

Session 2019

**BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION**

BAC BLANC Mars 2019

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

Durée de l'épreuve: 3 heures

Coefficient: 5

Le sujet comporte 6 pages numérotées de 1 à 6.
L'usage des calculatrices n'est pas autorisé.

VEJA

Avec le réchauffement climatique et la raréfaction des ressources naturelles, se pose la question des modes de production et de consommation, et, entre autres, du modèle économique du secteur de l'habillement et de la chaussure.

La jeune entreprise VEJA propose ainsi une solution alternative préservant l'environnement et selon un modèle qui se veut éthique.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 10, vous analyserez la situation de management proposée.

- 1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Veja**
- 2. Montrer comment Veja s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale**
- 3. Identifier le problème de management auquel est confrontée l'organisation VEJA depuis sa création**
- 4. Présenter la solution mise en œuvre pour répondre à ce problème et apprécier sa pertinence.**
- 5. Montrer que ces choix ont permis à l'organisation VEJA de construire un avantage concurrentiel.**
- 6. Repérer des éléments des diagnostics stratégiques interne et externe de l'organisation VEJA**
- 7. Identifier et justifier les options stratégiques choisies par VEJA**

Document 1 : La mode écolo ne tient qu'à un fil

Source : Le Monde, 7 février 2019

L'industrie de la mode représente environ 10 % des émissions de CO₂. Malgré le lancement de nouvelles marques, le marché de l'habillement écoresponsable reste marginal.

Meghan Markle est la première duchesse à avoir porté des baskets lors d'un voyage officiel. C'était à Sydney, en Australie, en octobre 2018, alors qu'elle assistait à une réception. La femme du prince Harry avait choisi de porter une paire de Veja pour signer cette première dans l'histoire de la garde-robe de la famille royale britannique.

La marque française de chaussures de sport, fondée il y a quatorze ans au Brésil, y a encore gagné en notoriété. Car l'image de Meghan Markle aux côtés de son mari a fait le tour des réseaux sociaux.

Veja rencontre un vif succès : en 2018, la société a écoulé plus de 750 000 paires de chaussures, dont 80 % à l'export. En trois ans, ses ventes ont bondi de 50 %, pour atteindre 30 millions d'euros en 2018. Et la marque dégage des bénéfices « depuis la première année de son existence ».

Document 2 : Veja, la basket équitable

Source : L'Express entreprise, septembre 2012

Avec son coton biologique cultivé dans le Nordeste brésilien, son caoutchouc naturel d'Amazonie et son cuir biologique d'Uruguay, cette petite basket est un modèle éthique. Outre les matériaux, Veja s'engage à fabriquer les produits dans le respect des droits de l'homme et des salariés. Le tout acheminé par bateau (moins polluant que l'avion) jusqu'en France, où un atelier de réinsertion, Ateliers sans frontières (ASF) prend en charge le stockage et la livraison des baskets. Dans les locaux parisiens, près de Bastille, c'est même Enercoop, qui fournit l'électricité, 100% verte.

Un engagement qui implique des coûts de production plus élevés. Chaque paire coûte à l'entreprise quatre à cinq fois plus cher qu'une basket traditionnelle. En France, les Veja sont vendues à un prix moyen de 130 euros. " Soit des prix similaires à ceux de nos concurrents ", relève, toutefois, Sébastien Kopp, co-fondateur de l'entreprise. En raison de l'absence totale de budgets publicité et marketing, Veja mise plutôt sur sa réputation et le bouche à oreille.

Document 3 : Présentation de la société VEJA FAIR TRADE S.A.R.L.

Source : les auteurs

VEJA FAIR TRADE S.A.R.L., société à responsabilité limitée au capital social de 400.000 €, a son siège social à PARIS ; elle distribue dans le commerce de gros et de détail de chaussures de type sneakers, qu'elle fait fabriquer au Brésil..

Le sneaker désigne une chaussure de sport détournée à un usage citadin qui se distingue par son côté esthétique. Un magasin Veja fait davantage penser à un commerce branché qu'à une enseigne écolo.

L'effectif moyen en 2018 est de 85 salariés, dont 60 en CDI.

Sur l'année 2017 VEJA réalise un chiffre d'affaires de 18 621 169 € et un bénéfice de 1 907 063 €.

