

Devoirs de vacances

Sciences de Gestion et Numérique

A partir du document fourni (issu du magazine Capital de Juillet 2019) vous allez répondre à une série de questions.

Celles-ci constituent une découverte (non exhaustive) des différentes notions du programme de Sciences de gestion et numérique que vous allez étudier en classe de première.

Source : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/veja-la-pepite-francaise-de-la-basket-eco-responsable-1346450>

QUESTIONS :

Thème 1 : De l'individu à l'acteur

Q1 : De quel type d'organisation s'agit-il (entreprise, organisation de la société civile, organisation publique) ? Justifier.

Q2 : Comment est organisé le pouvoir chez VEJA ?

Q3 : Quelles sont les finalités de cette organisation ? (Economique ; Sociale ; Environnementale)

Q4 : Que savons-nous sur l'organisation du travail ?

Avec les producteurs de matières premières :

Avec les ouvriers qui fabriquent les chaussures :

Avec les salariés qui s'occupent des entrepôts :

Thème 2 : Numérique et intelligence collective

Q1 : Comment les clients peuvent-ils acheter des chaussures VEJA ?

Q2 : Quelle utilisation des réseaux sociaux à cette organisation ?

Thème 3 : Création de valeur et performance

Q1 : Retrouvez les différents indicateurs concernant les ventes.

Q2 : Que pouvez-vous dire sur l'image de cette marque ?

Thème 4 : Temps et risque

Cette organisation a fait des choix bien spécifiques en matière de publicité et de choix de matières premières.

Q1 : Indiquez en quoi consistent ces choix.

Q2 : Pour chaque décision (communication, matière première) indiquez en quoi cela constitue un risque pour l'organisation.

Veja, la pépite française de la basket éco-responsable

NATHALIE VILLARD PUBLIÉ LE 01/08/2019 À 11H49



Les baskets sont fabriquées depuis 2005 à Porto Alegre dans une usine partenaire de la marque, qui respecte le droit syndical et paie ses ouvriers un tiers au-dessus du salaire minimum.

Fabriquée au Brésil avec des matériaux bio et dans les règles du commerce équitable, sans 1 euro de pub, la marque tricolore bouleverse toutes les règles du secteur.

Avant Meghan Markle, aucune duchesse d'Angleterre en voyage officiel n'avait osé porter des baskets. C'était le 21 octobre 2018, en Australie, alors que l'épouse du prince Harry assistait à une régata. Mais ce qui a le plus surpris la presse people, c'est le choix de la marque. Aux pieds de Meghan, pas de Nike, Adidas, New Balance, Vuitton ou Balenciaga, mais des... Veja. « On est tombé de l'armoire, raconte le cofondateur de la marque tricolore écolo, Ghislain Morillion. Car on ne fait jamais de pub ni de cadeaux aux stars. » La maman du petit Archie a bien acheté son modèle V-10 125 euros, comme tout le monde. L'effet buzz, lui, n'a pas traîné. En une semaine, Veja est entrée dans le top 3 des recherches sur la plate-forme mondiale de mode Lyst, une première pour une marque de commerce équitable. Trop tard pour ces fans de la dernière heure, la V-10 en noir et blanc était déjà en rupture de stock.

Car beaucoup n'ont pas attendu Meghan pour se convertir à ces sneakers au look épuré. Plus de 800.000 paires se sont arrachées l'an dernier, dont 80% hors de France, soit 34 millions d'euros de chiffre d'affaires, deux fois plus qu'en 2016. Dans une industrie gourmande de matières synthétiques ultra-polluantes et connue pour ses conditions de travail - essentiellement en Asie - déplorables, l'éthique devient chic. Veja n'est d'ailleurs pas seule à profiter de cette tendance. Fondée en 2016, la marque californienne Allbirds, dont les semelles sont moulées à partir de sucre de canne, a déjà vendu 1 million de modèles et levé 67 millions de dollars. Même les géants du secteur s'y mettent : après avoir testé une chaussure à base de déchets plastiques sous-marins, l'allemand Adidas devrait lancer en 2021 une version 100% recyclable.



