

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 9 pages

⇒ Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé.
En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT**.

⇒ Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à disposition.

Première partie – Étude de cas

14 points

Seconde partie – Question de réflexion

6 points

SUJET

I. Étude de cas Etam (14 points)

• **Document 1 :**

« Activité et résultats », extrait du *Rapport financier* 2012 du groupe Etam

NB : cet extrait est partiel

I. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS

En 2012, dans un contexte de morosité des marchés européens de l'habillement féminin et d'évolution rapide des canaux de distribution en Chine, le Groupe Etam a maintenu son Résultat Opérationnel Courant par rapport à 2011. Alors que la marque 1.2.3 a fait l'objet d'un retournement durant l'année écoulée, la marque Etam a globalement continué de souffrir du contexte économique dégradé et d'une forte concurrence, même si l'activité Lingerie a connu un redressement au second semestre. En Chine, le développement de la part de marché des centres commerciaux et du canal internet au détriment des Grands Magasins, le ralentissement de la croissance de la consommation textile et le manque d'attractivité des marques du Groupe dans un contexte d'inflation des coûts, ont induit une baisse significative du chiffre d'affaires à surface comparable, et donc de la rentabilité opérationnelle.

Le chiffre d'affaires consolidé s'est établi à 1 216,9 M€, en augmentation de 32,8 M€, soit +2,8 % par rapport à 2011, et en baisse de 3,4 % à surface comparable et taux de change constant. Le résultat opérationnel courant a été tenu, à 41,9 M€ contre 41,5 M€ en 2011. Cette stabilité résulte d'une forte croissance du résultat opérationnel courant de l'Europe par rapport à 2011, soit +24,3 M€ dont +19,7 M€ sur la seule marque 1.2.3, et d'une forte baisse du résultat opérationnel courant de la Chine par rapport à 2011, soit -23,9 M€.

En 2012 en Europe, l'évolution * du chiffre d'affaires a été de +0,6 %, dont -1,4 % pour la marque Etam et +8,5 % pour la marque 1.2.3. En France, où - selon l'Institut Français de la Mode - les ventes d'habillement féminin ont marqué un recul pour la cinquième année consécutive (-3,4 % sur le canal des chaînes spécialisées en 2012), le Groupe a mieux résisté avec +0,2 % *. En Chine, la baisse * de chiffre d'affaires a été de 12,6 %.

En Europe, le taux de marge brute a augmenté de 2,3 points de chiffre d'affaires, sous l'effet d'une amélioration sensible du taux de démarque, en particulier chez 1.2.3, de la baisse des prix d'achat convertis en euros et d'une bonne anticipation des stocks résiduels. Les coûts de distribution et les frais administratifs ayant été bien maîtrisés, la marge opérationnelle courante a crû de 3,1 points de chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant a atteint 40,4 M€ en 2012 contre 16,1 M€ en 2011. En Chine, où le nombre d'ouvertures nettes a été limité à 69 en 2012, portant le nombre de points de vente à 3 355 au 31 décembre 2012, la baisse du chiffre d'affaires de 12,6 % à surface comparable et taux de change constant, jointe à une baisse du taux de marge brute de 1,8 point de chiffre d'affaires et à une inflation significative des coûts de distribution, a provoqué une chute du résultat opérationnel courant, qui s'est établi à 1,5 M€ en 2012 contre 25,4 M€ en 2011.

Le Groupe a par ailleurs comptabilisé d'autres charges opérationnelles à hauteur de 8,4 M€ contre 7,0 M€ en 2011. Ces charges non-courantes représentent les coûts de fermeture du magasin Flagship de la rue de Rivoli pour 3,3 M€, les coûts de mise en œuvre des rationalisations

du parc de magasins Etam pour 4,8 M€ et des coûts additionnels aux rationalisations du parc 1.2.3 pour 0,3 M€.

Le coût de la dette s'élève à 10,9 M€, en baisse de 0,7 M€ par rapport à 2011, principalement en raison de la diminution de l'endettement net moyen.

En 2012, le Groupe a enregistré d'autres produits financiers nets pour 1,3 M€ et une charge d'impôt de 8,2 M€ dont la hausse de 3,6 M€ par rapport à 2011 s'explique par l'augmentation des résultats de l'Europe et par les impôts prélevés à la source sur les revenus de dividendes en provenance de la Chine.