Outre un réseau de distributeurs, Veja dispose de 4 établissements actifs à Paris (des magasins), qui vendent au consommateur final les produits Veja.

Sébastien KOPP, est gérant de l'entreprise VEJA FAIR TRADE S.A.R.L.

Document 4 : Veja, éco-responsable jusqu'aux racines

Source : <https://www.lesothers.com/>, 2016.

Fondée en 2005 par Sébastien Kopp et François-Ghislain Morillion, Veja est une entreprise française qui fabrique des baskets en respectant les codes du commerce équitable. Veja utilise un coton biologique sans engrais chimiques ni pesticides, fait appel aux « seringueiros » de la forêt Amazonienne – seul endroit au monde où les hévéas poussent à l'état sauvage – pour récolter le latex qui servira plus tard à façonner les semelles et propose ses produits dans des emballages recyclés et entièrement recyclables.

Elle traite en direct avec de petites associations de producteurs et opte pour une chaîne d'assemblage courte afin de supprimer les intermédiaires et d'accroître la rémunération des travailleurs. Ce genre de comportement entraîne une réaction en chaîne bénéfique pour l'environnement : les agriculteurs, désormais mieux payés, ne se reconvertissent pas dans des activités réputées d'ordinaire plus rentables comme l'élevage bovin et la vente de bois, qui participent grandement à la déforestation.

La marque parisienne forme également de nombreux partenariats avec des ONG, des programmes ou des centres de recherche afin d'améliorer les conditions de vie des habitants, de lutter contre la pauvreté de la région ou de s'assurer que l'usine de fabrication respecte ses employés. Pour couronner le tout, elle met également à l'oeuvre des personnes en situation d'exclusion, notamment pour gérer sa logistique et son site Internet en France.

Document 5: Veja, des baskets pas comme les autres

Source : *Paris Match* 29/04/2018

L'entreprise française, créée en 2005, respecte des règles éthiques et environnementales.

Les baskets représentent désormais la majorité des chaussures pour homme et pour enfant vendues en France. Six paires sur dix ne servent pas à faire du sport. Les géants comme Nike et Adidas sont les premiers à tirer profit de l'essor de ce marché qui a plus que doublé en volume depuis l'an 2000, Mais ils ne sont pas les seuls. De petits acteurs se font un nom, comme Veja, une marque française avec un V des deux côtés de la chaussure.

Lancée en 2005, elle enregistre une croissance de 50 à 60 % par an, 40% de son chiffre d'affaires se fait aux Etats-Unis et 20% en France. Déjà aperçues aux pieds d'Emma Watson et de Marion Cotillard, les Veja chaussent aussi Emmanuel Macron lors de ses week-ends au Touquet ou de ses vacances à Marseille. Si ces trois-là en portent, ce n'est pas parce que la marque leur en a offert une paire ni parce qu'ils ont vu une pub. Afin de garder des prix comparables à ceux de ses concurrents malgré des coûts de production plus élevés, Veja ne consacre pas un centime au marketing ou à la publicité –ces dépenses représentent parfois plus de la moitié du prix des autres baskets.

Le caoutchouc des semelles vient des «seringueiros» qui récupèrent le latex sur des hévéas sauvages, payé 2,77 euros le kilo quand le synthétique peut se négocier à 1,35 euro. Le coton bio est acheté à des producteurs du Nordeste. Les tennis sont fabriquées à Porto Alegre (Brésil) dans une usine respectueuse des règles de l'Organisation internationale du travail.

Chez Veja, la transparence est revendiquée. L'écart de salaires entre les employés va de 1 à 6.

Le marché de la chaussure en mutation

Sur ces cinq dernières années, le pôle chaussures de sport (sneakers) enregistre une croissance moyenne annuelle de 5,3%, bien plus dynamique que celui des chaussures de ville (-2,6%), avec un prix moyen en hausse. Les hommes et les enfants sont les premiers convertis. Les femmes restent fidèles aux souliers traditionnels (72% des ventes en volume). L'engouement des Français est notable, avec 70,3 millions de paires de «sneakers» en 2017. Les cartes sont aussi rebattues parmi les distributeurs, d'autant que cette évolution coïncide avec la montée en puissance des ventes sur Internet. Celles-ci représentent 18% des achats en France et 25% aux Etats-Unis.

