EFE GEA 1



SESSION 2015

CAPLP CONCOURS EXTERNE ET CAFEP

Section: ÉCONOMIE ET GESTION

Option: GESTION ET ADMINISTRATION

ÉPREUVE DE SPÉCIALITÉ

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche -y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique - à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB: La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

CAS RAIDLIGHT

Nb : Pour des raisons de confidentialité, les chiffres indiqués, les dates et les événements relatés dans ce sujet relatif à l'entreprise RAIDLIGHT sont fictifs.

CONTEXTE GÉNÉRAL

Fondée en 1999 par Benoît Laval, la société RAIDLIGHT produit et commercialise des vêtements, des chaussures et du matériel de sports *outdoor*.

Jeune ingénieur textile, coureur de fond puis trailer, Benoît Laval a à cœur de proposer des produits adaptés à l'exercice de ses passions, d'abord à l'échelle locale puis au niveau international. La première décennie se révèle florissante, créatrice d'une trentaine d'emplois dans le massif du Pilat à quelques kilomètres de Saint-Etienne. Les 15 000 colis envoyés chaque année depuis le bureau de poste de Saint-Genest-Malifaux nourrissent tous les espoirs d'une croissance à venir. Progressivement, RAIDLIGHT devient une marque leader sur le marché du trail et des courses d'orientation.

Fort de ses succès sportifs et de la réussite de son entreprise (prix de l'entrepreneur de l'année 2009), Benoît Laval se prend à rêver plus grand, plus loin...

En juin 2012, RAIDLIGHT rachète VERTICAL, une entreprise de 6 salariés, afin d'accéder directement, grâce à la notoriété de cette entreprise, à son marché randonnée-montagne. Cette opportunité lui permet d'accélérer son développement tout en se diversifiant. Le regroupement des équipes RAIDLIGHT et VERTICAL s'opère rapidement, après une intégration douce « par voisinage ». Sur le plan juridique les deux sociétés coexistent afin de pouvoir analyser distinctement les centres de profit, et ce, pour des raisons commerciales et fiscales. Vertical est l'unique filiale de RAIDLIGHT.

Parallèlement, Benoît Laval nourrit le projet de mettre à disposition des utilisateurs un espace informatif et ludique et de lancer la première station de *trail* en France. Sa recherche de partenaires locaux restant infructueuse dans la Loire, il prend la décision de démarcher d'autres territoires, convainc très rapidement les élus de Chartreuse et, en 2013, installe son entreprise à Saint-Pierre-de-Chartreuse.

Sportif outdoor et chef d'entreprise passionné, Benoît Laval se rapproche ainsi à la fois de son terrain de jeu favori et de partenaires économiques qui l'associent à un véritable projet de territoire.

Soucieux de préserver cette nature qui l'accueille, il poursuit avec ses associés une politique de développement écoresponsable. Un bâtiment de 1000 m2, entièrement construit aux normes écologiques, abrite le siège et un centre de tests. Cette démarche globale de développement durable, devenue une priorité stratégique, se décline en plusieurs axes de la conception à la vente :

- conception de produits légers (moins de matières premières, moins de transport...),
- utilisation de matériaux naturels (fibres de bambou) et recyclés (polyester),
- fabrication en France de produits 100 % français : les produits Made In France by RAIDLIGHT sont conçus en Chartreuse et confectionnés en Loire et en Isère.



Le développement de l'activité et le déménagement ont engendré certaines mobilités internes et des créations de postes ; l'effectif se maintient à une trentaine de salariés. Ceux-ci, anciens et nouveaux, partagent une passion commune pour le sport *outdoor*.

Dans un contexte de croissance du chiffre d'affaires, l'harmonisation des gestions de deux entités fusionnées et la réussite de leur implantation sur un nouveau territoire représentent pour le président fondateur de nouveaux défis et le conduisent à opérer des choix stratégiques pour son entreprise.

Vous faites partie des salariés recrutés lors de l'installation en Chartreuse. Vous êtes l'assistant(e) de Benoît Laval.

1 PARTIE: RESOLUTION DE PROBLEMES BASEE SUR DES ACTIVITES PROFESSIONNELLES

Dossier 1 – Intégration dans un réseau régional

Dès son emménagement en Rhône-Alpes, RAIDLIGHT a adhéré spontanément au cluster régional SPORALTEC. Cette association doit bientôt remplacer quelques-uns de ses dirigeants et recruter de nouveaux experts. Benoît Laval souhaite apporter ses compétences à ce réseau et s'y investir davantage; il hésite à intégrer soit le conseil d'administration, soit le groupe d'experts qui conseille le réseau.

Travail à faire :

- 1.1 Construire un document qui permettra à Benoît Laval de disposer de manière synthétique de points clés sur le principe de cluster en général et sur SPORALTEC en particulier.
- 1.2 Conseiller Benoît Laval sur le meilleur choix entre les deux options qu'il envisage.
- 1.3 Proposer le courrier que Benoît Laval adressera à Roland Pesty, Président de l'association SPORALTEC, dans le but de valoriser sa candidature.

Annexes:

Annexe 1.A - Informations sur le cluster Sporaltec

Annexe 1.B - Notions relatives aux clusters et aux réseaux d'entreprises

Annexe 1.C - Présentation de Benoît Laval sur le site de RAIDLIGHT

Dossier 2 – Stratégie Made In France by RAIDLIGHT

Dès 2008, Benoit Laval a créé une gamme exclusivement fabriquée en France: *Made In France by RAIDLIGHT*. La même démarche de production 100 % française avait été initiée par l'entreprise VERTICAL. Conscient que les produits 100 % fabrication française valorisent sa gamme et son entreprise, l'ambition de Benoît Laval est de progresser sur ce marché.

