SUJET ZERO

UE7 - Management

Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient : 1

Document autorisé :

Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.

Document remis au candidat :

le sujet comporte 9 pages numérotées de 1/9 à 9/9.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition. Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants :

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE (10 points)
DOSSIER 2 – QUESTION PROBLEMATISÉE (10 points)

BASE DOCUMENTAIRE
Document 1 : Asphalte, jeune marque de vêtements à rebours de la fast-fashion
Document 2 : « Une boutique permet de convaincre davantage de clients »
Document 3 : Comment Asphalte espère concilier croissance et mode responsable
Document 4 : Le business model – CANVAS – Société Asphalte
Document 5 : Les ventes de textiles neufs ont atteint un record en France en 2024

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

Document institutionnel. Sources : MESR - CNOEC - CNCC

SUJET

La société ASPHALTE est une marque de vêtements fondée en 2017 sous la forme d'une SAS, société par actions simplifiée qui lui permet d'avoir une certaine flexibilité dans sa gestion et son organisation. Son siège social est à BORDEAUX.

Son secteur d'activité est la vente à distance sur catalogue spécialisé. Elle emploie de 50 à 99 salariés au sein de 6 établissements dont 2 sont en activité.

Asphalte, positionnée en contre-modèle de la fast fashion, s'est assigné une mission claire dans le domaine de la mode : « rendre la durabilité accessible », ce qui suppose de proposer un vestiaire composé de « classiques », des basiques durables pour les hommes puis pour les femmes, qui ne coûtent pas trop cher et sont conçus pour durer. Pour y arriver, sa « botte secrète, pas si secrète » est la précommande afin d'éviter la surproduction. La fabrication est réalisée majoritairement en Europe, avec de préférence des matières naturelles ou recyclées et une transparence poussée sur la traçabilité et l'empreinte carbone.

Sensible aux problématiques RSE (sociales et environnementales, en particulier), vous venez d'être embauché dans l'équipe administrative d'ASPHALE et vous voulez participer au projet collectif de cette organisation.

À partir du dossier documentaire Asphalte, nous proposons deux alternatives :

- Soit 3 questions d'un niveau de difficulté moyen à élevé
- Soit 4 questions d'un niveau de difficulté simple à élevé

Première option :

Sensible aux problématiques RSE (sociales et environnementales, en particulier), vous venez d'être embauché dans l'équipe administrative d'ASPHALE et vous voulez participer au projet collectif de cette organisation.

Pour chaque question, il est nécessaire de s'appuyer sur des concepts et/ou outils qui seront présentés.

1 Identifier les parties prenantes d'Asphalte. Analyser comment la société Asphalte prend en compte leurs attentes.

2 Justifier les évolutions stratégiques de la société Asphalte.

Document institutionnel. Sources : MESR - CNOEC - CNCC

3 Apprécier la cohérence des moyens opérationnels avec la stratégie mise en œuvre par Asphalte.

Seconde option :

Sensible aux problématiques RSE (sociales et environnementales, en particulier), vous venez d'être embauché dans l'équipe administrative d'ASPHALE et vous voulez participer au projet collectif de cette organisation.

Pour chaque question, il est nécessaire de s'appuyer sur des concepts et/ou outils qui seront présentés.

1 Identifier les attentes des parties prenantes de la société Asphalte.

2 Conduire le diagnostic stratégique interne de la société Asphalte en mobilisant le modèle des ressources et compétences.

3 Apprécier la pertinence de la décision d'Asphalte d'ouvrir une boutique physique à Paris en 2024.

4 Analyser le système de pré-commande mis en place par Asphalte auprès de ses clients.

Question problématisée

Comment Asphalte peut-elle concilier une responsabilité sociale et environnementale avec une dynamique de croissance ?

Document 1 : Asphalte, jeune marque de vêtements à rebours de la fast-fashion

Une boutique à deux pas de la place de la République à Paris. Sur la vitrine, une inscription : « Moins de vêtements, plus de qualité ». À l'intérieur, des vêtements aux couleurs sobres pendent aux portants. Une jeune femme file dans une cabine, essayer un pull. Elle craque… mais repart les mains vides. Ce vêtement, elle devra patienter quelques mois avant de l'avoir dans son armoire. C'est là tout le concept d'Asphalte, une marque qui « a retourné le modèle de vente classique » pour « mettre fin aux dérives de l'industrie textile », assure un panneau affiché aux murs en pierre apparente.

Plutôt que de produire des articles à foison et d'essayer de les vendre ensuite, la griffe fabrique des pièces seulement une fois que les clients les achètent. En temps normal, les clients passent commande sur la boutique en ligne, avant d'être livrés à domicile. Mais pour la première fois, la marque a ouvert une boutique éphémère, du 8 avril au 4 juin 2023. L'occasion pour les clients d'essayer des pièces qui sortiront prochainement

des ateliers de fabrication… et pour certains, de repartir avec un vêtement sous le bras - la marque commercialisant en direct certaines pièces.

Derrière cette enseigne, on trouve William Hauvette, 36 ans. Diplômé de l'Edhec, il cofonde en 2011 Six & Sept, une marque de pulls pour hommes fabriqués en Italie et vendus dans des enseignes multimarques. « La marque ne fonctionnait pas suffisamment bien pour être pérenne », rembobine l'entrepreneur. Il plie boutique et prend un virage en lançant en 2016 Asphalte. Dès le départ, il mise sur la précommande. Un modèle qui présente plusieurs avantages : « Nous n'avons pas de coûts de stockage élevés et on ne se retrouve pas avec des tas d'invendus en fin de saison, développe-t-il. Cela nous permet de baisser nos coûts et de proposer des tarifs plus attractifs. » À cela s'ajoute le fait que l'entreprise n'a pas de trésorerie à avancer pour lancer sa production. Et, bien sûr, un intérêt environnemental. La marque ne fabrique presque que ce qu'elle vend - elle produit une petite partie de pièces de plus, pour pouvoir faire des échanges facilement, sans que le client ne doive à nouveau patienter des mois, par exemple si la taille qu'il a commandée ne lui convient pas.« Le seul défaut de la précommande est pour le client finalement : il doit attendre en moyenne deux mois entre le moment où il passe commande et celui où il reçoit l'article. » Mais il semblerait que cela ne rebute pas ces derniers. « En 2023, la marque a réalisé un chiffre d'affaires de 23 millions d'euros. » Ce modèle d'affaires à contre-courant de la fast-fashion a séduit d'autres marques tricolores. Parmi celles qui ont adopté la précommande, on peut citer Maison Cléo, Septem, ou encore Patine.

Installée à Bordeaux, l'entreprise fait confectionner 80 % de ses pièces au Portugal. Le reste, en Roumanie. Bien que restreinte, la gamme est pensée pour durer, avec « des pièces intemporelles et robustes ». Son catalogue hommes est composé de quelques pièces qui existent depuis des années, auxquelles s'ajoutent des modèles éphémères, commercialisés quelques mois. Ses best-sellers ? Un t-shirt uni à 29 euros, un pull en laine mérinos à 99 euros et un jean à 99 euros. Depuis fin 2021, le catalogue s'est élargi avec une poignée d'articles destinés aux femmes.

Asphalte mise sur la transparence pour séduire ses clients. Elle précise comment se déroule chaque étape de la production, de la récolte des matières premières à la livraison dans ses entrepôts. C'est ainsi qu'on apprend que le jean pour hommes est conçu à partir de coton cultivé au Pakistan ou aux États-Unis, puis filé au Pakistan ou au Japon, tissé au Japon ou en Italie, avant d'être confectionné au Portugal puis acheminé en France par camion. La marque travaille aussi avec la start-up Fairly Made, pour indiquer sur chaque produit son impact environnemental.

Pour se faire connaître, la marque investit beaucoup en communication sur les réseaux sociaux. Une manière, aussi, de maintenir l'attention de ses

clients qui patientent avant la livraison de leur commande… D'ailleurs, la marque s'appuie beaucoup sur eux, en leur envoyant régulièrement des questionnaires pour élaborer de nouveaux produits ou améliorer ceux qu'elle a sortis. (…)

Par Chloé Marriault Publié le 24 mai 2023, Asphalte, jeune marque de vêtements à rebours de la fast-fashion | Les Echos

https://www.asphalte.com

<u>Document 2 : « Une boutique permet de convaincre davantage de clients »</u>

Entretien avec William Hauvette, fondateur et PDG d'Asphalte

Huit ans après sa création, la marque bordelaise de vêtements durables vendus exclusivement en ligne a inauguré ce 12 septembre 2024 sa première boutique pérenne, à Paris. Une révolution pour l'enseigne qui fonctionne en précommande et prône le slow fashion. Son fondateur William Hauvette justifie sa démarche et annonce de nombreux développements ces prochaines années.

L'ouverture de votre première boutique pérenne, en septembre à Paris, vous a valu des critiques sur les réseaux sociaux. Une partie de votre communauté s'est sentie trahie par rapport à votre concept de fabrication à la demande, sans stock, sur laquelle vous avez fondé la marque il y a huit ans. Vous attendiez-vous à cette incompréhension ?

Nous avions déjà essuyé des critiques à l'occasion des pop-up store (le premier à Bordeaux en 2020 puis trois entre 2023 et 2024 à Paris, NDLR), mais nous le répétons : ce n'est pas le début de la fin, nous n'allons pas devenir comme tout le monde. Notre communauté est très attachée au concept d'Asphalte qui l'a fait adhérer à la marque, il est très important pour nous d'expliquer notre démarche. Une boutique permet de convaincre davantage de clients. Beaucoup de gens ont besoin de toucher les vêtements, d'essayer pour être convaincus et, ensuite, de sauter le pas de la précommande en ligne. Cela marche très bien. Et nous avons reçu plus de messages positifs que négatifs, nous ne sommes pas inquiets.

Comment fonctionnez-vous pour rester conforme à l'idéologie vertueuse qui motive Asphalte ?

La boutique fonctionne comme n'importe quelle autre : le client repart avec son article et est prêt ensuite à commander en ligne parce qu'il a touché et qu'il connaît sa taille. Quant au stock du magasin, il est alimenté par celui que nous avons toujours eu. Dès la première précommande - 2 438 pulls en 2016 - nous avons toujours produit environ 10 % de plus pour répondre aux échanges de taille par exemple. Si un client est capable de patienter deux mois pour une première livraison il n'en attendra pas le double pour un échange, ce serait trop de frustration.

À ces 10 % s'ajoutent environ 5 % de retour parce que tous les clients ne peuvent être satisfaits. Si on prend l'exemple de cette première précommande, une fois que tout le monde avait été livré, que les échanges avaient été réalisés, il nous restait 300 pulls. Nous les vendons 30 % plus chers sur le site. Notre modèle a toujours été d'être à 85-90 % en précommande. Donc les boutiques sont alimentées naturellement par ce stock, auquel on ajoute un peu de production dédiée pour les produits phares que sont le pull, le jean, le t-shirt, les sneakers. Nous sommes contraints de jouer le jeu de la boutique et d'assurer la disponibilité des articles.

Allez-vous multiplier les boutiques ?

Si nous avons décidé d'ouvrir cette boutique, c'est que le concept fonctionne très bien : on a vu défiler 65 000 personnes dans les pop-up store depuis un an, dont la moitié étaient déjà clients. Oui, nous envisageons d'autres magasins. Le plan n'est pas d'en avoir 300 en France, mais de proposer de belles boutiques (la première s'étend sur 200 m² dans le quartier du Sentier, au cœur de la capitale, NDLR) peut-être deux ou trois à Paris et une dans les grandes villes. Bordeaux représente le troisième berceau de clientèle après Paris et Lyon.

Aujourd'hui, quels sont les chiffres d'Asphalte ?

Nous sommes une quarantaine de salariés au siège à Bordeaux, et une équipe de 7 à 8 à Paris. L'an dernier, nous avons atteint un chiffre d'affaires d'un peu moins de 30 millions d'euros. Cette année, nous ferons entre 20 et 25 % de croissance, donc il sera d'environ 37 millions d'euros.

Parmi vos actualités, vous lancez d'autres produits, notamment des baskets. C'est un secteur très différent de vos vêtements…

Nous avions déjà des sneakers mais les baskets de sport sont effectivement un produit très différent, plus sportswear, très attendu de nos clients. Le modèle est important pour nous, nous souhaitons proposer une bonne paire de basket sur un marché énorme, essentiellement produit en Asie avec des matériaux pas très propres.