Après dépréciation totale des titres de la société MOA dont le Groupe détient 25 %, pour 1,6 M€, et un solde de charges de 0,7 M€ sur les activités arrêtées en Italie, le résultat net consolidé s'élève à 13,4 M€ contre 11,3 M€ en 2011.

1. Les activités du Groupe

1.1. Les activités du Groupe hors Chine

Etam

En 2012, le chiffre d'affaires de la marque Etam, y compris les activités d'Undiz, a atteint 622,2 M€ avec 572 points de vente en France (dont 80 magasins Undiz) et 340 à l'international (dont 181 en franchise). En baisse de 1,4 % à surface comparable et taux de change constant, l'activité commerciale d'Etam a connu un bilan contrasté avec une meilleure performance sur le second semestre. En effet, au premier semestre elle avait été impactée par de mauvaises soldes au mois de janvier du fait d'un niveau de stocks particulièrement bas. De plus, les conditions météorologiques ont nui à la vente des collections d'été et notamment des maillots de bains.

Selon l'Institut Français de la Mode, les ventes d'habillement féminin en France sur le canal des chaînes spécialisées ont été en recul de 3,4 %. Dans ce contexte, l'activité d'Etam a mieux résisté que le marché français sur l'exercice.

Marketing-offre produits

Les faits marquants pour la marque Etam en 2012 ont été :

- une baisse du niveau de stocks au premier semestre (vs premier semestre 2011) qui a nui au chiffre d'affaires mais généré une réduction des stocks résiduels, et un niveau des stocks plus adéquat sur l'Hiver 2012, permettant de relancer l'activité commerciale ;
- une gestion plus ciblée des promotions avec la mise en avant de produits à forte valeur ajoutée pour augmenter la fréquentation en magasins et soutenir le chiffre d'affaires ;
- l'amélioration des conditions d'achat avec l'ouverture de nouveaux sourcing en Asie (Indonésie, Bangladesh...) ;

* À surface comparable et taux de change constant vs 2011.

1.2. L'activité du Groupe en Chine

Au 31 décembre 2012, le chiffre d'affaires de 438,7 M€ - qui intègre un impact positif de change de 40,3 M€ - progresse de 2,7 %. À surface comparable et taux de change constant, il recule de 12,6 %.

Les faits marquants pour Etam en Chine en 2012 ont été :

- une baisse du chiffre d'affaires à magasins constants, liée à l'évolution des canaux de distribution et à un ralentissement de la croissance de la consommation textile ;
- l'accentuation de la concurrence des acteurs locaux et internationaux ;
- mais aussi une différenciation insuffisante et un manque d'attractivité des marques.

Face à ces éléments, le Groupe a mis en œuvre des plans d'actions destinés à faire évoluer son modèle économique :

Sur l'offre produits :

- le renforcement des équipes de style avec, pour chaque marque, un directeur du style au profil plus expérimenté et occidental ;
- la montée en gamme des trois marques principales (Etam, Etam Week End et ES) par l'offre et le concept magasin ;

- une offre de lingerie qui s'appuiera sur les collections françaises en s'adaptant aux spécificités du marché local ;
- le déploiement de l'offre EetJoy, dédiée aux centres commerciaux, au positionnement mode, jeune et bon marché.

Sur le réseau :

- la rationalisation du parc magasins, avec 272 corners peu ou non rentables fermés à l'initiative d'Etam ;
- le déploiement des nouveaux concepts à partir du second semestre 2012. Au 31 décembre 2012 le Groupe comptait 254 points de vente aux nouveaux concepts ;
- l'ouverture de 57 magasins d'usine d'une surface moyenne de 175 m² pour permettre un meilleur écoulement des stocks résiduels ;
- l'ouverture de 72 franchises.