Benoit LAVAL souhaite sensibiliser sa clientèle et ses prospects autour du *Made In France by RAIDLIGHT*. Il a notamment décidé de colorer *Made In France*, la participation de RAIDLIGHT à la course « 24 heures en Chartreuse » organisée par une association sportive et qui réunira cette année comme l'an dernier quelques milliers de licenciés sur la station *trail* conçue par RAIDLIGHT et ses partenaires.

Pour mobiliser ses salariés autour de cet événement, il introduira un séminaire par un discours dans lequel il présentera les enjeux du *Made In France by* RAIDLIGHT.

Travail à faire :

- 2.1 Présenter la place du Made In France dans l'activité de l'entreprise.
- 2.2 Proposer quelques éléments relatifs à l'avenir du *Made In France by RAIDLIGHT* dans le cadre des perspectives économiques mondiales.
- 2.3 Établir le coût prévisionnel de la participation de RAIDLIGHT à l'événement « 24 heures en Chartreuse ».

Annexes:

Annexe 2.A - Données comptables

Annexe 2.B - Articles de presse

Annexe 2.C - Éléments de coût

Annexe 2.D - Liste des articles (extrait)

Dossier 3: Rationalisation du système d'information (processus order to cash – traitement des commandes clients)

Après le rachat de VERTICAL, un audit réalisé pour le compte de la société RAIDLIGHT a conclu à des informations redondantes et à des manquements dans le déroulement de la chaîne commerciale. Ces dysfonctionnements entrainent des pertes de productivité comptable et commerciale.

Benoît Laval souhaite améliorer le système d'information des deux entités et vous demande de réfléchir à des solutions innovantes qui rationaliseraient les processus tant au niveau de l'harmonisation des deux gestions que de l'intégration des données de e-commerce.

Travail à faire :

- 3.1 Proposer à Benoît Laval une solution argumentée de gestion rationnelle.
- 3.2 Concevoir le tableau de bord qui permettra de mesurer par quelques indicateurs l'efficacité du traitement de la chaîne commerciale.

Annexes:

Annexe 3.A – Schéma de l'organisation de la gestion commerciale et de la comptabilité chez RAIDLIGHT après le rachat de Vertical

Annexe 3.B - Schéma de l'organisation du magasin de vente en ligne chez RAIDLIGHT

Annexe 3.C – Extraits du rapport d'audit réalisé pour le compte de la société RAIDLIGHT après le rachat de VERTICAL

Dossier 4 : Gestion des ressources humaines dans une stratégie de croissance

Conscient que l'entreprise franchit une étape dans son développement, Benoît Laval désire mesurer et soutenir la motivation des salariés.

Pour assurer le suivi des indicateurs sociaux et de la communication interne, et pour sécuriser la gestion administrative des relations avec le personnel dans le cadre de la croissance de l'entreprise, Benoît Laval envisage un recrutement sur un poste à créer.

Travail à faire :

- 4.1 Analyser les indicateurs sociaux et le climat social de l'entreprise.
- 4.2 Proposer une action qui pourrait contribuer à développer la motivation des salariés.

4.3 Élaborer un profil de poste de gestionnaire administratif dans le cadre du recrutement envisagé et définir sa place dans l'organigramme.

Annexes:

Annexe 4.A - Organigramme

Annexe 4.B - Tableau de bord social

Annexe 4.C - Verbatim d'entretiens conduits par une étudiante en psychologie du travail

2EME PARTIE: QUESTION RELATIVE A UNE PROBLEMATIQUE DE PROFESSIONNALISATION

À partir de vos connaissances et en vous inspirant du cas de l'entreprise Raidlight , vous rédigerez une réponse selon votre choix à l'une (et à seulement une) des deux questions ci-dessous :

Question à dominante administration

En quoi la communication interne peut-elle être un vecteur des choix stratégiques d'une entreprise ?

<u>ou</u>

Question à dominante gestion

Le rôle informationnel de la comptabilité : est-il préférable d'utiliser une évaluation au coût historique ou à la juste valeur ?

Lexique

Made in France : fabriqué en France

Order to cash : de la commande au règlement

Outdoor : sports se pratiquant à l'extérieur (randonnée, trail...)

Trail : course à pied nature Trailer : pratiquant du trail

Liste des annexes

Annexe 1.A - Informations sur le cluster Sporaltec

Annexe 1.B - Notions relatives aux clusters et aux réseaux d'entreprises

Annexe 1.C - Présentation de Benoît Laval sur le site de RAIDLIGHT

Annexe 2.A - Données comptables

Annexe 2.B - Articles de presse

Annexe 2.C - Éléments de coût

Annexe 2.D - Liste des articles (extrait)

Annexe 3.A – Schéma de l'organisation de la gestion commerciale et de la comptabilité chez RAIDLIGHT après le rachat de Vertical

Annexe 3.B - Schéma de l'organisation du magasin de vente en ligne chez RAIDLIGHT

Annexe 3.C – Extraits du rapport d'audit réalisé pour le compte de la société RAIDLIGHT après le rachat de VERTICAL

Annexe 4.A - Organigramme

Annexe 4.B - Tableau de bord social

Annexe 4.C - Verbatim d'entretiens conduits par une étudiante en psychologie du travail

Rhône Alpes

La Région Rhône-Alpes a tous les atouts pour être un territoire favorable au développement des clusters : un maillage urbain important connectant huit métropoles, un tissu universitaire puissant, de grands laboratoires de recherche (CNRS, CEA...), des leaders mondiaux comme des PME innovantes...

Les douze Clusters Rhône-Alpes ont pour objectif de favoriser l'innovation et la compétitivité des entreprises. La Région a initié cette dynamique pour permettre de répondre ensemble, entreprises et universités, secteurs public et privé, - l'union fait la force ! - aux défis stratégiques à venir.

Trois points caractérisent les Clusters Rhône-Alpes : la mise en réseau, le regroupement par marché, et la participation directe des acteurs.