Aujourd'hui les perspectives de développement d'Asphalte sont bonnes, mais vous êtes passés par une phase compliquée en 2022, à la fois financière et humaine…

On a eu la chance de grossir vite, notamment entre 2019 et 2021, et on fait toutes les erreurs imaginables : recruter trop vite, sur des postes pas totalement nécessaires, en se focalisant sur des CV extraordinaires sans se soucier de la compatibilité avec la culture d'Asphalte… ça nous a coûté très cher en termes d'ambiance et d'efficacité. Travailler à 10 ou 15 n'est pas la même chose qu'à 40 ou 50. Ce sera encore différent quand on sera 200. Après cette période de forte croissance poussée par le Covid, s'en est suivie une chute de l'e-commerce. 2022 a été une année très difficile, on perdait de l'argent, la boîte était mal organisée, l'ambiance en a pâti. Nous avons dû assainir la situation et réduire les effectifs. Mais nous avons beaucoup appris.

Quelles sont vos ambitions pour 2027 ?

Nous pensons que le modèle d'Asphalte peut fonctionner ailleurs qu'en France. En Suisse et Belgique, cela commence à bien marcher. Plus de 25 % de nos commandes partent à l'étranger, nos ambitions sont assez élevées. La principale est de développer la ligne femme lancée il y a trois ans, et à l'international nous concentrer sur l'Allemagne à horizon 2027. Cette année sera la première au cours de laquelle on va dégager une vraie rentabilité ; nous souhaitons prouver que ce modèle est rentable et solide pour impulser de nouvelles pratiques dans l'industrie. ***37 millions d'euros chiffre d'affaires projeté en 2024***

Le Journal des entreprises - Le Brief (Nouvelle-Aquitaine), lundi 23 septembre 2024

<u>Document 3 : Asphalte : une croissance durable non sans turbulences</u>

En moins de dix ans, la marque bordelaise Asphalte s'est imposée comme l'un des porte-drapeaux de la mode responsable française, en opposition frontale à l'ultra fast fashion. Née en 2016 sur un créneau très ciblé – des vêtements masculins durables, fabriqués en Europe et vendus en précommande – elle revendique désormais près d'un million de pièces vendues et un chiffre d'affaires de 23 millions d'euros, en hausse de 60% depuis 2020. Cette trajectoire s'accompagne d'un positionnement assumé : produire « *moins mais mieux* », lutter contre le gaspillage et lever le voile sur une industrie textile jugée à la fois polluante et opaque.

Cette promesse de durabilité, longtemps portée par le seul discours de marque, a récemment été validée par un tiers de confiance. Fin 2025, l'UFC-Que Choisir publie un classement comparant 22 marques de tee-shirts sur la qualité, la transparence et la durabilité. Asphalte arrive en tête avec la note de 16,5/20, devant Armor Lux et American Vintage, tandis que Shein, H&M et Primark ferment la marche. Les tests, portant sur la résistance, la déformation et la tenue des couleurs après lavage, ainsi que sur la

traçabilité et la clarté des informations, saluent notamment les tissus épais, le coton bio, la solidité des coutures et la fabrication européenne. Un signal fort qui crédibilise le discours de la marque sur la qualité et la longévité de ses produits, malgré des prix plus élevés (29 à 45 euros le tee-shirt).

Pour soutenir son développement, Asphalte a aussi misé sur un financement original. En mars 2023, elle annonce une levée de fonds de 5 millions d'euros auprès de Quadia (via le fonds Regenero Impact Fund), M Capital et des fonds régionaux Naco et Kostogri. L'objectif est triple : accélérer sur le segment féminin, se déployer à l'international et expérimenter le *retail* physique. Mais la particularité de l'opération tient au pacte conclu avec les investisseurs : la part du capital détenue par le management évoluera en fonction non seulement des performances financières, mais aussi des performances environnementales. Un premier bilan carbone doit permettre de calculer le volume de CO_2 émis rapporté au chiffre d'affaires, avec un objectif de réduction de ce ratio dans le temps. Si Asphalte atteint ses objectifs, les investisseurs verront leur part diminuer légèrement ; en cas d'échec, elle augmentera, dans des proportions encadrées. La contrainte climatique est ainsi intégrée au cœur même de la gouvernance financière.

Cette levée de fonds s'inscrit dans une dynamique de croissance déjà engagée. Après avoir débuté sur le segment masculin, Asphalte s'est lancée fin 2021 dans la mode pour femme, un marché réputé plus complexe. Un peu plus d'un an plus tard, ce segment représente déjà 10 % du chiffre d'affaires, avec une quinzaine de lancements prévus rien que sur le premier semestre 2023. Le marché allemand, où la marque réalise plus de 15 % de son chiffre d'affaires, devient son deuxième relais de croissance, tandis que le site, riche en contenus, est déjà disponible en anglais et en allemand. À horizon 2027, Asphalte affiche de grandes ambitions : croissance rentable, montée en puissance à l'international, et ouverture progressive d'une boutique physique par an à partir de 2025, avec des premières expérimentations prévues dans le Marais à Paris, puis à Lille et Lyon.

Mais la trajectoire de la marque n'a rien d'un long fleuve tranquille. En 2022, Asphalte enregistre pour la première fois des pertes, sur fond de croissance mal maîtrisée et de tensions RH. L'entreprise ouvre 2023 avec un plan de licenciement, avant d'engager un travail de reconstruction en profondeur : élaboration d'une stratégie à cinq ans, création de nouveaux outils, refonte des process, recentrage sur l'ADN produit et renforcement des équipes. Cette phase de consolidation vise à retrouver une croissance rentable, sans doubler les effectifs, en misant sur des gains de productivité et des économies d'échelle plutôt que sur une inflation des recrutements.

La période récente a également mis en lumière les fragilités d'un modèle fondé sur la précommande. Si celui-ci permet de lutter contre la surproduction, il expose la marque à des risques opérationnels importants. En 2025, des retards de livraison, notamment sur un sac à main fabriqué au Pays basque, révèlent la difficulté pour certains ateliers de suivre la cadence

Document institutionnel. Sources : MESR - CNOEC - CNCC

face à des volumes de précommandes supérieurs aux capacités industrielles. Le recours à un second atelier permet de sauver le projet mais entraîne des retards de six à neuf mois. Dans un modèle basé sur la confiance et l'acceptation d'un délai par le client, ces décalages constituent un risque majeur de déception. Asphalte est donc contrainte de mieux anticiper les capacités de ses partenaires, de diversifier ses ateliers et de renforcer la transparence vis-à-vis de sa communauté.

Pour faire face à l'inflation et à la hausse des coûts de production, l'entreprise affirme chercher des solutions techniques avec ses fournisseurs pour minimiser le prix de confection sans dégrader la qualité : ajustement des volumes, travail sur les approvisionnements, recherche d'économies d'échelle. Si certains hausses de coûts ont été partiellement répercutées sur les prix de vente, la marque insiste sur le maintien d'un « *prix juste* » et sur le fait que tous les produits ne sont pas concernés.

Aujourd'hui, l'avenir semble plus serein avec des résultats en 2025 rassurants. Asphalte revendique désormais 400 000 clients, dont 150 000 femmes, un segment en forte croissance. À l'horizon 2026–2027, Asphalte veut consolider un modèle qualifié « *d'audace maîtrisée* » : continuer à innover sur les matières, comme l'illustre le lancement de la polaire WoolPure® en laine mérinos d'Arles, entièrement sourcée en France, sur un marché dominé à 99,9 % par le polyester ; diversifier son offre (maillots de bain femme, sandales, nouvelles lignes innovantes) ; et étendre prudemment son réseau de boutiques physiques. Dans un secteur textile européen sous pression, où coexistent marques en difficulté et géants de l'ultra fast fashion, la marque bordelaise tente d'imposer un modèle hybride conciliant désirabilité, sobriété industrielle et rentabilité. Reste à savoir si cette promesse de faire rimer mode et responsabilité pourra être tenue à grande échelle, sans sacrifier ni les engagements environnementaux, ni l'exigence de qualité qui ont fait la réputation d'Asphalte.

Source : Cette annexe est une synthèse réalisée par les auteurs du sujet, à partir de plusieurs articles et d'une interview vidéo du dirigeant d'Asphalte

Document institutionnel. Sources : MESR - CNOEC - CNCC

Document 4 : Le business model CANVAS- Société ASPHALTE

PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	PROPOSITION DE VALEUR	RELATION CLIENT	SEGMENT CLIENT
- Fournisseurs européens de matières premières (cotons, laines, tissus naturels ou recyclés) **- Partenaires de production/fabrication** en Europe (Portugal, Europe de l'Ouest, etc.) assurant qualité, traçabilité, respect des standards. **- Investisseurs / financeurs** — la levée de fonds de 5 millions d'euros en 2023 pour soutenir le développement, notamment sur le féminin et l'international.	**- Plateformes logistiques / distribution, transport,** livraison internationale (pour livrer en Europe, à l'export). **- Infrastructure digitale** — site web, outils e-commerce, gestion des précommandes, logistique, service client, marketing digital. **- Depuis 2024 : un réseau *retail* physique** (boutique Paris + potentiels pop-ups ou expansions futures). **RESSOURCES CLÉS** **- Communauté de clients** fidèles & engagés, susceptibles de participer à la cocréation et aux précommandes. **- Réseau de fournisseurs européens** — usines en Europe, matières durables, partenaires capables d'assurer traçabilité et critères éthiques/environnementaux **- Infrastructure digitale** — site web, outils e-commerce, gestion des précommandes, logistique, service client, marketing digital.	**- Vêtements durables, de qualité, faits pour durer** renouvellement permanent. **- Mode de production à la demande / précommande** pour éviter la surproduction, limiter les stocks, réduire le gaspillage **- Transparence sur l'origine des matières**, sur le coût de production, et sur les impacts environnementaux et sociaux **- Collaboration / cocréation avec les clients** : avant chaque lancement, la marque interroge sa communauté pour concevoir les pièces selon leurs attentes — ce qui renforce l'engagement client.	**- Approche communautaire & participative** : cocréation, sondages auprès des clients pour déterminer quelles pièces lancer. **- Transparence et communication directe** : la marque explique son modèle, son impact environnemental, ses choix matières, son processus de précommande. **- Fidélisation** **CANAUX** **- Vente en ligne / e-commerce** (site web). C'est le canal principal. **- Boutique physique** (depuis septembre 2024) à Paris utilisée comme canal complémentaire, notamment pour écouler les stocks. **- Pop-ups / boutiques éphémères (test)** —	- **Consommateurs sensibles** à la durabilité, à la qualité et à l'éthique plutôt qu'à la mode éphémère. - **Clients recherchant des vêtements classiques, durables, intemporels** — un vestiaire « basique / essentiel ». - **Communauté engagée**, prête à précommander et patienter pour un produit de qualité, même à un prix médian/haut. - **Hommes initialement**, mais depuis le développement de l'offre femme, aussi des consommatrices — segment féminin en croissance. **- Marchés nationaux (France) et internationaux** (Europe notamment Allemagne), grâce à la distribution en ligne / export.

	- Marque forte, positionnement éthique, **- Depuis 2024 : un réseau *retail* physique.**		expérimentations avant de s'engager sur du physique	

STRUCTURE DE COÛTS	REVENUS
- **Coûts de production à la commande** : matières premières, production européenne, ….. - **Coûts liés à la gestion des commandes, logistique, retours, distribution** (livraison, gestion des retours, échanges de taille, etc.). - **Coûts marketing et communication digital** — gestion de la communauté, publicité, contenus, interface web. - **Coûts liés à la boutique physique** (loyer, personnel, aménagement, gestion stock). - **Coûts de gestion, de qualité, de traçabilité** : audits fournisseurs, transparence, choix de matières responsables, conformité sociale et environnementale	- Vente de vêtements & accessoires via précommande. - Vente de stocks résiduels - Vente en boutique physique

Document 5 : Les ventes de textiles neufs ont atteint un record en France en 2024

Les achats de vêtements, chaussures et linge de maison neufs ont atteint un record en France en 2024, a annoncé l'éco-organisme Refashion ce mardi 17 juin.

Alors qu'une loi a été adoptée au Sénat, le 10 juin 2025, pour faire reculer la mode jetable (fast fashion), les ventes de vêtements, chaussures et linge de maison neufs ont atteint un record en France en 2024.