Sur Internet :

- les ventes sur internet ont connu une forte croissance en 2012 mais se situent à un niveau insuffisant. Le renforcement des équipes dédiées devrait permettre d'en accélérer le développement en 2013.

le cnam
intec
Institut national des techniques
économiques et comptables

• Document 2 :

« Informations environnementales, sociales et sociétale », extrait du *Rapport financier* 2012 du groupe Etam

NB : cet extrait est partiel

II. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET SOCIÉTALES

1. Enjeux majeurs du Groupe Etam en matière de RSE


En tant que concepteur, distributeur et vendeur en magasin de produits textiles qu'il fait fabriquer à façon ou qu'il achète en direct à des fournisseurs, le Groupe Etam fait face à des enjeux de responsabilité sociétale qui lui sont propres. En 2012, le Groupe Etam a structuré une démarche d'ensemble de reporting extra-financier conformément à l'article 225 de la loi Grenelle 2 afin de :

- bien cerner et rendre compte des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de son activité dans le rapport financier ;
- comprendre comment progresser sur les points prioritaires.

Compte tenu des activités et du fonctionnement du Groupe, quatre enjeux prioritaires sont recensés, sur lesquels il peut progresser de façon pragmatique, en tenant compte des contraintes économiques liées à l'environnement du secteur :

- enjeu de renforcement des procédures de gestion des risques par la mise en place de diligences raisonnables dans la chaîne d'approvisionnement et auprès des fournisseurs. Ces procédures ont pour objectif de s'assurer que les pratiques environnementales, sociales et sociétales des partenaires du Groupe Etam ne soient pas contraires à ses principes ;
- enjeu de qualité et de conformité des vêtements, en particulier au regard des réglementations européennes telles que REACH (Registration, Evaluation and Autorisation of Chemicals) ;
- enjeu d'efficacité énergétique pour les process logistiques, les transports et les magasins ;
- enjeu d'expérimentation des démarches d'éco-conception compte tenu des impacts indirects forts de l'industrie textile ;
- enjeu de conditions de travail dans les différents sites (magasins, entrepôts, siège).

En termes d'organisation, le Responsable du Développement Durable coordonne au niveau Groupe les démarches RSE avec un réseau de contributeurs internes.

Pour mesurer et communiquer la performance du Groupe Etam sur ces enjeux de RSE, le Groupe s'attache à déployer des indicateurs de suivi. Une sélection d'entre eux, identifiés par le signe , a fait l'objet de travaux de vérification réalisés par l'un des deux Commissaires aux Comptes, Deloitte et Associés.

2. Responsabilité sociétale du Groupe Etam dans la chaîne d'approvisionnement

2.1. Organisation de la chaîne d'approvisionnement du Groupe Etam

Les achats (acheter les meilleurs produits finis et trouver les fournisseurs pour réaliser les produits à façon) et la logistique (flux tendus du fait

des saisons, coût élevé des stocks) sont deux fonctions centrales dans le Groupe Etam. En effet, les achats et leurs coûts logistiques représentent 41,4 % du chiffre d'affaires du Groupe. Chaque marque a un responsable Achats et un responsable Qualité. Le Groupe Etam achète deux types de produits : les produits finis et les produits à façon. Pour les activités lingerie, les produits finis représentent 95 % des volumes et les produits à façon 5 %. Pour les activités de Prêt à Porter, la proportion est de 89 % des volumes pour les produits finis et de 11 % pour les produits à façon.

Relations entre le Groupe et les agents

Pour identifier et sélectionner les fournisseurs, le Groupe fait appel à des agents, dont un agent interne. En cohérence avec les objectifs de rationalisation des processus achats, le Groupe concentre les volumes achats les plus significatifs auprès d'un nombre limité d'agents. En effet, entre deux et quatre agents concentrent 80 % du volume d'achat en moyenne pour chacune des marques. Les relations avec ces agents les plus importants ont été stables entre 2012 et 2011 puisqu'ils ont été reconduits.

Les agents sont des leviers déterminants pour intégrer les principes de responsabilité sociétale dans les processus achats. Ils s'assurent en particulier que les fournisseurs signent le code de conduite et la charte REACH. Ils vérifient également que l'engagement des fournisseurs est bien à jour. Ce sont également les agents qui règlent les fournisseurs.

Relations avec les fournisseurs

Le Groupe a continué à renouveler son réseau de fournisseurs pour être plus réactif aux contraintes économiques du secteur dans chacune des marques. Toutefois, si le taux de rotation des fournisseurs montre qu'en moyenne le réseau de fournisseurs se renouvelle tous les deux ans, l'essentiel de la rotation des fournisseurs provient des fournisseurs à faible volume. En effet, le Groupe Etam maintient des relations durables avec les fournisseurs les plus significatifs (ceux représentant 80 % des volumes d'achats).