Concrètement, au sein des clusters, les acteurs travaillent ensemble sur les leviers de la compétitivité, c'est-à-dire l'ouverture à l'international, le développement commercial, la formation, la gestion des ressources humaines, la performance industrielle et l'innovation technologique.

Avec Clusters Rhône-Alpes, la Région porte l'ambition de conforter ses filières d'excellence, notamment au plan international, afin de faire émerger une offre régionale innovante, compétitive et créatrice d'emplois.



SPORALTEC est le Cluster Rhône-Alpes au cœur du réseau des équipements de sport, loisirs, outdoor.

Il fédère les entreprises, les laboratoires universitaires et les centres de compétences œuvrant pour le marché du sport, loisirs, *outdoor*. SPORALTEC se positionne comme le cluster de référence en matière de R&D et d'Innovation et vise à accroître la performance et la compétitivité des entreprises de la filière.

Founder member of

epsieu

European Platform for Sport Innovation

Association loi 1901, SPORALTEC est dirigé par un Conseil d'Administration et un bureau. Aujourd'hui composé de 8 membres, le Bureau et le Conseil d'Administration se composent comme suit :

- Roland PESTY, Président, POLLEN INNOVATION élu Président du Bureau
- Laurent NOCA, Directeur Innovation et Développement Durable, LAFUMA élu Vice-Président du Bureau
- Nicolas HORVAIS, Chef Produits évaluation et R&D, SALOMON élu Trésorier du Bureau
- Frédérique HINTZY, Maitre de conférence Université de Savoie élue Secrétaire du Bureau
- CTC, représenté par Jérôme ISSARTEL, Responsable Service Produit
- BV SPORT, représenté par Salvatore CORONA, Dirigeant
- SIGVARIS, représenté par Jacques LACROIX, Directeur Innovation
- Université de Saint-Etienne, représenté par Alain BELLI, Directeur du Laboratoire de Physiologie de l'Exercice

5 personnalités qualifiées, pouvant apporter une expertise favorisant le développement du cluster, ont été nommées par le Conseil d'Administration :

- Jean-Luc DIARD, Président d'OSV
- Xavier GALLOT-LAVALLEE, Président exécutif du Cluster Montagne
- Christophe TEZENAS DU MONTCEL, Président du Pôle des Technologies Médicales,
- SABINE VARIERAS, DIRIGEANTE DE ENVEHO
- UN ÉLU DU PAYS VOIRONNAIS

Annexe 1.A - b/b

POURQUOI ADHÉRER À SPORALTEC :

- Être au cœur du réseau Sport/ Loisirs (échanges de bonnes pratiques, partenariats...);
- Profiter d'un accompagnement pour la réussite de vos projets (recherche de financements, de partenaires...);
- Assister à des formations à prix préférentiel ;
- Bénéficier d'une veille mensuelle sur les « Équipements et la santé du sportif en montagne » ;
- Découvrir les opportunités technologiques sélectionnées par le Cluster ;
- Prendre part à des actions collectives ;
- Participer à des commissions centrées sur l'accès à de nouveaux marchés, de nouvelles technologies, de nouveaux

Sporaltec a pour ambition de développer les compétences, la création de valeur, l'activité et in fine, l'emploi de la fillère Sport/Loisirs sur des bases solides en créant une coopération dynamique entre les acteurs.

Ses missions visent à :

Accompagner concrètement et efficacement les entreprises ;

Structurer une véritable filière en Rhône-Alpes;

Promouvoir les atouts du territoire.

Accompagnement de projets :

Pour toute entreprise porteuse d'un projet novateur dans le domaine des Sports & Loisirs, SPORALTEC vous accompagne :

- Pré-diagnostic INPI gratuit,
- Mobilisation de compétences,
- Recherche de partenaires,
- Orientation vers les financements publics adéquats.

Un Plan de Développement à l'International (PDI)

Chaque année, SPORALTEC conjointement au Cluster Montagne, met en œuvre un Plan de Développement à l'International, financé en partie par le Conseil régional Rhône-Alpes.

Au même titre que l'accompagnement de projets innovants, ou le développement international, SPORALTEC met un point d'honneur à la gestion des compétences afin d'accroître la performance des entreprises de la filière Sport/Loisirs/Outdoor.

SPORALTEC, déclaré organisme de formation, met ainsi en œuvre des sessions de formations à destination de ses membres.

SPORALTEC 1 rue de l'Informatique 42000 Saint-Etienne - France Tel: 33 4 77 39 00 31

Fax: 33 4 77 55 10 47 postmaster@sporaltec.fr

http://www.sporaltec.fr

LES PARTENAIRES FINANCEURS









QUELQUES EXEMPLES DE STRATÉGIES ET POLITIQUES D'INNOVATION ET/OU DE CLUSTERS DANS LE MONDE

Il s'agit de donner ici un rapide aperçu de quelques exemples d'initiatives locales constitutives d'une approche «clusters» :

- La région de Linz, en Haute Autriche : une politique de clusters basée sur 8 centres de compétences, sur la mobilisation de coopérations interentreprises, et débouchant sur un marketing territorial industriel;
- La Silicon Valley: une capacité d'innovation unique au monde, 4 Instituts pour la science dotés de moyens lourds, et une orientation récente et massive vers les technologies propres;
- États-Unis : pôle d'excellence en recherche environnementale : 2,2 milliards de dollars consacrés en 2006 par le gouvernement fédéral à la R&D environnementale ;
- [...]

IAURIF, Clusters mondiaux

LES ENJEUX

Comment concilier l'unicité des objectifs (la performance du cluster et son impact sur le territoire) et la pluralité d'acteurs aux rationalités, objectifs et horizons de temps différents (difficulté des relations entre laboratoires publics de recherche et entreprises par exemple) ?

[...]

