

## 1.- Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation VEJA 3 points

Point(s) du programme abordé(s):

1.1 Qu'est-ce qu'une organisation?

L'élève doit être capable de repérer les éléments constitutifs d'une organisation.

2.1 La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit?

L'élève doit être capable de caractériser une organisation donnée.

*On attend du candidat une réponse cohérente et structurée présentant au moins 6 éléments caractéristiques détaillés. (1/2 point par élément)*

*On attend plus particulièrement les caractéristiques suivantes: le type d'organisation, les finalités et les ressources.*

*La structure sous forme de tableau n'est pas exigée.*

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dénomination sociale     | VEJA FAIR TRADE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Nom commercial           | VEJA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Structure juridique      | SàRL (Société à Responsabilité Limitée)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Type                     | Entreprise privée                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| taille                   | PME (10 à 249 salariés)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Nationalité              | française                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Date de création         | 2014                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Dirigeants               | Gérant : Sébastien KOPP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Finalités                | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Economique : Faire du profit pour assurer sa pérennité</li><li>➤ sociale : assurer le bien-être de ses salariés et des salariés brésiliens, commerce équitable</li><li>➤ sociétale, environnementale : protéger l'environnement en utilisant de ressources durables non ou peu polluantes et reproductibles</li></ul> |
| But                      | lucratif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Activité                 | commerce de gros et de détail de chaussures                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ressources humaines      | 85 salariés en moyenne en France + travailleurs brésiliens                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ressources financières   | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ capital social : 400.0000 €</li><li>➤ bénéfices 2017 : 1.907.063 € (entreprise bénéficiaire depuis sa création)</li><li>➤ (Chiffre d'Affaires 2017 : 18 621 169 €)</li></ul>                                                                                                                                          |
| Ressources matérielles   | 4 établissements actifs à Paris                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ressources immatérielles | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Commerce équitable</li><li>➤ Partenariat avec des ONG</li><li>➤ Site internet</li></ul>                                                                                                                                                                                                                               |

## **2 Montrer comment Veja s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale (4 points)**

Point(s) du programme abordé(s):

2.1 La finalité d'une organisation se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?

L'élève doit être capable de caractériser la finalité sociale, la responsabilité sociétale de l'entreprise

*On attend du candidat une réponse cohérente et structurée présentant les process de Veja, depuis la matière première jusqu'à la commercialisation des produits*

Les matières premières utilisées sont bios, (coton, cuir) et respectent l'environnement ( le caoutchouc ne participe pas à la déforestation de l'Amazonie)

Les producteurs de ces matières premières bénéficient de contrats qui leurs garantissent des prix d'achat sans lien avec les fluctuations des cours, selon les principes du commerce équitable, et bénéficient donc d'une sécurité économique.

Les chaussures sont ensuite fabriquées au Brésil, par des petites associations de producteurs, où les salariés bénéficient d'un salaire et d'avantages sociaux (heures de travail, jour de repos) nettement supérieur à ceux en vigueur dans ce pays.

Elles sont acheminées en France par bateau, dont l'empreinte carbone est inférieure à l'avion.

Arrivée en France elles sont réceptionnées et stockées par une association qui emploie des personnes en situation d'exclusion (chômeurs de longue durée...). Ce sont également des personnes en situation d'exclusion qui gèrent le site internet de la marque.

Enfin chez Veja, l'échelle des rémunérations n'est que de 1 à 6.

Au Brésil, Veja a noué des partenariats avec des ONG pour lutter contre la pauvreté et s'assurer que les ouvriers brésiliens sont respectés.

En France, VEJA utilise pour son siège social de l'électricité

## **3. Identifier le problème de management auquel est confrontée l'organisation VEJA depuis sa création ( 2 points)**

Point(s)du programme abordé(s):

1.1 Qu'est-ce qu'une organisation?

L'élève doit être capable de repérer dans une organisation simple les problèmes de gestion qui se posent.

Les choix sociaux et sociétaux de Veja induisent des coûts de production très supérieurs à ceux de ses concurrents qui n'utilisent pas de matières bios et font fabriquer leurs sneakers avec des coûts de main d'œuvre bien moins importants ?

Aussi si Veja avait adopté le même modèle économique, elle devrait vendre ses produits beaucoup trop chers pour être compétitive.