En 2024, ce sont 3,5 milliards de pièces neuves qui ont été achetées, soit 10 millions par jour, a souligné pour l'Agence France-Presse (AFP) Vanessa Gutierrez, responsable d'études chez Refashion, chargé par le gouvernement d'accompagner l'industrie de la mode vers une économie circulaire ».

Parmi ces 3,5 milliards de pièces neuves, 2,9 milliards sont des articles d'habillement, 259 millions des paires de chaussure et 362 millions des articles de linge de maison.

Un budget moins contraint

Pour établir ce panorama, Refashion a analysé les données que doivent obligatoirement lui transmettre les quelque 10 000 marques qui vendent du textile en France, dont les plateformes asiatiques comme Shein et Temu.

Après la « pression inflationniste » de 2023, le budget des ménages se relâche, expliquant cette reprise de la consommation de textiles et chaussures, selon Vanessa Gutierrez.

L'habillement femmes et hommes augmente (de 5 % et 3,6 % respectivement), mais la catégorie qui connaît la plus forte hausse est le linge de maison (+ 9,3 %). Cela s'explique par « l'arrivée sur le marché d'acteurs aux prix accessibles », d'après la responsable d'études chez Refashion, qui ne cite pas de marques.

Les plateformes en ligne plébiscitées

Les rayons enfant et bébé reculent (respectivement de 0,6 % et 5,4 %) en raison de la baisse de la natalité et certainement du report des consommateurs sur la seconde main dans ce secteur.

Les acheteurs plébiscitent les entreprises vendant exclusivement en ligne (Zalando, Shein, etc.), qui enregistrent + 29,9 % de ventes en volumes, ainsi que les soldeurs et destockeurs (+ 10,3 %). « Si on excluait ces deux catégories, le marché serait relativement stable », relativise Vanessa Gutierrez.

Les grandes surfaces alimentaires souffrent d'une baisse de 5,1 % de leurs ventes de textiles, mais les chaînes de centre-ville et centres commerciaux tirent leur épingle du jeu, avec + 2,8 %. Les prix accessibles sont privilégiés, avec 71 % des articles achetés qui sont d'entrée de gamme.

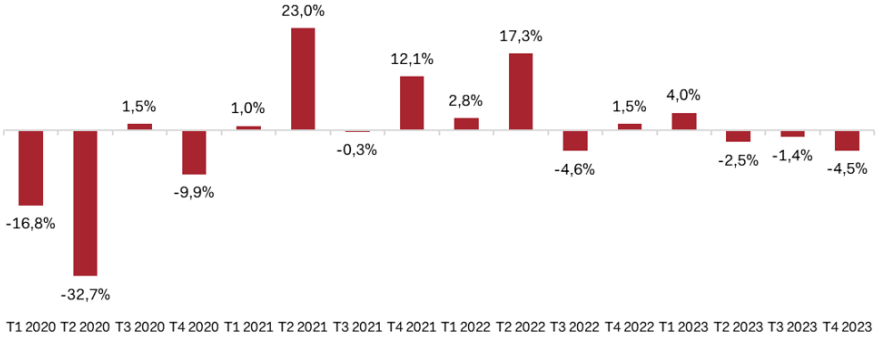
La seconde main attire toujours

Le cabinet d'études Kantar et Refashion ont également mené une étude sur la seconde main, qui atteint en 2023 plus de 63 500 tonnes écoulées, soit 7,1 % de la consommation globale des textiles et chaussures en France. Plus d'un tiers des Français en sont clients et 4 % se déclarent acheteurs exclusifs d'articles d'occasion.

Les canaux privilégiés restent l'achat entre particuliers (Vinted, Leboncoin, vide-greniers et brocantes…), qui représente 46 % des ventes. En deuxième position, on retrouve l'économie sociale et solidaire (Croix-Rouge, Emmaüs…) avec 33 %. Le podium est complété par les entreprises vendant aux particuliers (friperies, corners dans les magasins…), avec 21 %.

Source : Ouest-France, Publié le 17/06/2024, https://www.ouest-france.fr/economie/industries/industrie-textile/les-ventes-de-textiles-neufs-ont-atteint-un-record-en-france-en-2024-ddc3e7a4-4b62-11f0-a713-daeef56bef5e

Évolution des ventes de textile-habillement par trimestre, entre 2020 et 2023 (par rapport au même trimestre l'année précédente) - IFM



Source du graphique : Fashion Network, Publié le 29/01/2024, https://fr.fashionnetwork.com/news/En-france-les-ventes-de-textile-habillement-ont-baisse-de-1-3-en-2023,1599085.html

ELEMENTS DE CORRIGE

UE7 – Management

Sujet zéro

PROPOSITION DE CORRECTION

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

OPTION 1

1- Identifier les parties prenantes d'Asphalte. Analyser comment la société prend en compte leurs attentes. 3 PTS

Compétence principale mobilisée : Partie 1 – 1.3. Analyser la prise en compte des parties prenantes et de la durabilité

- *Identifier les parties prenantes d'une organisation*
- *Apprécier leur influence*
- *Décrire la prise en compte des PP*
- *Asphalte : communauté, fournisseurs européens, clients engagés, investisseurs, salariés…*
- *Valeurs : durabilité, transparence, consommation raisonnée, cocréation.*

Concepts et outils mobilisés

- *Théories des parties prenantes : Freeman, Clarkson, Mitchell (pouvoir/légitimité/urgence)*
- *Formes de prise en compte : consultation, concertation, gouvernance partenariale, RSE, durabilité*
- *Gouvernance (caractérisation seulement)*

La question posée reprend telle quelle deux des compétences de la partie 1 – 1.3 du programme.

Cette question aurait pu être formulée différemment et solliciter les mêmes compétences, par exemple : « Identifier les parties prenantes d'Asphalte et analyser la façon dont elle les implique. »

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes.

Il est attendu une réponse rédigée et structurée en paragraphes clairement identifiables, avec :

- l'identification des parties prenantes de Asphalte ;

- la détermination de leurs attentes ;
- les moyens mis en œuvre pour satisfaire ces attentes ;
- l'intérêt de déployer ces moyens.

Le nombre de parties prenantes étudiées doit être suffisant : a minima les 4 parties prenantes primaires.

Pour appréhender les attentes des parties prenantes, il est pertinent de mobiliser la théorie :

- théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et la distinction entre parties prenantes primaires et secondaires (Clarkson, 1995) ;
- et/ou le modèle de la saillance des parties prenantes (Mitchell, Agle et Wood, 1997).

La réponse peut être présentée de façon littérale ou sous forme de tableau, sans qu'aucune des deux formes ne soit privilégiée dans l'évaluation.

L'approche par les parties prenantes développée par R. Edward Freeman peut amener les étudiants/candidats à se rendre compte que la performance durable repose sur la prise en compte des intérêts de l'ensemble des acteurs pouvant influencer ou être influencés par l'organisation. Dans un secteur textile marqué par les critiques environnementales, Asphalte semble fonder son modèle sur la durabilité, la transparence et la cocréation. Il convient donc d'identifier ses parties prenantes et d'analyser dans quelle mesure l'entreprise hiérarchise et intègre leurs attentes afin de concilier performance économique et légitimité sociétale.

Réponse structurée à la question (Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs ou dans une optique de formation, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)

Les « Parties prenantes » ou « parties intéressées » : stakeholders sont les acteurs intéressés par les activités de l'organisation et les décisions qui y sont prises, soit qu'ils soient affectés par ces décisions, soit qu'ils puissent inversement les influencer.

Identification des parties prenantes

⇨ ***Les clients : une partie prenante « définitive »***

Les clients aspirent à des produits durables, à une information transparent sur les prix et les conditions de fabrication, dans l'objectif d'une réduction de l'impact environnemental.

Asphalte structure son modèle autour d'eux : cocréation, sondages, transparence des coûts, production à la demande limitant les invendus. Les

clients ne sont pas seulement acheteurs mais coproducteurs de valeur. L'entreprise illustre ici pleinement la logique de Freeman.

Les clients cumulent les trois attributs :

- pouvoir : leur engagement financier via la précommande conditionne la production ;
- légitimité : leurs attentes de durabilité s'inscrivent dans un contexte sociétal critique vis-à-vis de la fast fashion ;
- urgence : exigence immédiate de transparence, de qualité et d'impact environnemental.

Répondre au mieux à leurs attentes garantit la performance commerciale d'Asphalte et par là-même sa pérennité.

⇨ ***Les fournisseurs : une logique partenariale durable***

Les fournisseurs européens recherchent des relations stables, une visibilité sur les volumes afin de mieux planifier leur activité et le respect de normes sociales et environnementales élevées garantissant des conditions de travail responsables et une production durable.

Pour répondre à ces exigences, Asphalte privilégie des partenariats de long terme avec ses producteurs européens, optimise la prévisibilité des volumes grâce à son modèle de production maîtrisée, met en place une traçabilité rigoureuse de sa chaîne de valeur et exige et valorise le respect de standards sociaux et environnementaux élevés.

Les partenaires de production européens disposent ainsi d'une forte légitimité stratégique. En contrepartie, Asphalte sécurise sa chaîne de valeur tout en renforçant sa cohérence éthique. Cette approche réduit les risques réputationnels et opérationnels.

⇨ ***Les salariés : un enjeu de cohérence interne***

Les salariés espèrent de la cohérence entre les valeurs affichées par l'entreprise et ses pratiques internes, une organisation stable, structurée et claire et donc un projet d'entreprise porteur de sens, en accord avec les engagements responsables mis en avant.

Pour répondre à ces attentes, Asphalte a engagé une restructuration organisationnelle afin de clarifier les rôles et renforcer la stabilité interne et travaille à réaligner les pratiques internes avec les valeurs affichées, notamment après les tensions apparues en 2022. Asphalte met ainsi en place des ajustements visant à accompagner la croissance tout en préservant la cohérence du modèle responsable.

Cette démarche permet de restaurer l'équilibre entre croissance et cohérence interne, de renforcer la motivation et l'engagement des salariés, qui disposent d'un pouvoir organisationnel significatif, de consolider la crédibilité externe du modèle responsable, la cohérence interne étant une condition essentielle de cette légitimité. Les risques sociaux et organisationnels liés à une croissance mal maîtrisée sont ainsi écartés.

- ⇨ ***Les investisseurs : une performance élargie***

Les investisseurs attendent une rentabilité durable, la maîtrise des risques, notamment environnementaux et réputationnels, une performance intégrant des critères financiers et extra-financiers.

Pour répondre à ces exigences, Asphalte intègre des objectifs environnementaux dans le pacte d'investissement, adopte une logique de performance hybride, combinant rentabilité financière et engagement extra-financier, s'inscrit dans une démarche de performance globale, prenant en compte les critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance).

Cette approche permet de sécuriser les financements en répondant aux attentes des investisseurs, de réduire les risques environnementaux et réputationnels, de renforcer la crédibilité et l'attractivité financière de l'entreprise et d'inscrire la performance dans une perspective durable et responsable.

La société civile, l'opinion publique : un enjeu de légitimité et de crédibilité

En adoptant un discours critique envers la fast fashion, Asphalte répond aux attentes sociétales croissantes en matière de consommation responsable. Toutefois, cette stratégie expose l'entreprise à un risque réputationnel accru : plus le discours est engagé, plus la cohérence entre communication et pratiques doit être irréprochable pour éviter toute accusation de greenwashing.

Au-delà d'une simple conformité aux attentes sociétales, Asphalte semble transformer la gestion des parties prenantes en avantage concurrentiel. La co-création fidélise la clientèle, la production à la demande réduit les risques financiers et environnementaux, et l'alignement ESG attire des investisseurs sensibles aux critères responsables.