2.2. Conditions de travail chez les fournisseurs

Le Groupe Etam adhère depuis 2008 à la Business Social Compliance Initiative (BSCI). BSCI est une organisation non-gouvernementale rattachée à l'association du commerce européen et international visant à améliorer les conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement de la distribution. C'est donc une initiative sectorielle qui demande aux adhérents de réaliser des audits des conditions de travail dans les sites de production des fournisseurs. Ces audits doivent être réalisés par des cabinets extérieurs indépendants accrédités SAAS (Social Accountability Accreditation Services). Ce rassemblement d'acteurs engagés permet d'optimiser le coût des audits pour le donneur d'ordre et les fournisseurs.

Au-delà de l'encouragement des procédures de diligences raisonnables, l'initiative propose des outils de sensibilisation (pour les acheteurs et les fournisseurs) et incite les donneurs d'ordre à récompenser les fournisseurs les plus engagés. Il ne s'agit pas d'interrompre les relations

avec les fournisseurs en cas de non-conformité constatée mais de les aider à se mettre en conformité (grâce aux formations dispensées par la BSCI par exemple).

Concrètement, l'enregistrement d'un fournisseur sur la plateforme d'achats du Groupe Etam n'est pas possible s'il n'a pas signé le code de conduite BSCI.

Critères examinés chez les fournisseurs dans le cadre des audits BSCI

L'audit BSCI prend entre 1,5 et 4,5 jours. La grille d'analyse comporte 131 questions en cohérence avec les grands principes internationaux de responsabilité sociétale : conventions de l'Organisation Internationale du Travail, déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations-Unies, déclaration des droits de l'enfant des Nations Unies, convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, Pacte Mondial de l'ONU et principes directeurs de l'OCDE.

Ces questions couvrent les thématiques suivantes : relations avec les sous-traitants, heures supplémentaires, salaire minimum, protection sociale, travail forcé, travail des enfants, respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, discrimination, harcèlement et abus, santé et sécurité.

Politique d'audits BSCI du Groupe

Pour le Groupe Etam, la priorité consiste à auditer les conditions de travail des fournisseurs les plus significatifs et les plus stables ou à s'assurer que ces fournisseurs ont été audités par un autre donneur d'ordre. C'est cette logique qui est retenue par BSCI, qui demande aux groupes adhérent depuis plus de 5 ans que le résultat des audits auprès des fournisseurs représentant les deux tiers des volumes d'achat soit « bon » ou « avec des améliorations nécessaires ».

RÉSULTATS DE L'AUDIT	%
Bon	26 % <input checked="" type="checkbox"/>
Améliorations nécessaires	11 % <input checked="" type="checkbox"/>
Non conforme	10 % <input checked="" type="checkbox"/>
Non audité	53 % <input checked="" type="checkbox"/>

Résultats des audits BSCI (périmètre : 105 fournisseurs du Groupe Etam représentant deux tiers des volumes d'achat).

À la fin décembre 2012, sur les 105 fournisseurs représentant les deux tiers des dépenses d'achats du Groupe Etam, 49 ☒ ont été audités (soit 46,7 %) par le Groupe Etam ou par des autres membres BSCI depuis 2009. Cet écart au regard des obligations BSCI s'explique par la rotation des fournisseurs et a donné lieu à un plan d'action spécifique. D'ici le 31 mars 2013, Etam aura organisé les audits pour les fournisseurs qui n'ont pas encore été évalués.