Document 6 : Les baskets bio-écolo Veja attaquent l'Amérique, toujours éthiques

Source : <https://www.challenges.fr>, novembre 2016 et *Les Echos*, Avril 2016

Avec des coûts de revient élevés, la marque française capitalise sur une bonne image sociale et environnementale, et veut profiter du nouvel intérêt autour de la vague start-up misant sur l'éthique, avec la « slow fashion »¹.

Tout a débuté à New York au début des années 2000. Deux copains d'école de commerce fans de baskets, François-Ghislain Morillon et Sébastien Kopp, se retrouvent sur un toit de la ville, une bouteille de vodka à la main. La décision qu'ils prennent sur ce toit va changer leur destin. Toutes les baskets de la marque - par opposition à H&M et autres Zara - sont fabriquées dans la région de Porto Alegre, au Brésil. Les prix d'achat de matières premières sont 2 à 2,5 fois plus élevés que ceux du marché, alors que les coûts de fabrication sont multipliés par quatre comparés aux concurrents localisés en Asie.

Les chaussures siglées d'un V sont vendues en ligne ou en magasins entre 75 et 200 euros.

Des prix comparables à ceux de leurs concurrents et rendus possibles par une réduction drastique de certains coûts.

Pour maintenir ses prix, la marque ne fait pas de pub. Ce qui lui permet d'avoir des tarifs proches des concurrents pour des coûts de 4 à 7 fois supérieurs.

¹ Slow fashion : « mode de consommation privilégie la qualité à la quantité. Il incite à une consommation plus durable dans le temps et plus réfléchie. Il s'oppose par définition à la fast fashion, et signifie bien plus qu'acheter un produit écolo ». (source : consommerresponsable.com)

Document 7 : Pour le nouveau site de Veja, le choix de la transparence

Source : Les Inrocks, 09/03/18

Veja a lancé mardi son nouveau site internet totalement transparent.

Treize chapitres sont à découvrir. Le chapitre sur la transparence, par exemple, montre les contrats avec les producteurs de coton bio et de caoutchouc d'Amazonie, la traçabilité complète de toute la chaîne Veja et les salaires des ouvriers de l'usine. On apprend dans quelles conditions sont fabriquées les baskets et comment le prix du coton bio et agroécologique utilisé est fixé.

Veja s'accorde avec les associations de producteurs de l'Etat du Céara : "Le prix est totalement décorrélé² du marché et de ses fluctuations, les contrats assurent donc aux producteurs une sécurité économique plus importante. Cette sécurité est renforcée par le fait qu'ils savent combien va leur rapporter le coton avant même de l'avoir planté", lit-on.

Les baskets fabriquées au Brésil sont réceptionnées par les employés d'[Atelier sans frontières](#), une association qui favorise l'insertion professionnelle de personnes en situation d'exclusion. Veja leur offre un travail adapté et rémunéré et un accompagnement social personnalisé. Les employés réceptionnent les baskets transportées depuis le Brésil, organisent le stockage et préparent les commandes à expédier dans les boutiques distribuant la marque.

Document 8 : Veja lance une basket végan³ innovante à partir de déchets de maïs !

Source : Marie-France, janvier 2019

Après 5 ans de recherche et plusieurs échecs, le service Recherche et développement de Veja a réussi à trouver une nouvelle matière écologique pour remplacer le cuir : le C.W.L. Ce dernier est composé de toile de coton enduit à 50% de déchets de maïs issus de l'industrie alimentaire. Résultat ? Une nouvelle basket canon, innovante et plus imposante avec une semelle plus épaisse !

Pour réussir à proposer des prix raisonnables (à partir de 80€), la marque a fait le choix de ne faire aucune dépense au niveau communication ou publicité... Et elle n'en a pas eu besoin pour atteindre un tel succès ! La Campo est à découvrir dans la collection été 2019 de Veja au prix de 125€.

Document 9 : Veja, la basket équitable

19/09/2017, source : [blog.la-pigiste.com](#)

Veja n'a pas été créée dans la seule optique de faire de l'argent.

Bien sûr pour survivre, cela est nécessaire, mais le but premier de cette entreprise française, c'est de faire les choses différemment et de contribuer à améliorer le monde dans lequel on vit.

La marque s'est développée en opposition au modèle économique traditionnel de son secteur d'activité. Dans le domaine des baskets, ou plus largement de l'industrie textile, l'essentiel de la valeur aux yeux du client est fondé sur le marketing et la communication.