Réponse à la question sous forme de tableau

Parties prenantes	Attentes principales	Réponses d'Asphalte	Intérêt de la prise en compte des attentes
Clients, partie prenante « définitive »	Ils attendent des produits durables, une transparence sur les prix et les conditions de fabrication, ainsi qu'une réduction de l'impact environnemental.	L'entreprise les associe à la conception des produits via la cocréation, communique en toute transparence sur les coûts et produit uniquement à la demande afin de limiter les invendus.	Les clients ont un pouvoir économique important du fait du système de précommande). Leur légitimité sociétale est élevée. Satisfaire leurs attentes permet de les fidéliser et de les faire adhérer au modèle et donc de réduire les stocks, de présenter différenciation concurrentielle notable et de renforcer de l'image responsabilité.
Fournisseurs européens	Ils recherchent des relations stables, une visibilité sur les volumes et le respect de normes sociales et environnementales élevées.	Asphalte privilégie des partenariats durables en Europe, impose des exigences de traçabilité et sélectionne des ateliers respectant des standards stricts.	Les fournisseurs ont un pouvoir opérationnel réel, une légitimité forte liée à leur rôle productif. Répondre à leurs attentes permet de sécuriser les approvisionnements, de renforcer la qualité et de réduire le risque réputationnel.
Salariés	Ils attendent une cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques internes, ainsi qu'une organisation stable et porteuse de sens.	Après des difficultés organisationnelles, l'entreprise a engagé une restructuration et clarifié sa stratégie pour aligner croissance et projet responsable.	Les salariés disposent d'un pouvoir organisationnel interne, d'une forte légitimité, l'urgence de leurs attentes a été révélée lors de la crise de 2022. Leur prise en compte améliore le climat social, assure le cohérence stratégique et consolide la performance organisationnelle.
Investisseurs	Ils recherchent une rentabilité durable et une maîtrise des risques, notamment environnementaux et réputationnels.	L'entreprise intègre des objectifs environnementaux dans son pacte d'investissement, combinant performance	Les investisseurs présentent un pouvoir financier élevé, une légitimité contractuelle forte. Leurs attentes relèvent du long terme et ont des répercutions stratégiques.

Document institutionnel. Sources : MESR - CNOEC - CNCC

Parties prenantes	Attentes principales	Réponses d'Asphalte	Intérêt de la prise en compte des attentes
		financière et critères ESG.	Leur prise en compte permet à Asphalte d'accéder à des financements, et le contrat noué avec eus assoit sa crédibilité en matière de durabilité.
Société civile / opinion publique	Elle attend une contribution à une mode plus responsable et une remise en cause de la fast fashion.	Asphalte adopte un positionnement engagé et limite la surproduction grâce à son modèle à la demande.	La société civile un pouvoir indirect en matière de réputation. Leur légitimité est sociétale et l'urgence de leurs attentes croît avec les enjeux climatiques. La prise en compte de leurs attentes renforce la légitimité externe d'Asphalte, néanmoins exposée au risque de greenwashing en cas d'incohérence.

2 Justifier les évolutions stratégiques de la société Asphalte depuis sa création.

Compétences principales : Partie 1 – 1.2. Présenter les facteurs de contingence influençant le management

- *Expliquer les influences réciproques organisation / environnement*
- *Justifier la création & l'évolution d'une organisation*

Partie 2 – 2.2 du programme : « Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée. »

- *Présentez la stratégie d'une organisation en distinguant ses deux niveaux*
- *Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée*

Concepts et outils mobilisés

- *Approche contingente*
- *Théorie évolutionniste (Nelson & Winter)*
- *Approche systémique*
- *Stratégie, stratégie d'ensemble, stratégie de domaine*

La question posée reprend en la modifiant un peu une des compétences telles quelles deux des compétences de la partie 2 – 2.2 du programme : « Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée. »

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes.

- Identifier les stratégies adoptées (d'ensemble et de domaine) en utilisant un vocabulaire spécifique adapté. Le/la candidat.e doit distinguer les deux niveaux de stratégie.

- Justifier les évolutions stratégiques en lien avec les facteurs de contingence (internes et externes). Il sera attendu de mobiliser, a minima, un éclairage théorique

RÉPONSE STRUCTURÉE À LA QUESTION (Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)

La **stratégie** correspond à l'ensemble des décisions permettant à une organisation de définir son périmètre d'activité c'est-à dire ses grands axes de développement (stratégie d'ensemble) et la manière dont elle concurrence les autres acteurs sur son marché (stratégie de domaine) afin de construire un avantage concurrentiel durable.

Dans une approche **contingente et évolutionniste**, ces choix ne sont jamais figés : ils évoluent en fonction des transformations de l'environnement et des capacités internes de l'entreprise.

L'analyse des évolutions stratégiques d'Asphalte depuis 2017 montre une adaptation progressive et cohérente visant à préserver son avantage concurrentiel tout en assurant sa croissance et sa pérennité.

- **Une stratégie initiale cohérente et adaptée aux mutations du secteur**

Lors de sa création en 2017, Asphalte adopte une **stratégie d'ensemble de spécialisation**, centrée sur un seul domaine : le vêtement durable masculin, distribué exclusivement en ligne. Cette focalisation permet de concentrer les ressources limitées d'une jeune entreprise sur un positionnement clair.

Sur le plan de la **stratégie de domaine**, l'entreprise choisit une différenciation forte, fondée sur :

- un modèle de précommande limitant la surproduction ;
- une qualité élevée et une durabilité accrue ;
- une transparence sur les coûts et la chaîne de valeur ;
- un modèle DNVB[4] 100 % digital.

[4] Les DNVB (Digital Native Vertical Brands) sont des marques nées sur Internet, vendant en direct au consommateur (sans intermédiaires) et contrôlant l'ensemble de leur chaîne de valeur, de la production

Ces choix étaient particulièrement pertinents dans un secteur dominé par la fast fashion, caractérisé par la surproduction, la pression sur les prix et une défiance croissante des consommateurs.

Le modèle de précommande permet alors de :

- réduire les besoins en trésorerie (peu de stocks) ;
- limiter les risques d'invendus ;
- diminuer l'empreinte environnementale ;
- renforcer la relation communautaire.

Ainsi, dès l'origine, la stratégie d'Asphalte est justifiée par une double nécessité : se différencier durablement dans un marché saturé et sécuriser son modèle économique avec des ressources limitées. Elle construit un avantage concurrentiel fondé sur des actifs immatériels difficiles à imiter (marque, communauté, transparence).

- **Une évolution maîtrisée du périmètre d'activité pour soutenir la croissance**

À partir de 2023-2024, Asphalte fait évoluer sa stratégie d'ensemble en combinant :

- une extension de gamme qui correspond à une croissance interne (segment féminin, sneakers) ;
- une internationalisation européenne (Allemagne, Suisse, Belgique, croissance par internationalisation).

Ces choix relèvent d'une **stratégie diversification** (**concentrique** ***non attendu***). Ils sont justifiés par plusieurs facteurs :

- éviter la saturation du marché initial masculin français ;
- amortir les coûts fixes sur une base de clientèle plus large ;
- exploiter des compétences clés déjà maîtrisées (sourcing responsable, design, communauté).

Il ne s'agit pas d'un changement de modèle, mais d'un approfondissement du « cœur de métier ». L'entreprise capitalise sur ses ressources existantes plutôt que de se diversifier de manière risquée.

à la distribution. Axées sur une expérience client forte, la data et une identité de marque forte, elles se développent via les réseaux sociaux.

Cette évolution permet donc de soutenir la croissance tout en préservant la cohérence stratégique.

Conclusion : Les évolutions stratégiques d'Asphalte depuis sa création ne traduisent pas une rupture, mais une adaptation progressive et cohérente à un environnement instable.

3 Apprécier la cohérence des principaux moyens opérationnels avec la stratégie de domaine mise en place par la société Asphalte.

Compétence principale mobilisée : 4.1 Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle / *Apprécier la pertinence des moyens opérationnels déployés au sein d'une activité.*

- *Analyse de la chaîne de valeur*
- *Interdépendances entre activités opérationnelles (production, logistique, marketing digital, communication)*
- *Cohérence moyens opérationnels /stratégie / organisation*
- *Analyse du business model Canvas*

→ *Asphalte : production européenne, précommandes, boutique physique, communication transparente, plateforme digitale.*

Concepts et outils mobilisés

- *Chaîne de valeur (Porter)*
- *Activités principales et de soutien*
- *Business model Canvas*
- *Création de valeur / avantage concurrentiel*
- *Stratégies génériques (Asphalte ≈ différenciation par la qualité / durabilité)*

La question posée reprend des compétences énoncées dans le programme dans la partie 4 – 4.1 du programme :

- identifier et caractériser les activités opérationnelles d'une organisation donnée ;
- repérer et analyser les moyens mis en œuvre par chaque activité opérationnelle.

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes.

La réponse à cette question suppose donc :

- de rappeler clairement la stratégie de domaine ;
- d'identifier les principaux moyens opérationnels pour la mettre en œuvre ;
- d'analyser la cohérence (alignement) entre les deux.

Les candidat.es doivent analyser, a minima, quatre moyens opérationnels, en distinguant activités principales et activités de soutien.

RÉPONSE STRUCTURÉE À LA QUESTION (Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)

La société Asphalte met en œuvre une stratégie générique de **différenciation** au sens de Michael Porter. Cette différenciation repose sur trois piliers : **qualité supérieure, durabilité et transparence**, le tout soutenu par un modèle original de **précommande** visant à lutter contre la surproduction textile. L'entreprise cherche ainsi à construire un **avantage concurrentiel hors prix**, tout en maintenant des tarifs accessibles afin d'éviter une stratégie de niche.

Il convient d'apprécier dans quelle mesure les principaux moyens opérationnels sont cohérents avec cette orientation stratégique.

- **Une production et une logistique alignées avec une différenciation responsable**

Le cœur du modèle d'Asphalte repose sur un système de **flux tirés par la demande (précommande)**, en rupture avec la logique de production anticipée de la fast fashion.

⇨ **Cohérence stratégique**

- La précommande réduit drastiquement les invendus et le gaspillage : elle est donc parfaitement cohérente avec la **promesse de durabilité**.
- La quasi-absence de stocks (logistique interne) diminue les coûts de stockage et les besoins en trésorerie, ce qui permet de proposer des **prix maîtrisés**, compatibles avec une différenciation accessible.
- La production majoritairement européenne (Portugal, Roumanie) garantit traçabilité et standards sociaux, renforçant la **crédibilité du positionnement éthique**.

Par ailleurs, le choix de la sous-traitance permet de transformer des coûts fixes en coûts variables, conformément à la logique développée par Ronald Coase et Oliver Williamson dans la théorie des coûts de transaction.

Ainsi, la fonction production ne constitue pas seulement un centre de coûts : elle devient un **véritable levier stratégique**, directement au service de la différenciation.

La cohérence entre stratégie et organisation productive est donc forte.

- **Un marketing en parfaite adéquation avec le positionnement**

⇨ **Distribution : un modèle omnicanal cohérent**

Asphalte privilégie l'e-commerce, canal cohérent avec :

- un modèle de précommande ;
- une relation directe producteur–client ;
- une réduction des intermédiaires et donc des coûts.

L'ouverture d'une boutique physique à Paris ne remet pas nécessairement en cause le modèle d'Asphalte bien qu'à première vue cette ouverture et la vente sur stock (limité) soit a priori peu compatible avec son modèle. Cependant, elle permet l'essayage, rassure les clients hésitants et permet d'écouler les stocks résiduels. Elle renforce donc la stratégie sans la dénaturer.

La distribution soutient la différenciation tout en élargissant la base clientèle.

⇨ **Communication : transparence et logique communautaire**

Asphalte investit principalement les réseaux sociaux et le marketing digital, moins coûteux que les médias traditionnels et plus adaptés à une cible sensible aux enjeux responsables.

Sa communication repose sur :

- la transparence des coûts ;
- la traçabilité des matières ;
- le dialogue permanent avec la communauté.

Les clients participent aux choix produits via des questionnaires, créant une boucle vertueuse entre marketing et production.

Cette interaction réduit le risque d'erreur stratégique et renforce l'engagement client, ce qui consolide l'avantage concurrentiel.

La cohérence est ici particulièrement forte : le marketing ne se contente pas de promouvoir la stratégie, il en est un instrument structurant.

- **Des activités de soutien au service de la promesse stratégique**

⇨ **Approvisionnement**

La sélection rigoureuse de fournisseurs européens et de matières naturelles ou recyclées soutient directement la différenciation qualitative et environnementale.

Document institutionnel. Sources : MESR - CNOEC - CNCC

La fonction achats n'est donc pas orientée vers le coût minimal mais vers la **création de valeur durable**, en cohérence avec le positionnement.

⇨ **Infrastructure et système d'information**

Le site e-commerce et les outils de gestion des précommandes assurent :

- efficacité opérationnelle ;
- traçabilité ;
- transparence vis-à-vis du client.