Dans la réalité, de nombreuses questions demeurent ainsi sans réponses :

- Les limites géographiques des clusters ?
- Les limites industrielles?
- Qualifier et quantifier les liens industriels ?

La proximité et les liens, qu'ils soient verticaux (liens clients-fournisseurs par exemple) ou horizontaux (produits et services complémentaires, utilisations de ressources, de technologies semblables) impliquent des relations sociales qui bénéficient aux entreprises concernées. Aussi le cluster peut-il se comprendre comme « une forme de réseau qui se produit dans une localisation donnée, où la proximité d'entreprises et d'institutions assure certains éléments communs et améliore la fréquence et l'impact des interactions » ; autrement dit, comme une forme d'organisation en réseau du territoire, mettant l'accent sur des liens dans un lieu.

Porter, M. E. (1998a) On Competition, Harvard Business School Press. "A cluster is a form of network that occurs within a geographic location, in which the proximity of firms and institutions ensures certain forms of commonality and increases the frequency and impact of interactions" (p.226).

D'après une étude réalisée par : Arnaud LARGIER, Sylvie LARTIGUE, Odile SOULARD, Christine TARQUIS - Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France

http://www.iau-idf.fr/fileadmin/Etudes/etude 444/ClustersMondiaux.pdf

UN RÉSEAU LOCAL DE COMPÉTENCES

Le cluster économique pourrait correspondre à la notion française de pôle de compétences : un certain nombre de partenaires ayant la volonté de créer et entretenir un système relationnel autour d'un savoir-faire se regroupent dans le but d'accroître leurs performances.

[...]

Mais cet élan peut également, par la suite, avoir des répercussions directes au niveau local, se propageant auprès des sociétés de services et aux activités de sous-traitance. Et il ne s'agit plus là de simple regroupement autour d'un savoirfaire, généralement technique, mais de la compétitivité et donc de l'attractivité du territoire.

La démarche du cluster va donc bien au-delà de la simple amélioration des performances de l'entreprise et relève d'une véritable politique de développement économique d'un territoire.

http://www.cci71.fr/site internet cci 71/pdf/information/etude en ligne/Clusters economique.pdf

(*) Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires (ex DATAR).

Benoît Laval, entrepreneur endurant...



Entre midi et 14 heures, ne cherchez pas à joindre Benoît Laval à son bureau, son téléphone ne répond pas. Le patron de RAIDLIGHT ne s'accorde pas une pause déjeuner, il déguste ses foulées. Originaire de la région parisienne (mais de racines corréziennes et paysannes), il s'est lancé à l'âge de dix ans à la poursuite de son père marathonien puis de celle de ses copains avec lesquels il courait les mercredis après-midi. Sur piste. 1 000 m, 1 500 m, 3 000 m steeple furent ses premières distances de prédilection. Il avalait les kilomètres comme d'autres soulèvent des kilos de fonte. Pour le plaisir.

Après cinq ans d'études d'ingénieur à l'École supérieure des techniques industrielles et des textiles (ESTIT) à Lille, il débute son service militaire à l'école de Saint-Cyr à Coëtquidan, dont il sort major de promotion, pour choisir de devenir chasseur alpin à Bourg-Saint-Maurice: l'occasion de courir en montagne et de s'ancrer en Rhône-Alpes. Pour rester proche de son nouveau terrain de course, il cherche un job dans la région et trouve un poste de chargé d'affaires dans une entreprise stéphanoise, qui fabriquait des sacs à dos pour de grandes marques.

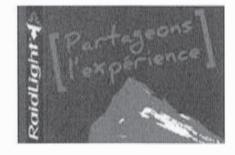
En 1999, il crée sa société en parallèle de son emploi. « À ce moment, mon palmarès avait deux lignes, et RAIDLIGHT avait dix produits en catalogue », constate Benoît Laval. Les deux ont progressé parallèlement, dans le même sens. La pratique sportive fait avancer RAIDLIGHT et sa croissance m'a permis de courir ailleurs, c'est comme cela que j'ai eu envie de faire le Marathon des Sables. Le point commun entre les deux disciplines : le *Trail* et l'Entreprise sont deux courses d'endurance... ».

En 2009, Benoit LAVAL devient Vice-Champion de France de *Trail*, et est récompensé du prix de l'Entrepreneur de l'Année de la Loire.

En [2012], Benoît LAVAL prend en charge l'avenir de deux sociétés, puisque Vertical devient filiale de RAIDLIGHT. Également, Benoît LAVAL étrenne le maillot de l'équipe de France de Trail, à Davos en Suisse.

Les deux sociétés sont maintenant installées à Saint-Pierre-de-Chartreuse dans un bâtiment écoresponsable construit sur mesure afin d'accueillir le RAIDLIGHT OUTDOOR LAB (centre de tests interactif avec les clients), et la première Station de *Trail* d'Europe (concept développé par RAIDLIGHT).

http://www.raidlight.com/Benoit-LAVAL-entrepreneur-endurant.html



Liasse fiscale (extrait)

Produits d'exploitation (en €)	UO U	(en €)						
		France		Exportations et livraisons intracommunautaires		2014	2013	2012
Ventes de marchandises	FA	216 212	FB	47 421 FC	5	263 633	173 706	165 737
Production vendue - Biens	FD	FD 2 713 120	핌	604 454 FF	FF	3 317 574	2 144 604	1 589 973
Production vendue - Services	FG	35 733	표	11 478 FI	H	47 211	50 639	48 894
Chiffres d'affaires nets	FI	2 965 065	FK	663 353 FL	FL	3 628 418	2 368 949	1 804 604
Production stockée		12 111 15			FM	344 566	-63 764	83 388
Production immobilisée					FN	0	0	42 227
Subventions d'exploitation		11 111 1			FO	33 160	61 425	25 774
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	pro	isions, trans	fert	s de charges	FP	171 690	6 053	5 460
Autres produits		11 111			FQ	13 291	11 628	349
Total des produits d'exploitation	r.	111 11			FR	4 191 125	2 384 291	1 961 802