## **4. Présenter la solution mise en œuvre pour répondre à ce problème et apprécier sa pertinence. (2 points)**

Pour résoudre ce problème de prix de vente, Veja a choisi de n'avoir aucune charge de publicité ou de marketing.

L'entreprise mise sur le bouche à oreille

**5. Montrer que ces choix ont permis à l'organisation VEJA de construire un avantage concurrentiel. (2 points)**

Point(s) du programme abordé(s):

6.1 Comment émergent les grandes orientations stratégiques?

L'élève doit être capable de repérer l'avantage concurrentiel à partir de l'analyse des compétences et des ressources.

Veja surfe sur la mode des sneakers, dont les ventes augmentent considérablement, mais est l'un des seuls à produire ses chaussures en bio et commerce équitable.

L'entreprise a créé tout circuit, de la production à la distribution, qui prend en compte sa RSE. Elle profite ainsi de la mode de la slow fashion et du consommateur éthique.

**6. Repérer des éléments des diagnostics stratégiques interne et externe de l'organisation VEJA**  
**4 points)**

Point(s) du programme abordé(s):

6.2 Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique?

L'élève doit être capable de repérer des éléments du diagnostic interne et externe d'une organisation.

*La structure sous forme de tableau n'est pas exigée.*

*On attend du candidat au moins 8 forces, faiblesses, menaces et opportunités. (1/2 point par item)*

**6.1 Diagnostic interne**

|                    | Forces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Faiblesses                                                                                                                                         |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Compétences</b> | Organisationnelles :<br>- Organisation bien réglée, avec 0 stock<br>- Filière de production courte<br>Service Recherche et Développement : mise au point d'une basket vegan                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                    |
| <b>Ressources</b>  | <u>Humaines</u> : Salariés vraisemblablement motivés au Brésil par les conditions de travail, en France car l'échelle des salaires<br><u>Financières</u> : l'entreprise fait des bénéfices depuis sa création<br><u>Matérielles</u> : 4 magasins de détail à Paris<br><u>Immatérielles</u> : Commerce équitable, bouche à oreille | Prix de revient très élevé, beaucoup plus que pour des sneakers non bio et non éthique<br><br>Modèle fragile reposant sur une absence de publicité |

**6.2 Diagnostic externe**

|                            | Opportunités                                                                                | Menaces                                                                                                                                         |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Microenvironnement</b>  |                                                                                             |                                                                                                                                                 |
| Clients                    | Les people portent des Vegan,<br>Engouement de la clientèle pour le bio et l'éthique        |                                                                                                                                                 |
| Fournisseurs               |                                                                                             | Les fabricants brésiliens pourraient être amenés à se tourner vers d'autres clients si de fabricants se mettent au bio et au commerce équitable |
| Concurrence                | Peu de concurrents directs                                                                  | Concurrence potentielle de nouveaux entrants : les grandes marques pourraient faire des produits bios et éthiques                               |
| <b>Macro environnement</b> |                                                                                             |                                                                                                                                                 |
| Politique                  |                                                                                             | Arrivée au pouvoir de l'extrême droite au Brésil qui ne se soucie pas de l'environnement                                                        |
| Economique                 | Risque de change<br>Prix décorrélé du marché, prix connu à l'avance pour les matières 1ères | Fluctuation des cours des matières premières. : les prix peuvent augmenter                                                                      |
| Social                     | Recherche intense sur des matières respectueuses de l'environnement                         |                                                                                                                                                 |
| Technologique              | Mode du bio, engouement pour l'éthique<br>Nécessité de protéger l'environnement             | Lancement par les grandes marques de sneakers technologiques qui se lacent seules                                                               |
| Environnemental            |                                                                                             |                                                                                                                                                 |
| Légal                      | Les normes environnementales se durcissent et VEJA a une longueur d'avance                  |                                                                                                                                                 |

## 7.- Exposer et justifier les stratégies de VEJA (3 points)

Point(s) du programme abordé(s):

7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises?

L'élève doit être capable de repérer et d'analyser les choix stratégiques d'une organisation.

Stratégie de différenciation : VEJA se situe sur un niveau de prix élevé comparable à Nike ou Adidas

Stratégie de spécialisation : Veja ne fait fabriquer et ne vend que des sneakers

Stratégie d'externalisation : Veja sous-traite sa production au Brésil, tout en suivant les processus selon les règles du commerce équitable