Les outils de mesure d'impact environnemental renforcent la crédibilité du discours responsable.

L'infrastructure soutient simultanément la performance économique et la légitimité stratégique.

- **Appréciation globale de la cohérence**

L'analyse de la chaîne de valeur montre un alignement fort entre stratégie et moyens opérationnels :

- La production soutient la durabilité.
- Le marketing renforce la différenciation et l'engagement.
- Les achats garantissent la crédibilité éthique.
- L'infrastructure digitale rend possible le modèle économique.

Les fonctions sont interdépendantes et convergent vers un même objectif stratégique.

Toutefois, certains risques existent :

- le délai lié à la précommande peut freiner certains consommateurs ;
- la dépendance à des partenaires industriels externes peut constituer une vulnérabilité ;
- l'extension du réseau physique pourrait générer des coûts fixes en tension avec le modèle initial.

Mais ces limites ne remettent pas en cause la cohérence d'ensemble du dispositif.

Conclusion : Les principaux moyens opérationnels d'Asphalte apparaissent tout à fait **cohérents avec sa stratégie de différenciation responsable**. L'entreprise ne se contente pas d'afficher un positionnement éthique : elle l'intègre concrètement dans chacune des composantes de sa chaîne de

valeur. Cette articulation étroite entre stratégie et opérations constitue un facteur clé de réussite dans un marché textile fortement concurrentiel.

Ainsi, Asphalte illustre une entreprise dont les choix organisationnels traduisent fidèlement l'intention stratégique, condition essentielle à la construction d'un avantage concurrentiel durable.

OPTION 2

1 Identification des attentes des parties prenantes de la société Asphalte

Compétences principale : Partie 1.3 – Analyser la prise en compte des parties prenantes et des enjeux de durabilité

- *Identifier les parties prenantes d'une organisation.*

Concepts et outils mobilisés

- *Théories des parties prenantes (Freeman, Clarkson, Mitchell)*
- *Critères d'influence : pouvoir / légitimité / urgence*
- *RSE, enjeux éthiques, risques (greenwashing)*

La question posée reprend telle quelle la compétence énoncée dans la partie 1 – 1.3 du programme.

Cette question aurait pu être formulée différemment et solliciter des compétences complémentaires (cf. option 1), par exemple : « Identifier les parties prenantes d'Asphalte et repérez leurs points communs et leurs divergences d'intérêts. »

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes.

Il est attendu une réponse rédigée et structurée en paragraphes clairement identifiables, avec :

- l'identification des parties prenantes de Asphalte ;
- la détermination de leurs attentes ;

Le nombre de parties prenantes étudiées doit être suffisant : a minima les 4 parties prenantes primaires.

Pour appréhender les attentes des parties prenantes, la mobilisation des théories suivantes sera à valoriser :

- théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et la distinction entre parties prenantes primaires et secondaires (Clarkson, 1995) ;
- et/ou le modèle de la saillance des parties prenantes (Mitchell, Agle et Wood, 1997).

La réponse peut être présentée de façon littérale ou sous forme de tableau, sans qu'aucune des deux formes ne soit privilégiée dans l'évaluation.

L'approche par les parties prenantes développée par R. Edward Freeman peut amener les étudiants/candidats à conclure sur l'intérêt pour Asphalte de la prise en compte des intérêts de l'ensemble des acteurs pouvant influencer ou être influencés par l'organisation.

RÉPONSE STRUCTURÉE À LA QUESTION (Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs ou dans une optique de formation, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)

Les « Parties prenantes » ou « parties intéressées » ou « parties porteuses d'enjeux » : stakeholders sont les acteurs intéressés par les activités de l'organisation et les décisions qui y sont prises, soit qu'ils soient affectés par ces décisions, soit qu'ils puissent inversement les influencer.

Selon la théorie des parties prenantes développée par Freeman (1984), une organisation ne doit pas seulement satisfaire les actionnaires, mais l'ensemble des acteurs pouvant influencer ou être influencés par son activité.

Clarkson distingue quant à lui les parties prenantes primaires (indispensables à la survie de l'entreprise) et secondaires (ayant une influence indirecte).

Identification des principales parties prenantes d'Asphalte et de leurs attentes

⇨ ***Les clients***

Leurs attentes prioritaires sont les suivantes :

- des vêtements durables, de qualité et intemporels (« moins mais mieux ») ;
- un prix juste, cohérent avec la qualité proposée (29 à 99 €) ;
- une transparence totale sur l'origine des matières, la fabrication et l'impact environnemental.
- le respect des engagements RSE (fabrication européenne, limitation de la surproduction) ;
- une expérience client satisfaisante malgré le délai de précommande.

Asphalte construit son offre autour de ces attentes.

⇨ ***Les salariés***

Leurs attentes principales sont les suivantes :

- des conditions de travail stables et saines ; ils peuvent avoir des craintes par rapport aux difficultés rencontrées en 2022
- une adhésion aux valeurs d'éthique et de durabilité de l'entreprise ; Notamment, la convergence des valeurs entre salariés et la culture d'Asphalte est essentielle pour garantir l'efficacité du recrutement et la performance de l'équipe.
- une organisation claire et une bonne ambiance de travail.

Asphalte a tiré des enseignements de cette crise en réduisant les effectifs et en cherchant une croissance plus maîtrisée.

⇨ ***Les fournisseurs et partenaires de production***

Leurs attentes principales tiennent dans :

- des relations commerciales durables et équitables ;
- une visibilité sur les volumes grâce au système de précommande ;
- le respect des engagements contractuels.

Asphalte répond à ces attentes par des partenariats européens durables et une production à la demande limitant les risques.

⇨ ***Les investisseurs et financeurs : Quadia (qui a investi via le fonds Regenero Impact Fund), M Capital, le fonds régional Naco, et Kostogri.***

Les attentes des investisseurs et financeurs sont les suivantes :

- une rentabilité économique durable ;
- une croissance maîtrisée de l'expansion de Asphalte à l'international et sur le marché féminin ;
- le respect des engagements environnementaux, formalisés dans le pacte d'investissement.

La particularité d'Asphalte réside dans l'indexation de la part de capital sur les performances environnementales, illustrant une intégration avancée de la RSE et un engagement aligné des financeurs (ISR).

⇨ ***Les pouvoirs publics et organismes de régulation***

Leurs attentes principales sont les suivantes :

- le respect des réglementations sociales et environnementales ;
- la contribution d'Asphalte à la lutte contre la fast fashion et le gaspillage textile.

Asphalte anticipe ces exigences grâce à son modèle responsable et aligné avec les politiques publiques.

⇨ ***La société civile, ONG et médias (parties prenantes secondaires)***

La société civile attend :

- une cohérence entre discours de Asphalte et ses pratiques ;
- de la probité et l'absence de greenwashing ;
- la réduction mesurable et réelle de l'impact environnemental.

Asphalte renforce sa crédibilité par la traçabilité, les bilans carbone et les classements auxquels elle se soumet auprès d'organismes indépendants (UFC-Que Choisir, partenariat avec la start-up Fairly permettant d'indiquer sur chaque produit son impact environnemental).

Conclusion

La société Asphalte évolue dans un environnement où les attentes des parties prenantes sont multiples et parfois divergentes. Son modèle de précommande, la transparence dont elle fait preuve et son positionnement RSE, permet à Asphalte d'aligner ces intérêts et de faire en sorte que de la durabilité devienne un levier stratégique puissant plutôt qu'une contrainte.

Toutefois, sa croissance future, notamment à l'international et via le retail physique, devra être maîtrisée afin de préserver la cohérence de son modèle et la confiance de ses parties prenantes.

Parties prenantes	Attentes principales
Clients	Les clients d'Asphalte recherchent avant tout des vêtements durables, de qualité et intemporels, en cohérence avec la philosophie « moins mais mieux ». Ils attendent également un prix juste, compris entre 29 et 99 €, qui reste cohérent avec la qualité des produits. La transparence constitue une attente centrale : origine des matières premières, conditions de fabrication et impact environnemental doivent être clairement communiqués. Enfin, les clients souhaitent que les engagements RSE de l'entreprise soient respectés, notamment la production européenne et la limitation de la surproduction, tout en bénéficiant d'une expérience client satisfaisante, malgré le système de précommande.
Salariés	Les salariés attendent principalement des conditions de travail stables, saines et sécurisantes, d'autant plus que l'entreprise a connu des difficultés en 2022. Ils recherchent également une adhésion forte aux valeurs d'éthique, de transparence et de durabilité portées par Asphalte. Cette cohérence entre les valeurs individuelles et la culture d'entreprise est essentielle pour garantir la qualité du recrutement et la performance collective. Enfin, les

Parties prenantes	Attentes principales
	salariés attendent une organisation claire, une bonne communication interne et une ambiance de travail positive.
Fournisseurs et partenaires de production	Les fournisseurs et partenaires industriels attendent avant tout des relations commerciales durables et équilibrées avec l'entreprise. Ils ont également besoin d'une visibilité sur les volumes de production, ce que le système de précommande d'Asphalte permet de faciliter. Enfin, ils attendent le respect des engagements contractuels, notamment en matière de délais, de volumes et de conditions de paiement.
Investisseurs et financeurs(Quadia, M Capital, Naco, Kostogri)	Les investisseurs attendent une rentabilité économique durable ainsi qu'une croissance maîtrisée de l'entreprise, notamment à travers son développement à l'international et son expansion sur le marché féminin. Ils accordent également une grande importance au respect des engagements environnementaux, formalisés dans le pacte d'investissement. La particularité d'Asphalte réside dans l'indexation d'une partie de la valeur du capital sur les performances environnementales, ce qui reflète l'implication d'investisseurs engagés dans l'investissement socialement responsable (ISR).
Pouvoirs publics et organismes de régulation	Les pouvoirs publics attendent principalement que l'entreprise respecte les réglementations sociales, fiscales et environnementales. Ils encouragent également les initiatives contribuant à réduire l'impact environnemental de l'industrie textile, notamment dans la lutte contre la fast fashion et le gaspillage textile.
Société civile, ONG et médias	La société civile, les ONG et les médias attendent avant tout une cohérence entre les discours et les pratiques réelles de l'entreprise. Ils sont particulièrement vigilants face au risque de greenwashing et souhaitent que les entreprises démontrent concrètement la réduction de leur impact environnemental. Ils valorisent donc les démarches de transparence, de traçabilité et de mesure de l'impact, telles que les bilans carbone ou l'affichage environnemental des produits.

2. Conduire le diagnostic stratégique interne de la société Asphalte en mobilisant le modèle des ressources et compétences.

Compétences principales : Partie 2.1 – Conduire un diagnostic stratégique

- *Présenter un diagnostic stratégique interne.*
- *Utiliser les outils d'analyse organisationnelle : Diagnostic des ressources et compétences, ou Chaîne de valeur interne et globale (Porter).*
- *Réaliser la synthèse du diagnostic (forces & faiblesses).*

Concepts et outils mobilisés

- *Ressources, compétences, compétences distinctives (RBV).*
- *Facteurs clés de succès.*

La question posée mobilise la compétence énoncée dans la partie 2 – 2.1 du programme.

Cette question aurait pu être formulée différemment et solliciter des compétences complémentaires, par exemple :« Conduire le diagnostic stratégique interne de la société Asphalte en mobilisant la chaîne de valeur de Porter ».

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes :

Il est attendu une réponse rédigée et structurée en paragraphes clairement identifiables, avec :

- Une définition des concepts managériaux de la question : le diagnostic interne et le modèle des ressources et compétences.
- Une identification des ressources de la société Asphalte, en caractérisant les ressources considérées comme stratégiques. Les ressources doivent être classées par nature, et il est attendu à minima 4 ressources
- Une identification des compétences de la société Asphalte et de caractériser celles considérées comme clés au sens de Hamel et Prahalad. Les compétences doivent être classées par nature, et il est attendu, a minima 2 compétences.
- Une synthèse avec les principales forces et faiblesses de l'entreprise.

Remarque : La réponse peut également être présentée de façon littérale ou sous forme de tableau. Toutefois, le tableau ne peut se suffire à lui-même : il doit être introduit afin de présenter les outils et/ou concepts mobilisés. Son contenu doit être rédigé de façon explicite et/ou être accompagné d'un commentaire explicatif : une simple réponse sous forme de mots clés ou une énumération d'idées non développées ne saurait être suffisante.