Extraction Grand Livre

Extrait des co	Extrait des comptes sur 3 années			
Comptes	Libellé	2014	2013	2012
701110	701110 Vêtements femmes	630 339,06 €	450 366,84 €	333 894,33 €
701120	701120 Vêtements hommes	597 163,32 €	428 920,80 €	286 195,14 €
701130	701130 Vêtements juniors	464 460,36 €	407 474,76 €	238 495,95 €
701140	701140 Fin de série	99 527,22 €	107 230,20 €	79 498,65 €
701150	701150 Chaussures & pieds	464 460,36 €	278 798,52 €	222 596,22 €
701160	701160 Made in France	265 405,92 €	128 676,24 €	79 498,65 €
701170	701170 Portage	398 108,88 €	85 784,16 €	190 796,76 €
701180	701180 Matériel	232 230,18 €	193 014,36 €	111 298,11 €
701190	701190 Matériel désert	165 878,70 €	64 338,12 €	47 699,19 €

Extraction Comptabilité Analytique

Coût de revient des articles par famille (2014)	amille (2014)
Vêtements femmes	390 810,22 €
Vêtements hommes	352 326,36 €
Vêtements juniors	260 097,80 €
Fin de série	73 650,14 €
Chaussures & pieds	283 320,82 €
Made in France	204 362,56 €
Portage	266 732,95 €
Matériel	162 561,13 €
Matériel désert	102 844,79 €

Articles de presse

1)

À écouter ceux qui ont déjà rapatrié leur fabrication, le "sans-usine" est dépassé. Et le Made in France est l'avenir. Mais la relocalisation - un phénomène encore marginal - ne peut réussir qu'à la condition de revoir les process industriels et de redéfinir les méthodes de travail. Volet #4 de notre série "Les dessous du Made in France".

Les grandes inondations de l'automne [-] en Thaïlande ont décidé Alexandre Krivine et Didier Sauvage, les dirigeants de 3S Photonics, à rapatrier la partie sensible de leur production à Nozay (91). "En octobre, notre usine de Bangkok était sous l'eau. Que faire ? La reconstruire ? J'ai décidé de la rapatrier en France." Il a suffi des grandes inondations de cet automne en Thaïlande pour qu'Alexandre Krivine et Didier Sauvage, les dirigeants de 3S Photonics, choisissent de rapatrier à Nozay (91) la partie sensible de leur production : les composants optoélectroniques. En mars, une trentaine d'emplois ont été relocalisés. La chaîne de production devrait redémarrer en avril. Et une vingtaine d'emplois supplémentaires sont annoncés pour [l'an prochain].

Les inondations ont été le déclencheur pour cette ancienne filiale d'Alcatel qui avait délocalisé sa fabrication en 2005. "Nous ne fabriquons pas des produits basiques mais du high-tech. Nous devons former la main d'œuvre. Or, en Asie, même si elle est moins chère, le turnover est fort. Il est aussi difficile de contrôler à distance chaque étape de la production. Au moindre incident, il nous fallait envoyer quatre ingénieurs de France passer un mois sur place. Les frais annexes grimpaient très vite."

Dans les années 2000, les délocalisations étaient à la mode, l'avenir était au "fabless", ces fameuses entreprises sans usine. Miroir aux alouettes ? À partir de 2010 ont fleuri des discours qui mettent en avant la difficulté de manager une usine située à 10 000 km ou l'inflation des coûts salariaux dans des pays de moins en moins à bas coûts. "Un ingénieur chinois expérimenté coûte au moins 4 000 euros par mois", confie Alexandre Krivine.

Geneviève Lethu a relocalisé dès le milieu des années 2000 une grande partie de sa production chinoise. Motif ? Suivi inefficace des produits en Asie. La société d'arts de la table avait aussi constaté que sa clientèle étrangère ne se contentait pas d'acheter un art de vivre français. Elle voulait aussi de la qualité made in France! Et ce que client veut...

Par Étienne Gless pour lentrepriselexpress.fr lu le 24/11/2014 à 13:45

Articles de presse (suite et fin)

2)



L'industrie américaine quitte la Chine pour les États-Unis

Hausse des salaires et du yuan. il devient de plus en plus coûteux d'aller produire en Chine. En parallèle, les aides d'États et les concessions des syndicats américains favorisent les relocalisations industrielles. [...] À cause du manque de main d'œuvre qualifiée en Chine, les salaires augmentent de 15% à 20% par an, ajoute Harold Sirkin, du Boston Consulting Group dans une étude publiée en fin de semaine dernière. Nous nous attendons par



conséquent à ce que les coûts du travail nets dans l'industrie en Chine et aux États-Unis convergent aux alentours de 2015. [...] Au final, cette relocalisation pourrait causer plus de problèmes que de solutions, mais il y a aussi une forte inconnue dans tout cela. que fera la Chine avec le Yuan, et il pourrait y avoir une compression des salaires en Chine, ce qui pourrait relancer tout ce joli manège. [...]

Guillaume Guichard | lefigaro.fr lu le 24/11/2014 à 17:21

3)

Le gouvernement a annoncé un plan de relocalisation de l'activité industrielle. Mais les relocalisations sont souvent justifiées par des motifs éloignés des préoccupations et des intérêts de l'État. La volonté du gouvernement est louable mais le plus souvent les relocalisations obéissent avant tout aux intérêts des entreprises. Les relocalisations sont motivées pour des raisons qui ne sont pas seulement patriotiques :

- L'automatisation de la production. Les fonctions relocalisées sont automatisées et ne demandent pas de nouvelle main d'œuvre. La relocalisation permet cependant de rapprocher la production de son marché de destination.
- Les imperfections du produit final dont la production est délocalisée sont aussi les raisons d'une relocalisation. Lorsque la qualité du produit n'est pas garantie par la délocalisation, l'imperfection du produit final peut faire perdre des parts de marché à la société. Elle a ainsi un intérêt à relocaliser.
- La troisième raison est le coût du transport notamment dans les secteurs où les transports sont très chers.
- La hausse des salaires dans les pays émergents, auparavant plus attractifs, tend à favoriser les relocalisations dans certains secteurs.