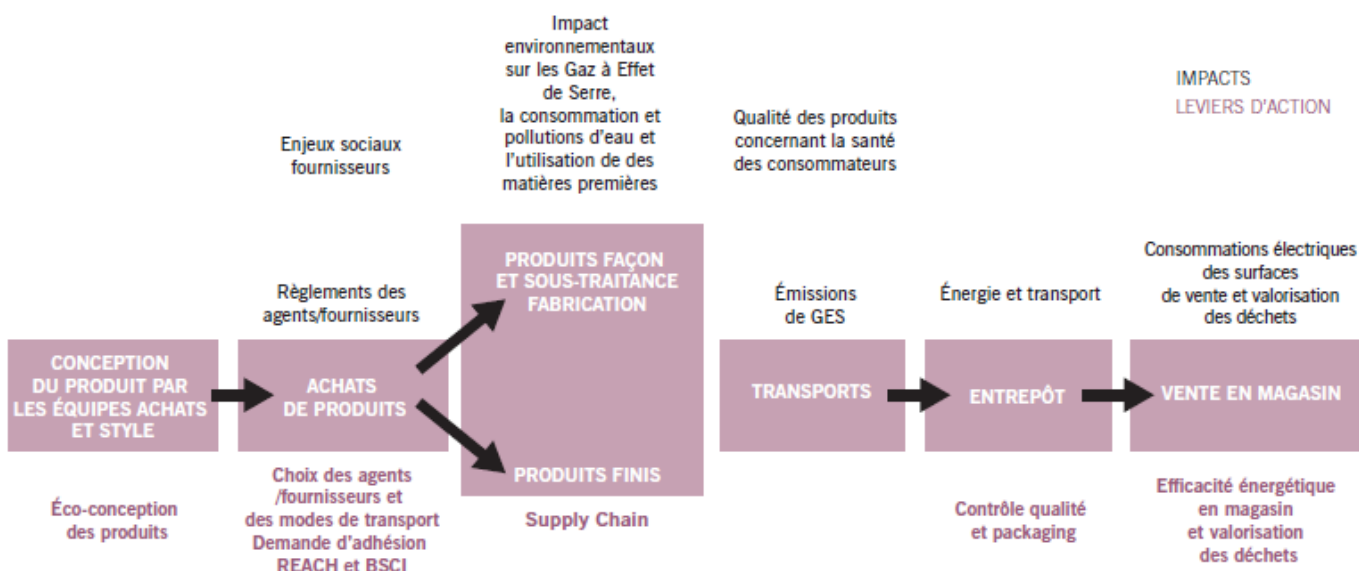
Parmi les fournisseurs audités, on peut noter que 79,6 % ☒ ont un niveau de performance satisfaisant (niveau général « bon » ou « avec améliorations nécessaires »).

Lorsque l'audit signale des améliorations nécessaires ou des cas de non-conformité au code de conduite BSCI, un plan d'action et des délais de mise en œuvre sont définis entre le vérificateur et le fournisseur. Le Groupe Etam accompagne le fournisseur dans la démarche d'amélioration continue et peut faire appel à des consultants extérieurs. En témoignage de cette approche partenariale, le Groupe Etam a offert une prestation d'accompagnement en matière de responsabilité sociétale à l'un de ses fournisseurs stratégiques. En effet, le premier audit et l'audit de suivi avaient révélé des cas de non-conformité.

Le fournisseur passe ensuite un audit de suivi. Si l'auditeur ne constate pas de progrès à l'issue de l'audit de suivi, le Groupe Etam peut renoncer à travailler avec le fournisseur.

2.3. Impact environnemental de la chaîne d'approvisionnement

Représentation synthétique pour les différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement des principaux impacts environnementaux et sociaux ainsi que des leviers d'action



• Document 3 :

« Etam souffre de n'avoir pas assez cultivé son image occidentale auprès des Chinois », Nicole Vulser, article du *Monde* du 29/11/2013.

Installée en Chine depuis 1994, la société Etam souffre aujourd'hui de s'être trop bien intégrée à l'empire du Milieu. « *L'enseigne est considérée comme une marque chinoise en Chine* », affirme au *Monde* Laurent Milchior, cogérant d'Etam Développement. Et manifestement, cela n'est pas bon pour l'entreprise française de lingerie et de prêt-à-porter.

Dans ce pays, où elle réalise 34 % de son chiffre d'affaires, ses ventes reculent : elles ont baissé de 8,3 % à 90,4 millions d'euros sur le seul troisième trimestre. « *Il est absolument fondamental de revendiquer le fait qu'Etam est une marque occidentale* », explique M. Milchior. Cela passera, dit-il par des actions de marketing – montrer le défilé à Paris à des blogueuses chinoises, le diffuser en Chine. Voire offrir des bourses à des étudiantes chinoises à Paris...