Première duchesse d'Angleterre à porter des baskets en voyage officiel (en Australie, en octobre 2018), Meghan Markle a opté pour des Veja V10 qu'elle a payées 125 euros comme tout le monde. - © Splash News/ABACA.

Produire responsable, l'objectif de deux copains de lycée

Mais Veja a pris une bonne longueur d'avance. C'est en 2004 - quand personne ne parlait d'écologie et sûrement pas dans le sportswear - que les deux copains de lycée, Ghislain Morillion et Sébastien Kopp (photo ci-dessous), stagiaires malheureux en banque d'affaires à New York, ont fomenté leur croisade écolo durable. «On cherchait un business avec dans son ADN l'économie solidaire et un faible impact sur l'environnement», se souvient Ghislain, dans les locaux flambant neufs de la marque au cœur du Marais. Quoi de mieux qu'une basket, symbole de notre génération ?, se sont dit ces trentenaires fous de mode bien qu'arborant l'uniforme jean-tee-shirt. Ils ont alors déconstruit toutes les phases de fabrication d'une sneaker en se demandant, pour chacune d'elles, comment produire responsable.



Copains de lycée, les fondateurs et uniques actionnaires de Veja, Ghislain Morillion et Sébastien Kopp, ont repensé le business de la basket avec un impact écologique et social minimal. - © Camilla Coutinho

Coton bio et éthique et fabrication brésilienne

Première étape, les matériaux. Et d'abord le coton, présent notamment dans le chausson et les lacets. Là où toutes les marques se fournissent en textiles OGM très consommateurs en pesticides, Veja n'achète que du coton brésilien et péruvien bio. Idem pour le caoutchouc des semelles. Au lieu du synthétique à base de pétrole, les Français ont opté pour du sauvage récolté sur les hévéas d'Amazonie. Dans les deux cas, ils se fournissent directement auprès

des producteurs à un prix fixé d'avance. Résultat : les récoltes des paysans étant en partie préfinancées, ceux-ci peuvent vivre dignement et réinvestir dans leurs exploitations. Seulement voilà. Ce sourcing « propre » a un prix. En 2018, Veja a acheté son coton bio 2,82 euros le kilo - nous avons vu les contrats -, 63% plus cher qu'au cours mondial ! Un écart plus grand encore pour le caoutchouc : 2,77 euros le kilo de naturel amazonien, quand le synthétique se vend 1,35 euros. Et la facture ne s'arrête pas là.



Veja n'utilise que du coton bio acheté en direct aux producteurs brésiliens et péruviens à prix fixe et sur le long terme, selon les règles du commerce équitable. - © SP

Car la fabrication, aussi, coûte beaucoup plus cher. Alors que 95% des baskets dans le monde sont faites en Asie dans des conditions parfois proches de l'esclavage, la marque française a opté pour le Brésil (Veja veut dire « regarde » en portugais), où les droits des salariés sont conformes à la réglementation de l'OIT (Organisation internationale du travail). A l'usine de Porto Alegre, partenaire de Veja depuis 2005, les ouvriers ont leur domicile à proximité (quand en Chine ils sont entassés dans des dortoirs à des milliers de kilomètres de leurs familles), leurs horaires sont limités à 40 heures par semaine et ils bénéficient tous d'une couverture sociale et de quatre semaines de congés payés. Quant au salaire moyen, il était en 2017 de 300 euros, un tiers supérieur au minimum légal. Au total, les coûts matières premières et production des Veja sont cinq fois plus élevés que ceux des géants du secteur.

Zéro pub, zéro stock

Alors pour ne pas exploser davantage leurs coûts, donc leurs prix de vente - de 80 à 160 euros -, les deux entrepreneurs français ont pris une option radicale, aux antipodes là aussi des habitudes de cette industrie : zéro pub, zéro stock. Deux postes qui peuvent représenter jusqu'à 80% du prix d'une grande marque. Déjà, dans la conception de leurs modèles, les designers ne s'appuient jamais sur des cahiers de tendances ou des études de marché. « Nous partons de ce que nous avons envie de porter, en nous en tenant à deux nouvelles silhouettes par an », explique la directrice du studio, Caroline Bulliot, devant les prototypes de la saison prochaine.