Ces dernières années, les primes à la relocalisation et le crédit d'impôt relocalisation n'ont pas obtenu les résultats escomptés, notamment à cause des grands groupes intégrés pour lesquels la délocalisation garantit les marges. Les activités peu pondéreuses dont le coût de transport est faible continuent de délocaliser.

Remy Berthonneau Publié par Portail de l'Intelligence Économique le 22/01/2013

Éléments de coût

(d'après une prise de notes)

Coloration Made in France à prévoir pour cette année

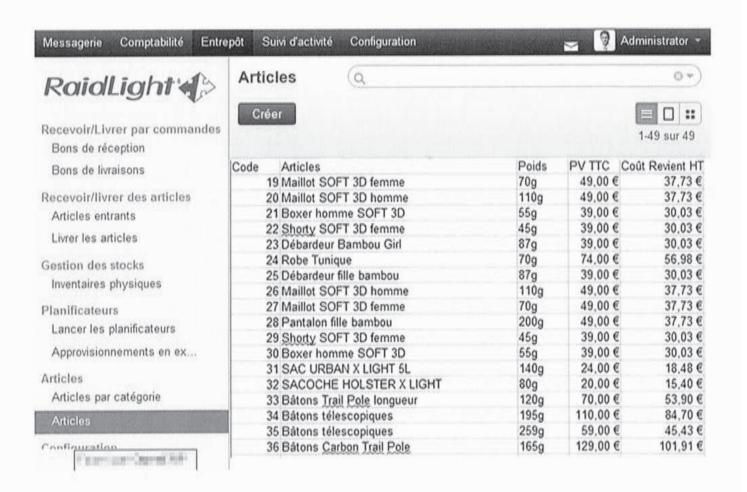
Cette année, mobilisation de tous les salariés pour assurer la coloration *Made in France* : tenue du stand *Made in France*, accueil des clients et fournisseurs, organisation et animation du quizz.

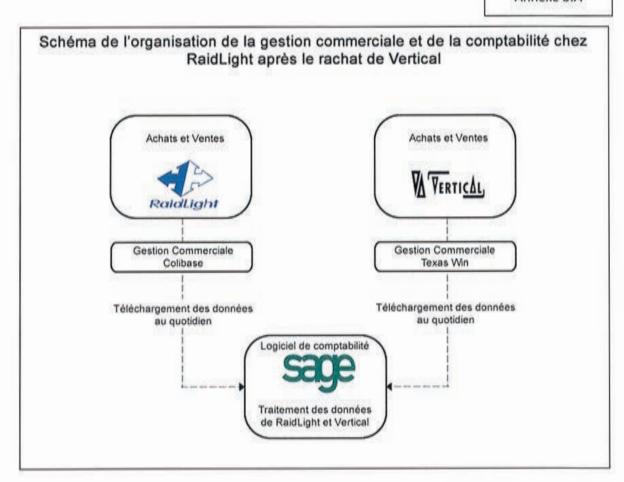
- Du samedi 30/05/2015 11 h au dimanche 31/05/2015 11 h;
- Implication incluse dans la mission des cadres, implication rémunérée pour les autres ;
- Des écussons Made in France pour les 3 000 coureurs attendus 3 000 € HT;
- Location d'un stand spécifique made in France (toile bleu/blanc/rouge) 400 € HT;
- Récompenses pour les coureurs MIF (Made in France) : prévoir 10 sacs à dos « Urban », 10 maillots « Soft femme 3D » et 10 maillots « Soft homme 3D » ;
- Seuil de déductibilité de la TVA autorisé par l'administration fiscale = 65 € TTC, montant unitaire par cadeau.
- Animation Made in France: 3 groupes de 10 salariés (7 cadres et 3 non cadres) par roulement sur les 24 h: groupe 1 du samedi 10 heures à 18 heures; groupe 2 de 18h à 2 heures du matin; groupe 3 de 2h du matin à 10 heures. Base de calcul: taux horaire moyen majoré, charges sociales incluses = 50 €;
- Restauration des salariés : compter deux plateaux repas par salarié. Forfait plateau 4,50 € HT ;
- Quizz Made in France avec lots: un week-end pour deux personnes en Chartreuse d'une valeur de 250 € HT pour le gagnant et 10 sacoches « Holster » récompenseront les participants au jeu de la 2^{ème} à la 11^{ème} place;
- 1 000 fiches techniques sur la gamme MIF: 120 € HT.

À reconduire pour cette année

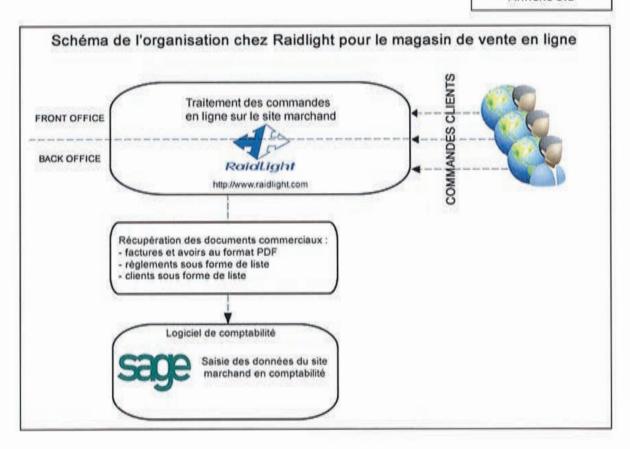
- Location de 1 marabout accueil des partenaires et promotion des produits RAIDLIGHT 340 € HT;
- Parrainage de l'association sportive organisatrice de la course : 1200 €
- Frais de réception des partenaires et visiteurs 1500 € HT;
- Cadeaux visiteurs : prévoir 1000 unités à 1,80 € HT.