COLLECTIONS REPENSÉES

Dans ce contexte, la direction de la filiale chinoise a été remaniée – elle possède une usine près de Shanghai, gère 3 189 points de vente sur un total de 4 322 dans le monde et emploie 15 000 personnes.

Par ailleurs, le réseau est en voie d'assainissement. Depuis le début de l'année, 166 magasins, jugés insuffisamment rentables ou mal situés, ont été fermés en Chine ; d'autres, dans le même temps, ont été rénovés, ou vont l'être.

La gamme des collections a aussi été élargie et permet désormais la cohabitation de six types de magasins spécialisés : dans la lingerie sportive, l'offre pour adolescentes, le très bon marché, les hommes, les enfants ou la lingerie chic étiquetée made in France.

Un travail de fonds sur les collections a été mis en place. « *En Chine, tout vieillit sept fois plus vite qu'en France* », constate le cogérant du groupe qui se rend presque chaque mois à Shanghai. La concurrence y est vive avec les marques locales, comme Aimer ou Embry Form, et aussi avec les groupes occidentaux.

ACTIONNARIAT MODIFIÉ

Et c'est pour mettre en œuvre cette coûteuse politique de relance du marché chinois, qui est estimée à 25 millions d'euros par an, qu'Etam a modifié son actionnariat cet été. La part du capital coté à la Bourse de Paris a été réduite à 3,88 %, ce qui a permis aux actionnaires minoritaires de sortir du tour de table à de bonnes conditions, explique M. Milchior.

Les actionnaires historiques – les familles Milchior et Tarica, et leur holding familiale belge Finor – ont désormais 80,17 % du capital. L'Américain George Lindemann et sa famille – héritiers directs du fondateur – possèdent 15,99 % par l'intermédiaire des sociétés d'investissement Inteco et Linto.

La production de la lingerie et du prêt-à-porter d'Etam est réalisée à 75 % en Asie, en Chine, mais aussi en Inde, en Indonésie, au Bangladesh et au Sri Lanka ; le reste est commandé en Europe et dans le Bassin méditerranéen. Seule une minuscule production est assurée en France, dans l'usine historique du groupe, près de Lille.

Dans l'Hexagone, le groupe, qui compte les enseignes Etam, Undiz et 1.2.3, s'en sort mieux : sur les neuf premiers mois de 2013, ses ventes y ont progressé de 2,9 % à 515,2 millions d'euros.

- **Document 4 :**

Dominique Jacomet, directeur général de l'institut français de la mode : « Il n'y a plus de frontières entre industrie et distribution », Nicole Vulser, article du *Monde* du 11/11/2013.

Pour Dominique Jacomet, directeur général de l'Institut français de la mode, l'Hexagone n'est pas, loin s'en faut, mal placé dans le classement mondial des enseignes de textile à bas prix.

Pourquoi la France, qui a imposé sa loi dans le luxe et réussi à exporter dans le monde entier des marques de vêtements haut de gamme, n'a-t-elle pas réussi à générer un poids lourd du type Zara, H & M, Gap ou Uniqlo dans la mode à petits prix ?

Dominique Jacomet.- Cela peut s'expliquer par la taille des marchés domestiques. Si l'on regarde la Suède, la patrie d'H & M, le marché de l'habillement n'y est que de 7 milliards d'euros - contre 313 milliards pour les 27 pays de l'Union européenne en 2012, selon les données Eurostat.

Pour exister, une firme suédoise doit donc obligatoirement s'internationaliser, comme cela a été le cas d'Ikea, par exemple. En Espagne, berceau d'Inditex, la maison mère de Zara, le marché est un peu plus gros (23,8 milliards d'euros), mais loin après l'Allemagne et la Grande-Bretagne (ex aequo avec 60,6 milliards) ou l'Italie (55 milliards).

Mais le marché domestique est très particulier, avec un acteur majeur de la distribution, El Corte Inglés, et une multitude de petits détaillants. Le succès du japonais Uniqlo, lui, est très récent. Il date de moins de dix ans. Et l'américain Gap est finalement très peu présent à l'international.