RÉPONSE STRUCTURÉE À LA QUESTION (Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)

L'approche « Ressources et Compétences » (RBV) s'avère particulièrement pertinente pour une marque différenciée par son modèle et ses valeurs.

Présentation des concepts et de l'outil mobilisés

Le diagnostic stratégique interne vise à identifier ce qui constitue les forces et les faiblesses d'une organisation, indépendamment de son environnement.

Selon l'approche « Resource Based View » (RBV), l'avantage concurrentiel d'une organisation repose sur ses ressources et compétences internes, qui doivent alors :

- créer de la valeur ;
- être rares, c'est-à-dire non partagées par toutes les organisations du secteur ;
- être difficiles à imiter ;
- être non substituables (modèle VRIN).

Les compétences sont constituées par la capacité d'une organisation à combiner ses ressources dans ses activités pour réaliser ses objectifs.

Les compétences distinctives (stratégiques ou clés) d'une organisation lui permettent de construire un avantage concurrentiel durable, c'est-à-dire de maîtriser les Facteurs clés de succès (FCS) portés par son environnement (c'est-à-dire, les éléments indispensables pour réussir : qualité, prix, image, réactivité, etc.).

Identification des ressources d'Asphalte

Les ressources tangibles sont les suivantes :

⇨ ***Ressources humaines***

Asphalte emploie environ 50 salariés au sein de son siège à Bordeaux et dans sa boutique à Paris. Il s'agit d'une équipe structurée autour du digital, du marketing, de la logistique et de la RSE qui a développé son expérience après une phase de croissance rapide puis la réorganisation de l'entreprise en 2022. Ce plan de licenciement des salariés a marqué le groupe. La gestion des recrutements et de l'organisation des équipes est apparue comme source de difficultés. Un apprentissage a été fait mais la maîtrise de la croissance des équipes reste un défi important pour une entreprise en développement comme Asphalte.

⇨ *Ressources financières*

En 2022, la société a traversé des difficultés, perdant de l'argent pour la première fois cette année-là. Les pertes cumulées aux problèmes RH les ont poussés à démarrer 2023 par un plan de licenciement. Cependant, les difficultés financières semblent du passé puisque le chiffre d'affaires d'Asphalte connaît une forte croissance (En 2024 / un chiffre d'affaires d'un

peu moins de 30 millions d'euros. En 2025, avec 20 et 25 % de croissance, il sera d'environ 37 millions d'euros).

L'organisation a également réussi à lever 5 M€ de fonds en 2023, ce qui lui a permis d'investir sans pression excessive sur sa trésorerie.

Par ailleurs, le modèle de précommande limite le besoin en fonds de roulement, ce qui constitue une force importante pour Asphalte.

⇨ ***Ressources matérielles***

Peu de ressources physiques en tant que telles car sa production est externalisée au Portugal et en Roumanie sans usines en propres.

Elle dispose par contre de Plateformes logistiques / distribution, transport, livraison internationale (pour livrer en Europe, à l'export), clés dans son modèle de e-commerce. Ceci est une ressource stratégique dans son business model.

Jusqu'à à 2025, l'entreprise ne possédait aucune boutique, mais elle va progressivement en ouvrir une par an à Paris, Bordeaux. De plus, elle a testé des pop-up stores en 2020, 2023 et 2024.

Les ressources intangibles sont les suivantes :

⇨ ***Marque forte et crédible***

L'image associée à Asphalte est celle d'une mode durable, de qualité et à la transparence de son modèle. De ce fait, Asphalte bénéfice d'une solide reconnaissance externe (1e place dans le classement UFC-Que Choisir).

⇨ ***Capital réputationnel***

Asphalte s'attache à une communication claire sur les impacts environnementaux de son activité. L'organisation collabore avec Fairly Made pour mesurer son empreinte carbone et bénéficie d'un niveau de confiance élevée de la part de la communauté, bien celle-ci présente une certaine fragilité en cas d'écart avec les valeurs (risque de greenwashing).

⇨ ***Communauté engagée***

Le business model d'Asphalte révèle des clients fidèles et impliqués dans la cocréation (sondages, questionnaires). Ils acceptent le délai de précommande, ce qui est rare dans le secteur.

⇨ ***Technologiques :***

Logiciel de personnalisation / infrastructure digitale — site web, outils e-commerce, gestion des précommandes, logistique, service client, marketing digital. Cette infrastructure digitale est au cœur aussi de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Identification des compétences d'Asphalte

Les compétences fonctionnelles/opérationnelles d'Asphalte sont les suivantes :

⇨ ***Maîtrise du modèle de précommande***

Asphalte produit à la demande ce qui lui permet de limiter la surproduction, les stocks et les invendus. Les coûts de stockage et le gaspillage s'en trouvent considérablement limités, ce qui permet d'impacter également la trésorerie en diminuant le BTR Cela permet à Asphalte de construire un avantage économique et environnemental.

⇨ ***Gestion d'une chaîne d'approvisionnement responsable***

Asphalte a su développer des partenariats durables et profitables avec des fournisseurs européens (Portugal, Roumanie). Les matières premières dédiées à la confection sont ainsi complètement « tracées ».

Les compétences transversales internes sont les suivantes :

⇨ ***Compétence distinctive : concilier durabilité et rentabilité***

Asphalte démontre que la mode responsable peut être économiquement viable. Le Pacte conclu avec les investisseurs lie en effet performance financière et environnementale, ce qui est une compétence rare.

⇨ ***Compétence marketing et digitale***

La communication institutionnelle de Asphalte est basée sur un *Storytelling* transparent et pédagogique. L'organisation utilise par ailleurs de manière efficace les réseaux sociaux pour maintenir l'engagement des clients pendant leur attente, ce qui accroît leur confiance et lui permet de vendre majoritairement en ligne, y compris à l'international.

⇨ ***Capacité d'adaptation stratégique***

Asphalte a développé un certain apprentissage organisationnel : l'entreprise semble apprendre de ses erreurs de croissance (2022) et ajuster son modèle avec l'ouverture de boutiques sans renoncer au cœur de la précommande.

Les facteurs clés de succès maîtrisés par Asphalte sont ainsi les suivants :

- une qualité élevée et la durabilité des produits proposés ;

- une grande transparence et une démarche RSE crédible ;
- une relation de proximité avec une communauté engagée et fidèle ;
- un modèle économique différenciant dans un secteur saturé ;
- une bonne capacité à limiter les risques financiers grâce à la précommande.

Synthèse du diagnostic interne : forces et faiblesses

Les forces internes incontestables d'Asphalte constituent des ressources et compétences stratégiques (VRIN). Son modèle de précommande s'avère innovant et vertueux et son image de marque est forte et reconnue. Il permet une excellente maîtrise des coûts et du risque de surproduction.

Asphalte a développé des compétences stratégiques évidentes en matière de durabilité (réduction du carbone par € de CA).

Sa communauté de clients se montre engagée et participative.

Par ailleurs, Asphalte semble désormais s'assurer une certaine capacité de croissance sans explosion des effectifs.

Asphalte présente néanmoins certaines faiblesses :

- une dépendance forte à l'adhésion des clients au délai d'attente ;
- une organisation mise sous tension lors des phases de forte croissance ;
- une complexité accrue avec l'ouverture de boutiques physiques (stocks, coûts fixes) ;
- une offre limitée face aux géants du secteur.
- Un risque réputationnel élevé, la moindre incohérence pouvant fragiliser la confiance.

Conclusion du diagnostic interne

Le diagnostic interne d'Asphalte met en évidence une entreprise développant des ressources et compétences solides dont une compétence distinctive majeure : la maîtrise d'un modèle durable, rentable et crédible pour ses différentes parties prenantes.

Ses forces reposent principalement sur des ressources intangibles difficiles à imiter : la marque, une « communauté » qualifiée et investie dans les valeurs de l'organisation, un savoir-faire RSE, lui permettant de construire un avantage concurrentiel durable.

Cependant, la poursuite de sa croissance dans le cadre de l'internationalisation, du retail physique, et de la diversification produit

constitue un défi organisationnel notable : Asphalte devra maîtriser le développement et la croissance de son entreprise tout en conservant une organisation efficace et sans s'éloigner du cœur de son business model – la vente en ligne avec précommande de produits ayant un impact écologique positif- source de valeur client.

RÉPONSE À LA QUESTION SOUS FORME DE TABLEAU

Après avoir défini les modèles et concepts utilises, nous pouvons aussi présenter la réponse sous forme de tableau :

Catégorie de ressource ou de compétences	Éléments clés	Diagnostic (force ou faiblesse)
Ressources tangibles		
Ressources humaines	~50 salariés (siège à Bordeaux, boutique à Paris) ; équipes structurées autour du digital, marketing, logistique, RSE	Plan de licenciement en 2023 suite à des difficultés de gestion de croissance ; Recrutement et organisation restent un défi = FAIBLESSE
Ressources financières	CA 2024 : ~30 M€ ; 2025 estimé : ~37 M€ (+20-25%) ; levée de 5 M€ en 2023 ; modèle de précommande limitant le BFR	Retour à la croissance après pertes en 2022 (faiblesse) ; trésorerie maîtrisée grâce au modèle économique = FORCE
Ressources matérielles	Production externalisée (Portugal, Roumanie) ; plateformes logistiques en Europe ; 1 boutique à venir/an + pop-up stores testés	Peu d'actifs physiques ; logistique et futur réseau de boutiques = leviers stratégiques
Ressources intangibles		
Marque	Image de mode durable, transparente et de qualité ; 1er au classement UFC-Que Choisir	Forte reconnaissance externe, actif stratégique difficile à imiter = force
Réputation	Communication claire sur l'impact environnemental ; partenariat avec Fairly Made ; confiance élevée	Image de durabilité (FORCE) mais vigilance (Risque de greenwashing en cas d'incohérence)

Catégorie de ressource ou de compétences	Éléments clés	Diagnostic (force ou faiblesse)
	mais fragile ; classement de Que choisir.	
Communauté	Clients fidèles, engagés dans la co-création (sondages), acceptent les délais de précommande	Avantage concurrentiel rare dans le secteur = force
Technologies	Infrastructure digitale complète (site, précommandes, logistique, service client, marketing)	Cœur de l'avantage concurrentiel et du modèle e-commerce = force
Compétences fonctionnelles		
Modèle de précommande	Production à la demande → limitation des stocks, invendus, gaspillage et BFR	Avantage économique et environnemental majeur = Compétence distinctive (au sens de Prahalad et Hamel)
Coordination de la Chaîne d'approvisionnement responsable (logistique)	Fournisseurs européens tracés (Portugal, Roumanie) ; matières premières contrôlées	Gage de transparence et de durabilité = force
Compétences transversales		
Concilier durabilité et rentabilité	Pacte investisseurs liant performance financière et environnementale	Compétence distinctive rare sur le marché = force
Marketing et digital	Storytelling transparent, usage efficace des réseaux sociaux, engagement pendant l'attente	Fidélisation et vente internationale facilitées
Adaptation stratégique	Apprentissage des erreurs de 2022 ; ouverture progressive de boutiques sans abandonner la précommande	Souplesse et résilience organisationnelle

Ainsi en conclusion, nous pouvons identifier de nombreuses forces stratégiques pour Asphalte mais elle conserve des défis à relever en lien avec sa croissance et son développement. Asphalte pourra continuer de pérenniser son avantage concurrentiel à long terme à condition de maîtriser sa croissance (boutiques, international, diversification) sans perdre l'ADN du modèle (précommande, durabilité, engagement).

