et partage, CAF, ratios d'exploitation
- Analyse des coûts : tableau de répartition sur un cas simple, coût variable, coût marginal, seuil de rentabilité, comparaison avec ABC
- Analyse de la performance financière
- Segmentation, ciblage, positionnement

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