Dans ce marché de la mode à bas prix, la France n'est pas si mal placée. Loin s'en faut. Avec plus de 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2012, Decathlon, la première enseigne française, arrive, dans le classement Deloitte des principaux distributeurs mondiaux, juste après les cinq premiers, Inditex, H & M, Gap, Uniqlo et C & A. *[Toutefois, Decathlon ne précise pas quelles sont les ventes attribuables exclusivement aux vêtements et celles qui proviennent des équipements sportifs comme les vélos ou les raquettes de tennis.]*

Comment qualifieriez-vous le modèle économique de Decathlon ?

Cette entreprise qui appartient à la famille Mulliez - qui, hormis Auchan, détient aussi Kiabi, Jules, Pimkie, Phildar... - est une firme verticalisée. Elle démontre que les frontières entre la distribution et l'industrie n'existent plus. Tout est intégré, le design, la recherche. Beaucoup d'ingénieurs textile y travaillent. La seule externalisation, c'est la fabrication, très majoritairement réalisée en dehors de l'Hexagone.

Historiquement, comment les acteurs français se sont-ils développés sur ce marché de la mode à petits prix ?

Ils se sont développés très tôt, dans le Nord, dès les années 1970. C'est vrai pour Promod, Camaieu, Etam, Beaumanoir... Ces enseignes se sont d'abord implantées sur le marché français avant de s'internationaliser.

Sur les 1 040 points de vente de Promod, 740 sont implantés à l'étranger. Beaumanoir a près de 2 600 boutiques, dont un millier à l'international - et 700 Cache Cache rien qu'en Chine. Un tiers des ventes d'Etam sont réalisées en Chine... En France, on a aussi des firmes en bonne position dans le « mass market ».

Les modèles économiques des deux principaux acteurs mondiaux de ce secteur, H & M et Zara, sont-ils comparables ?

Ce sont deux systèmes radicalement différents. H & M prépare ses collections très en amont et les fait réaliser en Asie. Cette entreprise suédoise organise la cadence de son offre en boutiques une fois que les lignes de vêtements ont été fabriquées.

À l'inverse, Zara effectue davantage un *sourcing* [approvisionnement] de proximité et fait fabriquer une large partie de ses vêtements dans la zone européenne ou au Maghreb. Zara joue sans arrêt sur le réassort en magasins, en fonction de la demande, ce qui lui permet d'éliminer aussi ses stocks de façon très différente. Je pense qu'à terme cette composante de proximité sera un facteur-clé, et pas seulement dans l'habillement. Les Etats-Unis commencent à y revenir.

En fait, on calcule encore trop peu les coûts inhérents à la gestion de la distance quand on fait fabriquer des produits dans des pays lointains. Pourtant, le calcul de l'*ended cost*, le prix final sur le lieu de vente, est plus pertinent et souvent très différent du prix d'un produit à sa sortie d'usine. Et milite en faveur d'un *sourcing* de proximité.

Questions :

Les réponses aux questions doivent être basées sur une analyse des documents ainsi que vos connaissances.

1. « Cette entreprise qui appartient à la famille Mulliez (...) est une firme verticalisée » (doc. 4). À quel type de stratégie d'ensemble cela fait-il référence et comment cela est-il mis en pratique chez Décathlon ?
2. Les documents évoquent la stratégie d'internationalisation d'Etam et d'autres sociétés : après l'avoir définie, vous en donnerez les intérêts et les limites dans les cas présentés.
3. Après avoir rappelé ce qu'est le positionnement marketing, vous analyserez celui d'Etam en Chine et ses faiblesses.
4. Des actions de communication marketing sont envisagées pour y remédier. Quelles sont leur nature et leur pertinence ?
5. Quelle sont la nature et les cibles des « informations environnementales, sociales et sociétales » du groupe Etam (doc.2) ?
6. Après avoir rappelé les fondements théoriques de la «RSE », vous analyserez son déploiement au sein du groupe Etam.
7. Après avoir défini la notion de « supply chain » management présentée dans le schéma, vous discuterez de l'intérêt et des limites d'une « gestion environnementale de la chaîne d'approvisionnement », en particulier dans le cas d'Etam (doc. 2).

II. Question de réflexion (6 points)

NB : cette partie est indépendante du I. et de ses documents.

À partir de vos connaissances théoriques et pratiques, vous rédigerez un texte structuré et argumenté sur le sujet suivant :

« Les théories des organisations sont-elles utiles aux managers ? »

le cnam
intec
Institut national des techniques
économiques et comptables