Facteurs clés de succès maîtrisés	Qualité & durabilité ; transparence & RSE crédible ; communauté engagée ; modèle différenciant ; maîtrise des risques financiers	Positionnement unique dans un secteur saturé
Forces (VRIN)	Marque forte, communauté engagée, modèle de précommande innovant, savoir-faire RSE, croissance maîtrisée	Ressources/compétences rares, difficiles à imiter donc ressource stratégiques (VRIN)
Faiblesses	Dépendance à l'acceptation des délais ; tension organisationnelle en croissance ; complexité du retail physique ; offre limitée ; risque réputationnel	Défis à surveiller dans la phase d'internationalisation

3 Apprécier la pertinence de la décision d'Asphalte d'ouvrir une boutique physique à Paris en 2024.

Compétences principales : ***Partie 2.2 – Expliquer les choix stratégiques***

- *Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation.*
- *Évaluer la pertinence des choix stratégiques à partir du diagnostic.*
- *Identifier l'avantage concurrentiel (différenciation par l'expérience client, omni-canalité).*

Partie 3.3– Analyser une décision

- *Repérer les niveaux de décision dans une organisation.*
- *Caractériser les processus décisionnels.*
- *Identifier les facteurs explicatifs d'une décision.*

Partie 4.1 Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle

- *Apprécier la pertinence des moyens opérationnels déployés au sein d'une activité. (Marketing et vente, stratégie de distribution)*

Concepts et outils mobilisés

- *Stratégies d'ensemble (spécialisation) et stratégies de domaine (différenciation).*
- *Modes de croissance (croissance interne par ouverture d'un point de vente).*
- *Environnement (expérience client, contact physique, gestion des retours).*
- *Décision et processus de décision.*
- *Typologies de décisions : stratégique, tactique, opérationnelle/programmable, non programmable/individuelle et collective.*
- *Facteurs explicatifs de la décision : facteurs organisationnels, facteurs environnementaux*
- *Marketing et vente : stratégie de distribution omni-canal ….*

Cette question aurait pu être formulée différemment, par exemple :
« Expliquer la décision … » Ou « Justifier la décision ».

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes :

La question posée mobilise plusieurs compétences diverses, la décision d'ouverture d'une boutique pouvant être abordée sous différents angles par les candidats interrogés :

- L'analyse du choix opérationnel d'ouverture de boutiques, dans un cadre de management opérationnel (marketing mix) au service de la stratégie de l'entreprise (différenciation, croissance interne).
- L'analyse du processus décisionnel en tant que tel, et des facteurs explicatifs de cette décision, en s'appuyant sur les théories de la décision.

Le développement d'un de ces axes de réponse (au choix) par les candidats est donc attendu, et sera à valoriser, sans que l'un ou l'autre ne soit privilégié dans l'évaluation.

Il est attendu une réponse rédigée et structurée en paragraphes clairement identifiables. Ainsi, le terme « Apprécier » induit le fait qu'il faille à la fois :

- Expliquer le pourquoi de cette décision
- En analyser, la pertinence et les éventuels risques.

Afin d'atteindre le niveau 4 de compétences, il est également attendu de la part du/de la candidat/te la mobilisation d'un vocabulaire spécifique, propre au management (Vocabulaire de la décision : processus IMC, type de décision… ou vocabulaire du management opérationnel : stratégie de distribution omnicanal, plan de marchéage …).

RÉPONSE STRUCTURÉE À LA QUESTION (Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)

AXE 1 de réponse possible : Analyse du processus décisionnel et facteurs explicatifs de cette décision.

✓ **Caractérisez la décision**

Une décision est un processus qui permet d'opérer des choix en situation d'information incomplète et de les mettre en œuvre.

Selon I. Ansoff, on peut distinguer trois niveaux de décisions : les décisions stratégiques, organisationnelles ou opérationnelles.

La décision d'ouvrir une boutique à Paris pourrait s'apparenter, au premier abord, à une décision opérationnelle car elle s'inscrit dans un changement de stratégie de distribution.

Cependant, nous pouvons considérer qu'elle présente un caractère stratégique puisqu'elle engage l'entreprise sur le long terme, et participe au développement de l'entreprise. En effet, l'ouverture progressive des boutiques physiques, une par an, s'inscrit dans un plan de développement à long terme, jusqu'à 2027. Par ailleurs, c'est une décision peu réversible à moyen terme et qui modifie un peu le business model d'Asphalte qui reposait jusqu' ici uniquement sur de la vente en ligne et sur de la précommande, ce qui constituait un puissant facteur de différenciation. Enfin, cette décision a été prise par le dirigeant fondateur.

✓ **Analyser le processus décisionnel et la pertinence de cette décision**

Cette ouverture de boutique s'inscrit dans la stratégie de croissance d'Asphalte après des difficultés en 2022. Il s'agit d'une croissance interne par ouverture d'un point de vente. Cette modalité de croissance, bien que coûteuse en ressources financières, permet une croissance plus lente mais mieux contrôlée. Après des difficultés liées à une croissance trop rapide, cette modalité de croissance parait donc pertinente.

De plus, cela permet de répondre à un certain nombre d'attentes de la clientèle qui pourra ainsi faire l'expérience du vêtement, en apprécier les modèles et la qualité en boutique.

Bien que les ventes en ligne soient toujours en forte croissance dans le domaine du textile, notamment avec l'essor des marques d'ultra fast-fashion telles que Temu ou Shein, le monde de plus en plus digital fait émerger aussi un phénomène de stress ou fatigue numérique. Certains

clients peuvent donc apprécier d'avoir un point de vente physique, notamment pour les échanges ou retours.

Enfin, les boutiques peuvent permettre aussi de renforcer le dialogue avec les clients et la communication autour des valeurs, du modèle d'Asphalte, les clients y trouvant des interlocuteurs pour échanger en direct.

En nous appuyant sur le **modèle IMC d'H. Simon**, nous pouvons voir que cette décision apparait relativement rationnelle et pertinente, au regard des enjeux auxquels faisait face Asphalte au moment de la décision.

En effet, on peut identifier différentes problématiques expliquant le souhait d'évoluer dans sa stratégie de distribution :

- ***Phase d'Intelligence*** – différentes problématiques identifiées :
    - Nécessité de croissance de l'entreprise mais difficultés rencontrées lors d'une croissance trop rapide.
    - Fatigue numérique liée au tout digital de la part des clients.
    - Délai de livraison pas toujours acceptable par tous les clients. Besoin de renforcer leur notoriété et l'interaction avec les clients
- ***Phase de Modélisation*** - Différentes solutions pouvaient s'offrir à eux :
    - référencement de leurs produits dans d'autres boutiques (moins coûteux mais pas de contrôle de l'image et pas d'interactions avec les clients),
    - ouvertures uniquement de boutiques éphémères (moins coûteux mais ne permet pas un lien durable avec le client)
    - Développement de leurs propres boutiques
- ***Phase de Choix*** : la croissance interne par ouverture de boutiques paraissait la meilleure solution pour répondre aux différents enjeux, tout en contrôlant la croissance et l'image d'Asphalte.

Conclusion

Cette décision apparait donc pertinente, afin d'accompagner Asphalte dans une croissance maîtrisée, permettant de faire face à la concurrence, tout en conservant le cœur de son modèle source de différenciation basé sur la production à la demande, personnalisée.

Elle présente cependant des risques qu'il faudra contrôler. En effet, les ouvertures de boutiques ont suscité des critiques, parmi notamment les clients fidèles, ces derniers craignant qu'Asphalte s'éloigne de son modèle

de départ et de ses valeurs. En effet, l'existence de boutiques suppose de la production de stocks de vêtements et donc une vente poussée vers le consommateur, avec le risque de produits invendus et un impact environnemental plus négatif. Asphalte doit donc répondre à ces critiques et veiller à conserver son facteur de différenciation fort, la précommande devant rester centrale dans son business model pour ne pas perdre sa clientèle engagée.

Pour le moment, le dirigeant fondateur garantit que les boutiques ne conduisent pas à une production de stock plus importante que ce qui se faisait déjà, 10% de stocks étant toujours constitués pour répondre aux éventuels échanges/retours de produits.

AXE 2 de réponse possible : L'analyse du choix opérationnel d'ouverture de boutiques, dans un cadre de management opérationnel (marketing mix) au service de la stratégie de l'entreprise (différenciation, croissance interne).

- ✓ **Rappel des choix stratégiques d'Asphalte :**

Au niveau de sa stratégie d'ensemble, la société Asphalte a adopté une stratégie de spécialisation et adopte une différenciation par le haut concernant sa stratégie concurrentielle, avec un positionnement de vêtements durables, personnalisés et avec une spécificité du fait du système de précommande.

Afin de continuer de se développer tout en conservant cette stratégie de spécialisation, l'entreprise doit donc poursuivre sa croissance des ventes (***stratégie de spécialisation avec pénétration de marché, selon la matrice d Ansoff***). Cependant, les annexes nous montrent qu'elle a rencontré des difficultés en 2022, suite à une croissance trop rapide, non maîtrisée.

- ✓ **Accompagner cette croissance des ventes au niveau des activités et notamment au niveau Marketing – vente**

Afin d'accompagner le développement de l'entreprise et des ventes, tout en soutenant les choix stratégiques, il est apparu donc nécessaire de repenser notamment son **plan de marchéage (marketing-mix : Prix/communication/distribution/produit)**, notamment au niveau de la stratégie de distribution. En effet, bien que le choix distinctif d un modèle base sur le système de précommande empêche a priori l'ouverture de boutiques physiques (car pas de stock), les attentes des clients obligent à s'interroger sur les canaux de distribution.

En effet, bien que les ventes en ligne soient toujours en forte croissance dans le domaine du textile, notamment avec l'essor des marques d'ultra fast-fashion telles que Temu ou Shein, le monde de plus en plus digital fait émerger aussi un phénomène de stress ou fatigue numérique.

De plus, la stratégie avec un seul canal de distribution (le site Internet) d'Asphalte comporte certaines limites : délai de réception du produit, impossibilité d'essayer le produit, de le toucher (importance dans le textile de l'expérience sensorielle du client dans les mécanismes d'achat). Certains clients peuvent donc apprécier d'avoir un point de vente physique, notamment pour les échanges ou retours. Ces derniers pourront ainsi faire l'expérience du vêtement, en apprécier les modèles et la qualité en boutique.

Enfin, les boutiques peuvent permettre aussi de renforcer le dialogue avec les clients et la communication autour des valeurs, du modèle d'Asphalte, les clients y trouvant des interlocuteurs pour échanger en direct.

Ainsi, le passage à une ***stratégie de distribution omnicanal avec l'ouverture d'une boutique*** permet de toucher les clients par différents moyens, d'offrir un lieu de référence, de dialogue mais aussi de susciter des envies d'achat sur le site après avoir découvert les produits en boutique …

L'ouverture de la boutique apparaît donc comme une amélioration du plan de marchéage de l'entreprise, au service de la stratégie de croissance d'Asphalte, dans ses dimensions distribution (produits plus disponibles, plus accessibles) mais aussi communication (boutique comme show-room / renforcement de la visibilité, de la notoriété et lieu de communication sur la qualité, les valeurs, le modèle d'Asphalte par le biais du personnel en boutique lors des interactions avec les clients).

Conclusion

Cette ouverture de boutique s'inscrit donc dans la stratégie de croissance interne par ouverture d'un point de vente. Cette modalité de croissance, bien que coûteuse en ressources financières, permet une croissance plus lente mais mieux contrôlée. Après des difficultés liées à une croissance trop rapide, cette modalité de croissance parait donc pertinente. De plus, cette nouvelle stratégie de distribution permet de répondre à des attentes fortes des clients et donc d'élargir sa base de clientèle, tout en conservant le cœur de son modèle avec des vêtements produits sur commande, de manière personnalisée.

Ex : dans un modèle très différent, le déploiement actuel des boutiques physiques de Shein poursuit également ce type d'objectifs

4 Analyser le système de pré-commande mis en place par Asphalte auprès de ses clients.

Compétence principale : Partie 4.1 – Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle

En particulier :
- *Marketing et vente (mode de commercialisation, relation client).*
- *Logistique et production (flux tirés vs flux poussés).*
- *Gestion des risques (ruptures, surproduction, trésorerie).*

Partie 4.2 – Analyser la contribution des activités opérationnelles à la création de valeur

- *Repérer la contribution d'une activité au modèle économique.*
- *Apprécier la cohérence des moyens opérationnels avec la stratégie (anti-gaspillage, durabilité, gestion des stocks).*

Partie 1.3 – Parties prenantes et durabilité

- *Intérêts des clients : prix juste, transparence, engagement.*
- *Business model & chaîne de valeur.*
- *Risques opérationnels (retards, insatisfaction, dépendance fournisseurs).*

Concepts et outils mobilisés

- *Chaine de valeur*
- *Activités principales/activités de soutien*
- *Modèle CANVAS*
- *Avantage concurrentiel*
- *Parties prenantes*

La question posée reprend essentiellement la compétence associé à la partie 4.1 du programme : « Partie 4.1 – Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle »

Le verbe directeur « Analyser » implique de ne pas se limiter à une activité de description du système de pré-commande mais également de présenter ces avantages dans la proposition de valeur de la société Asphalte vis-à-vis de ses clients ainsi que ses limites

Attendus pour atteindre le niveau 4 pour les étudiants.tes :

Le verbe directeur « Analyser » implique de ne pas se limiter à une activité de description du système de pré-commande mais également de présenter ces avantages dans la proposition de valeur de la société Asphalte vis-à-vis de ses clients ainsi que ses limites

Document institutionnel. Sources : MESR - CNOEC - CNCC

- Présentation du système de pré-commande en faisant référence au concept de pilotage par l'aval/ flux tendus
- Mise en avant des avantages de cette approche, tant sur le plan économique qu'environnemental, dans une perspective d'approche globale. Ces avantages portent sur la création de valeur pour les clients (partie prenante) mais aussi les atouts de ce système pour la société. Sont attendus au moins deux avantages.
- Montrer également les limites et les risques liés à la mise en place de ce système de pré-commande. Sont attendus au moins deux limites/risques.