Liste des articles (extrait)





Annexe 3.B



Extraits du rapport d'audit réalisé pour le compte de la société RAIDLIGHT après le rachat de VERTICAL

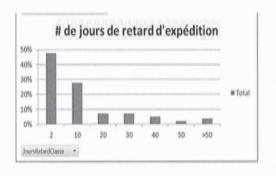
- Le bon de commande client n'est pas toujours formalisé (simple mail). Il est rarement conservé dans le dossier.
 L'écart entre le bon de commande client et la commande saisie peut être important, mais n'est pas tracé.
- 2 systèmes différents: Colibase pour RAIDLIGHT, TexasWin pour VERTICAL. Les 2 sociétés vont passer en TexasWin, mais il y aura toujours 2 sessions. Les assistantes commerciales sont backup l'une de l'autre.*
- Si le stock est suffisant, un bon de préparation est émis et envoyé à la logistique.
- 52 % des produits actifs n'ont pas de code barre. Un seul produit sans code barre dans un bon de préparation entraîne une gestion manuelle. Un double contrôle est effectué par un 2^{ème} magasinier.
- 8 % des produits, soit 185 références, ont un stock négatif.
- Lorsqu'un stock à 0 est constaté par la logistique lors d'une préparation de commande, le stock n'est pas ajusté immédiatement.
- En fin de picking, les produits manquants (erreur de stock) sont mentionnés (validation du BP, bon de préparation). Le stock n'est pas toujours corrigé à ce stade. Le reliquat apparaît donc toujours comme livrable. Une note manuscrite est indiquée sur le BP original, constituant la seule information au commercial.
- Système SAGE. Les informations de Colibase et TexasWin sont uploadées tous les matins automatiquement. Les impayés > 120 jours sont envoyés en recouvrement en externe.
- Les disponibilités des produits sur le web (VPC ou site PRO pour réassort) sont erronées. Les clients passent commande de produits qui ne sont pas en stock. Aucune information ne leur est délivrée. Ils doivent appeler pour s'entendre dire que leurs produits ne sont pas disponibles.
- On appelle commande la commande saisie dans le système et non la commande originale client. Les écarts entre la commande client et la commande système ne sont pas tracés.
- 11 % des commandes sont des commandes à 0 €, soit pour échantillons, soit pour échange.
- 38 % des commandes sont livrées complètes, à temps et sans faire l'objet d'avoir.
- 18 % des commandes font l'objet d'avoir.
- 49 % des commandes sont livrées à temps (<=2 jours de retard).
- 32 % des commandes font l'objet de livraisons partielles.
- Lorsqu'une commande est livrée en plusieurs fois (32 % des commandes), chaque facture mentionne des frais de port, il faut donc générer autant d'avoirs.
- La codification des articles RAIDLIGHT et VERTICAL ne repose pas sur les mêmes bases.

uploadées : transférées Picking : prélèvement

Backup: sauvegarde

- JIT : just in time, juste à temps

Commandes livrées en Jus	te à Temps
Sans Avoir	82%
A temps (<=2 jours de retard)	49%
Complète	68%
JIT (A temps, complètes)	38%

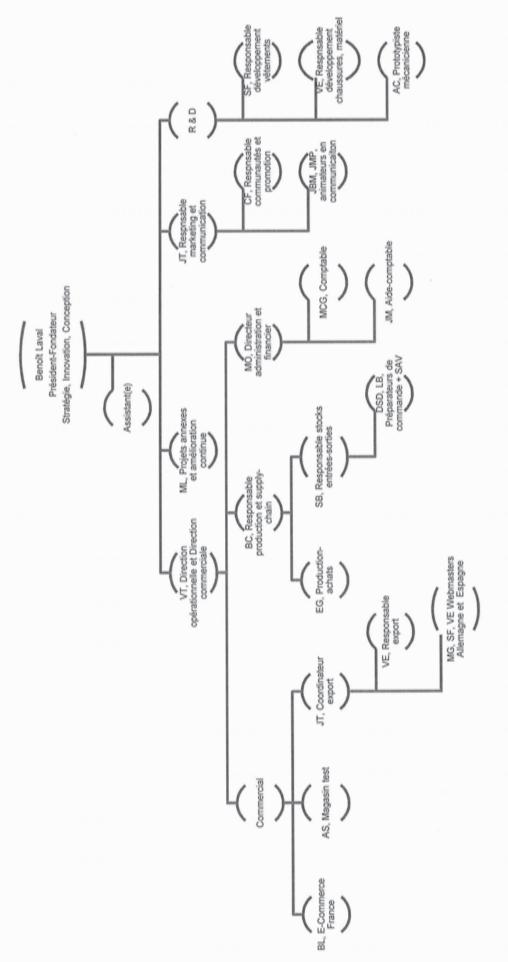


Zoom sur le client Runny

- En 2014, Runny a passé 22 commandes, dont 2 à 0 €, pour un montant de 6 469 €.
- Il a recu 7 avoirs d'un montant total de 389.54 €.
- 45 % de ses commandes ont été livrées en retard, de 4 à 74 jours, 17 jours en moyenne de retard.
- 5 commandes (hors avoir) ont fait l'objet d'envois partiels, jusqu'à 3 envois pour une commande.

^{*} C'est-à-dire qu'elles se chargent du transfert des données entre les bases.