- **Distribué dans 1.800 points de vente, Veja réalise 80% de son chiffre d'affaires hors de France**
- **Distribué dans 1.800 points de vente, Veja réalise 80% de son chiffre d'affaires hors**



Ensuite, aucun service marketing et pas un centime dépensé en pub. Pas plus qu’une rémunération d’influenceurs sur les réseaux sociaux. « On compte une centaine de fidèles à qui l’on offre de temps en temps une paire gratuite », précise Melissa Faudry, responsable e-commerce. Enfin, « là où les grandes marques surproduisent - leurs marges sont telles que même stockées puis soldées à 50%, leurs baskets restent profitables -, nous fabriquons ce que nos distributeurs nous recommandent », détaille Caroline Bulliot. Quitte à louper des ventes quand un modèle cartonne.

Un entrepôt où les salariés sont en réinsertion

Dans les entrepôts de Bonneuil-sur-Marne, à 20 kilomètres à l’est de Paris, les ruptures de stock sont d’ailleurs monnaie courante. C’est là qu’arrivent les baskets fabriquées au Brésil avant d’être réexpédiées aux revendeurs du marché européen, magasins physiques et sites d’e-commerce (sauf Amazon avec qui Veja refuse de travailler). Une plate-forme qui, elle non plus, n’a rien à voir avec les pratiques du secteur. « En 2004, Guislain et Sébastien sont venus nous expliquer qu’ils voulaient fabriquer et distribuer des baskets de manière responsable, jusqu’à la logistique », raconte Thibaut Guilluy, DG du groupe Ares spécialisé dans l’économie solidaire. Et voilà comment est né ASF (Ateliers sans frontières), où une trentaine de salariés réfugiés, primo-arrivants ou jeunes déscolarisés, en contrat de réinsertion vingt-quatre heures par semaine et pour deux ans maximums, apprennent un nouveau métier. « Avec un excellent taux de sortie puisque 70% d’entre eux trouvent ensuite un CDI », assure Thibaut Guilluy, qui réfléchit avec Veja à une filière de recyclage des baskets usagées.

Banque, énergie... des fournisseurs écolo-responsables

En attendant, les deux dirigeants de la marque tricolore poursuivent leur croisade écolo-responsable jusqu'au siège de l'entreprise, profitable depuis ses débuts et qu'ils détiennent toujours à 50/50. Ce ne sont pourtant pas les offres de rachat qui manquent... Leurs banques ? Comme la Nef ou le Crédit mutuel, elles n'ont aucune filiale dans les paradis fiscaux. Leur fournisseur d'énergie ? Enercoop, le seul à garantir une électricité 100% verte. Et puis Veja vient d'obtenir la certification B Corp qui valide 270 exigences sociétales, environnementales et de gouvernance et qui ne comptait, en 2017, que 2064 entreprises certifiées dans 51 pays. « On n'est pourtant pas au bout de nos peines », reconnaît Ghislain Morillion.

Notamment dans le recours aux matériaux recyclés. Il a fallu cinq ans à Veja pour dénicher une alternative au cuir, le CWL, à base de déchets de maïs issus de l'industrie alimentaire, mis au point par une PME italienne. Sur la Campo, premier modèle vegan (125 euros) lancé en janvier dernier, la ressemblance avec le cuir est troublante. Même galère pour remplacer le tissu maillé, dérivé du pétrole. Depuis 2014, c'est chose faite : Veja utilise du B-Mesh, à base de bouteilles plastiques recyclées. Mais on est encore loin du 100% écolo. Le caoutchouc sauvage ne représente que 20% de la semelle, le reste étant synthétique, tout comme les colles. Les oeillets des lacets comprennent un matériau dont l'origine reste floue et tous les pigments de teinture ne sont guère naturels. « Un défi qui nous excite bien plus qu'une levée de fonds ou un objectif de croissance », plaisantent les deux trublions de la sneaker. Pour épauler les deux fondateurs, Laure Browne, une ancienne de chez Auchan, a rejoint l'entreprise au printemps, en tant que directrice

Source : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/veja-la-pepite-francaise-de-la-basket-eco-responsable-1346450#>