À l'inverse de cette politique, Veja a choisi de ne faire aucune publicité :

Dans l'industrie traditionnelle la pub, la com, et le marketing représentent jusqu'à 70 % du prix de vente du produit. Alors l'idée de Sébastien Kopp et François Ghislain Morillion c'est d'éliminer les coûts liés à la publicité pour pouvoir les réinjecter ailleurs. Ainsi, en éliminant les coûts associés à ces activités, la marque les a reportés sur l'achat des matières premières et sûres équitables, écologiques et équitables.

Le projet « agroécologique » de Veja se double d'un volet social : rémunérer équitablement les travailleurs engagés dans la production de baskets. (...)

En bout de chaîne, les Veja sont surtout des baskets au design et aux coloris ultramode. Et si elles ne coûtent pas plus cher que les autres, c'est simplement parce qu'elles se vendent sans publicité.

Le bouche-à-oreille et les réseaux sociaux font le boulot. Là est la différence ! Pour les autres marques, la part de la pub et du marketing dans le prix de revient représente jusqu'à vingt fois le coût de fabrication.

² * *décorrélé* : ici : *déconnecté, sans rapport*

³ Un produit **végan** n'utilise aucun composant d'origine animale, et n'a pas été testé sur des animaux. Une personne **végane** ne consomme aucun aliment d'origine animale, et ne porte aucun vêtement contenant du cuir.

Document 10 : ETHIQUE : Les baskets Veja tiennent-elles leurs promesses ?

Source : *Alternatives Economiques*, 29/01/2019

La marque Veja a séduit une clientèle en quête de chaussures écolos et défend un modèle fondé sur la transparence.

L'entreprise Veja revendique un modèle responsable socialement et écologiquement. Elle a fait le choix de s'appuyer sur une filière totalement intégrée, où la société contrôle le processus de production, de la matière première jusqu'à la fabrication et à la distribution.

Veja applique avec les agriculteurs producteurs les principes du commerce équitable : l'entreprise s'engage dans un partenariat de long terme avec un prix d'achat fixé à l'avance, ne dépendant donc pas des volatilités des cours mondiaux.

L'entreprise indique par exemple que la production d'une paire de baskets dans son usine au Brésil coûte 18,21 €, contre 5,30 € pour une usine chinoise, selon un devis qu'elle a fait réaliser.

Les salariés de l'usine brésilienne touchent en moyenne un salaire mensuel de 1 335 rials (301 euros), soit un montant supérieur d'un tiers au salaire minimum national. Veja indique que ses travailleurs et travailleuses ont des contrats de quarante heures par semaine, disposent de quatre semaines de congés payés et de week-ends chômés.

Une fois produites, les baskets embarquent sur des porte-conteneurs en direction de la France et d'un centre de logistique dans le Val-de-Marne, géré par le chantier d'insertion Ateliers sans frontières. Cette association fait travailler des personnes éloignées de l'emploi, principalement des chômeurs de longue durée en situation de précarité, et tente d'œuvrer à une réinsertion sociale par le travail.

Ce partenariat illustre la volonté de Veja de s'associer à des acteurs responsables. En matière d'énergie, elle se fournit dans l'Hexagone uniquement auprès d'Enercoop, fournisseur d'électricité d'origine renouvelable.

La réussite de Veja est due à une autre répartition des coûts. « Pour être compétitif, nous avons choisi de ne pas faire de publicité ni de marketing afin de pouvoir proposer des baskets aux mêmes prix que nos concurrents », explique le fondateur.

Le prix de la plupart des Veja varie entre 100 euros et 150 euros : ce ne sont donc pas des produits bas de gamme mais vendus à des tarifs similaires à ceux des leaders mondiaux, comme Nike ou Adidas. Mais la stratégie est à l'opposé de ces marques dominantes, qui dépensent chaque année plusieurs milliards d'euros en marketing et sponsoring, notamment auprès des grands sportifs. Selon les calculs du Collectif Ethique sur l'étiquette, seulement 2,5 % du prix d'une paire de Nike ou d'Adidas équivaut aux salaires des travailleurs qui l'ont produite, contre respectivement 5 % et 8 % dans les dépenses de marketing et sponsoring. En économisant sur ce type de dépenses, Veja explique pouvoir assumer des coûts de production bien supérieurs.