Organigramme de la société - MAJ 2015





TENINGT TO		Année 2011	Année 2012	Année 2011 Année 2012 Année 2013 Année 2014	Année 2014
Effectifs	Effectif moyen non cadres	10	12	6	80
	Effectif moyen cadres	22	24	24	23
	Effectif moyen total	32	36	33	31
Types de contrats	CDI	32	36	31	29
	CDD	0	0	2	1
	СТТ	0	0	0	1
Répartition par sexe	Hommes	20	21	21	20
	Femmes	12	15	12	11
Répartition par âge	Moins de 25 ans	4	4	5	9
	de 26 à 44 ans	16	14	16	14
	de 45 à 54 ans	8	12	11	10
	de 55 à 59 ans	3	2	1	1
	de 60 ans et plus	1	1	0	0
Départs en cours d'année	Total des départs non cadres	1	0	5	2
	Total des départs cadres	1	0	1	1
	Total des départs	2	0	9	3
	Démission non cadres	1	0	5	2
	Démission cadres	0	1	1	1
	Total démission	1	1	9	3
	Licenciement non Cadres	1	0	0	0
	Licenciement Cadres	0	0	0	0
	Total licenciement	1	0	0	0
Nombre de journées d'absence	Accidents de travail et de trajet	0	0	3	5
	Maladie	10	12	26	21
	Congés autorisés	9	0	0	0
	Autres causes (convenance personnelle, examens)	2	0	9	5
Participation aux actions de formation	Nombre d'inscrits (inscription individuelle)	10	6	4	3
	Nombre d'inscrits (inscription entreprise)	9	5	5	9

Extraits du verbatim des entretiens conduits par Julie Lescar (étudiante en master II psychologie, spécialité psychologie du travail) dans le cadre d'un stage effectué au sein de RAIDLIGHT

X... (cadre – R&D) « Certains ont parfois eu des difficultés de communication et de relation avec Benoit ; On ne sait pas toujours clairement ce qu'il veut, ses attentes, ce qui peut bloquer des envies de s'exprimer. Pourtant, j'ai suffisamment d'ancienneté pour dire que, depuis l'installation en Chartreuse, il est plus ouvert, plus disponible, plus communicant. Mais, en ce qui me concerne, j'aimerais connaître un peu mieux sa vision de dirigeant. [...] À titre privé, mon problème est que j'habite toujours la Loire – nous sommes quelques-uns dans l'entreprise !... les déplacements nous épuisent... »

X... (cadre – commercial) « Le développement de l'activité, le rapprochement avec VERTICAL, et le déménagement ont engendré des créations de poste et des mobilités internes : du coup, plusieurs collaborateurs se trouvent soit investis de fonctions nouvelles, soit cumulent des fonctions : par exemple pour ce qui me concerne, je prends en charge la double fonction de commercial sédentaire et de responsable de magasin, c'est une fonction nouvellement créée. »

X... (non cadre – expéditions) « Le climat social est bon, ici... Bien sûr, cette passion commune pour le sport que nous partageons crée du lien! Avec mes collègues, on décide même des pique-niques ou des bowlings impromptus! C'est convivial.» [...] « On ne sent pas, ou peu, de démarcation entre les anciens et les nouveaux. Du coup, l'ambiance de travail est bonne avec des collègues de travail sympathiques. Les gens s'entendent bien et il y a de la synergie et solidarité. [...] Les trois-quarts sont hyper investis, un peu tatoués RAIDLIGHT; l'ambiance est saine; la plupart ne sont pas là pour des raisons alimentaires et veulent participer à l'aventure. Mais bon, moi qui suis un ancien, je constate quand même une dégradation de l'esprit d'équipe et des tiraillements entre les pôles, des cloisonnements. [...] Pour moi, quand j'ai besoin d'informations sur ma paie, ou sur une formation que je pourrais faire, je ne sais vraiment pas à qui m'adresser. »

X... (non cadre – production achats) « Je suis ici depuis un an. Ici on ne félicite pas souvent...et pour autant je suis bien certaine qu'on nous fait confiance et que nos compétences et qualités sont implicitement reconnues... Beaucoup parmi mes collègues apprécieraient plus de reconnaissance et moi aussi... [...] Quand un salarié est recruté, il n'est pas fait grand-chose de spécial pour l'intégrer à l'entreprise et à l'équipe. Il est embauché, il commence à travailler ici. C'est fait. [...] Tous les trois mois, tous les salariés sont réunis par Benoît et on a des informations générales. Mais entre deux réunions, on n'a pas beaucoup d'occasions d'en savoir plus ou d'en demander plus».

X... (cadre – stocks et expéditions)

« Ici, on voit bien qu'il y a un pilote dans l'avion ; sa présence et son style sont rassurants ; les objectifs souvent quantitatifs sont clairs et nous aident ; les possibilités de faire des propositions sont réelles ; il est exigeant mais il est équitable et ne manifeste pas de préférence ou de régime de faveur. [...] Moi, je fais partie des nouveaux. Le style de l'entreprise me convient dans le sens où je me sens assez libre et autonome ; je ne me sens pas un pion dans le système ! J'ai une direction à suivre et des objectifs. [...] Je dois gérer comme tout le monde des volumes d'activité croissants, qui ont été amplifiés aussi par la phase de transition et d'installation qu'a vécue l'entreprise. Pas de changement à la fin du mois pour autant... »

X... (cadre – export)

« Le style de management est directif, un peu militaire... [...] Le pouvoir de décision du dirigeant est très fort, il en impose. Depuis six mois que je suis ici, je n'ai pas encore le sentiment de participer aux décisions. La délégation est réduite. Avec Benoît, il faut oser... et ça passe ou ça casse ! Le potentiel des collaborateurs pourrait à mon avis être davantage mobilisé. » [...] « Benoît ne court-circuite généralement pas les responsables, mais selon les spécialités des pôles, il peut interférer, notamment quand il s'agit de son propre domaine d'expertise. »