Afin d'atteindre le niveau 4 de compétences, il est également attendu de la part du/de la candidat/te la mobilisation d'un vocabulaire spécifique, propre au management (chaine de valeur, parties prenantes proposition de valeur (modèle CANVAS, performance globale…).

RÉPONSE STRUCTURÉE À LA QUESTION (Cette proposition est exhaustive, à destination des professeurs correcteurs, l'ensemble n'est pas attendu pour atteindre le niveau 4)

Le système de précommande constitue le cœur du modèle économique d'Asphalte. Il peut s'apparenter à l'activité « Production » de la chaine de valeur de Porter. Il s'oppose au modèle traditionnel de la fast fashion fondé par un pilotage en amont de la production avec un stockage massif. Analyser le système de pré-commande implique de décrire son fonctionnement, mais aussi ses avantages stratégiques, et ses limites et risques.

1. Un fonctionnement fondé sur la production à la demande

Asphalte inverse le modèle traditionnel de l'activité de production : les clients commandent et paient d'abord, puis la production est lancée uniquement après validation des volumes. La livraison intervient en moyenne deux mois plus tard. Ainsi l'entreprise produit environ 85 à 90 % en précommande, 10 % supplémentaires pour gérer les échanges de taille et environ 5 % de retours, ensuite revendus plus chers ou écoulés en boutique.

Le système de pré-commande crée donc de la valeur pour les clients (parties prenantes) parce qu'il participe à la différenciation forte face aux acteurs de la fast fashion, avec une fidélisation d'une communauté engagée qui renforce le capital de marque d'Asphalte. Permet ainsi d'attirer des clients qui veulent donner du sens à leur acte d'achat.

2. Les avantages du système de précommande

A. Avantages économiques et financiers

- Absence de surproduction, ses flux sont ainsi tirés par la demande réelle
- Réduction des coûts de stockage
- Suppression des invendus de fin de saison
- Pas d'avance de trésorerie importante pour produire

Cela améliore la gestion du besoin en fonds de roulement et limite les risques financiers, contrairement aux acteurs de la fast fashion.

Ainsi cela permet de maîtriser les prix des produits proposés à sa clientèle. De plus ce système contribue, sur le plan markéting, à construire une relation client fondée sur la confiance en

- Créant un sentiment d'exclusivité
- Renforçant l'engagement communautaire
- Valorisant la co-création (questionnaires, sondages)
- Faisant accepter un délai d'attente en échange de qualité

B. Avantages environnementaux (logique RSE)

Le modèle permet :

- De produire quasi uniquement ce qui est vendu
- De limiter le gaspillage textile
- De réduire les destructions d'invendus
- D'optimiser l'utilisation des ressources

Ce fonctionnement est cohérent avec la mission d'Asphalte :« produire moins mais mieux », et permet de satisfaire les attentes des clients (partie prenante) qui veulent donner du sens à leur acte d'achat .

Ainsi ce système de pré-commande constitue un avantage concurrentiel différenciant

3. Les limites et risques du modèle

A. Le principal inconvénient : le délai

Le client doit attendre environ deux mois pour recevoir son produit. Dans un marché dominé par l'immédiateté (livraison rapide, ultra fast fashion), cela peut freiner certains consommateurs et limiter la clientèle aux clients engagés

B. Les risques opérationnels

Le modèle expose l'entreprise à :

Document institutionnel. Sources : MESR - CNOEC - CNCC

- Des retards de production
- Une dépendance aux capacités des ateliers partenaires
- Des délais de livraison client pouvant atteindre 6 à 9 mois en cas de difficulté industrielle

Or, dans un modèle basé sur la confiance, un retard important peut fragiliser la relation client.

Conclusion

Le système de précommande d'Asphalte est une innovation organisationnelle et commerciale majeure qui soutient à la fois la performance économique, la responsabilité environnementale, et l'engagement client. Il constitue le pilier du positionnement anti fast-fashion de la société Asphalte : c'est le facteur clé de succès sur lequel repose l'avantage concurrentiel de la société. Toutefois, il impose une rigueur opérationnelle élevée en termes de délais, qualité et communication qu'il faut impérativement maîtriser pour préserver la confiance des clients.

DOSSIER 2 :

Comment Asphalte peut-elle concilier une responsabilité sociale et environnementale avec une dynamique de croissance ?

Il s'agit de proposer une argumentation structurée pour traiter la question problématisée. Structurer suppose de proposer :

- un préambule introductif permettant une contextualisation de l'analyse argumentée et comportant :
  - un rappel du contexte d'intervention,
  - une caractérisation des éléments clefs et des spécificités de La SAS Asphalte à prendre en compte ainsi que des contextes environnementaux mobilisant le dossier documentaire et l'analyse managériale menée dans la première partie du sujet,
  - une explicitation des termes clefs du sujet : croissance, responsabilité sociale et environnementale.
- il convient de mettre en évidence pourquoi cette problématique -question problématisée- est particulièrement intéressante dans le cas de Asphalte ;
- ensuite, il convient de structurer son argumentation en plusieurs axes cohérents et pertinents développant généralement plusieurs arguments. Cette argumentation mobilise des connaissances et des compétences placées au service d'une analyse argumentative contextualisée. Un argument est communément construit à partir

d'une idée précisément développée, étayée d'une ou plusieurs références théoriques reconnues et renforcée d'un exemple d'autres organisations.

- enfin, une conclusion synthétisant les principaux arguments est attendue.

En préambule (sorte d'introduction) :	
Un rappel du contexte d'intervention justifiant la problématique posée :	Dans un contexte où l'industrie textile est régulièrement critiquée pour ses impacts environnementaux et sociaux — surproduction, pollution, dégradation des conditions de travail — certaines entreprises tentent de faire émerger des modèles alternatifs plus responsables.
Une courte synthèse des spécificités de l'organisation et de son environnement qui serviront de base aux conseils formulés :	C'est précisément le pari d'Asphalte, SAS française fondée en 2016 à Bordeaux. Cette PME d'une cinquantaine de salariés, dont le secteur d'activité est la vente à distance de vêtements, propose une approche disruptive de la mode « rendre la durabilité accessible », grâce au système de précommande — les clients achètent avant que la production ne soit lancée — permettant d'éliminer la surproduction et les invendus, tout en maintenant des prix accessibles. Depuis, la marque affiche une croissance soutenue et de fortes ambitions à l'international.
Une présentation du (des) concept(s)	Cette trajectoire soulève cependant une question de fond. La **croissance** — entendue comme l'augmentation durable du chiffre d'affaires, du nombre de clients et du périmètre d'activité — est-elle compatible avec les engagements qui fondent l'ADN d'Asphalte ? D'un côté, la **responsabilité sociale** implique de répondre aux attentes des parties prenantes internes (conditions de travail, bien-être des salariés) et externes (fournisseurs, clients). De l'autre, la **responsabilité environnementale** exige de réduire les externalités négatives de l'activité : émissions de CO_2, consommation de matières premières, gestion des déchets et traçabilité.
Annonce de la problématique (reformulation est possible mais pas exigée)	Dès lors, dans ce contexte il s'agit de se demander de quelle manière Asphalte peut poursuivre son développement économique sans renoncer aux engagements sociaux et environnementaux
Une annonce des arguments qui seront développés ensuite	Pour répondre à cette question, nous analyserons dans un premier temps comment les choix de management stratégique d'Asphalte intègrent durablement la RSE comme levier de compétitivité, avant d'examiner, dans un second temps, comment ses choix organisationnels traduisent concrètement cette ambition au quotidien.

Argumentation

I. Sur le plan stratégique, maîtriser l'expansion pour éviter la dilution des engagements RSE

Document institutionnel. Sources : MESR - CNOEC - CNCC

A. Sécuriser la chaîne de valeur face aux risques liés à la croissance

Le modèle de précommande expose l'entreprise à des risques (retards de livraison, capacités limitées des ateliers, délais pouvant atteindre 6 à 9 mois dans certains cas …) Or, la croissance programmée pour les années à venir (internationalisation, développement du segment féminin, multiplication des lancements…) augmente la pression sur la chaîne de valeur (Porter).

Pour concilier croissance et responsabilité, Asphalte doit réfléchir à diversifier ses ateliers partenaires, tout en préservant des standards sociaux élevés et en évitant la tentation de délocaliser vers des zones à bas coûts peu régulées.

Pour cela elle doit maintenir une fabrication majoritairement européenne (responsabilité sociale), avec une transparence sur la traçabilité (responsabilité environnementale) et une communication avec sa communauté sur l'empreinte carbone (responsabilité environnementale). En agissant de manière cohérente sur les éléments clés de son business model (cf. proposition de valeur, relation client, ressources clés, partenaires clés du modèle CANVAS), Asphalte peut ainsi préserver son ADN tout en poursuivant sa croissance.

Auteurs à mobiliser : Porter et sa chaine de valeur, le modèle Canvas

Organisation à mobiliser : Veja a choisi de maintenir une production au Brésil dans des conditions encadrées, quitte à limiter la rapidité de son expansion, afin de préserver la cohérence éthique de sa chaîne de valeur. Ainsi la marque française de baskets se fournit en coton bio et en caoutchouc sauvage auprès de petits producteurs qui bénéficient de contrats leur assurant des prix cinq fois supérieurs à ceux du marché.

La maîtrise opérationnelle est donc essentielle pour éviter que la croissance ne compromette les engagements initiaux.

B. Une croissance limitée de ses boutiques physiques afin de préserver l'ADN de la marque

L'ouverture d'une boutique physique à Paris marque une évolution stratégique importante. Si le retail permet de convaincre de nouveaux clients, de renforcer la notoriété, et d'augmenter le chiffre d'affaires, il introduit aussi des coûts fixes (loyer, personnel), la nécessité de disposer d'un stock minimal, et un risque d'éloignement du modèle 100 % précommande. La clé réside donc dans une **croissance maîtrisée de ses boutiques** afin de maintenir son modèle de ventes en précommande.

Auteur à mobiliser : Porter et la nécessité d'assurer la cohérence de sa stratégie générique :

Document institutionnel. Sources : MESR - CNOEC - CNCC

Organisation à mobiliser : Sézane (marque française de mode fondée en 2013 par Morgane Sézalory) est une DNVB (Digitally Native Vertical Brand) qui a fait de la maîtrise du modèle digital une priorité stratégique absolue, en refusant explicitement de déployer de manière importante un réseau de boutiques classiques. Ainsi l'activité de Sézane est réalisée à plus de 80 % en ligne. Ses boutiques, appelées "Appartements", ne sont pas des points de vente classiques mais des vitrines immersives, conçues pour prolonger l'expérience numérique. Les magasins servent de catalyseurs : ils renforcent la notoriété locale, captent une clientèle nouvelle et alimentent les ventes en ligne.

Asphalte doit veiller à ne pas sacrifier son identité pour accélérer sa croissance. La cohérence stratégique constitue un facteur clé de confiance et donc de performance à long terme.

(Phrase de transition)

II. Un management organisationnel au service d'un modèle économique durable

A. Les défis organisationnels de la croissance : gérer les ressources humaines et la culture d'entreprise

La croissance rapide d'Asphalte entre 2019 et 2021 a mis à rude épreuve son organisation interne. L'entreprise a commis, de l'aveu de son fondateur, « toutes les erreurs imaginables » : recrutements trop rapides, postes inutiles, incompatibilité de certains profils avec la culture d'entreprise. En 2022, Asphalte enregistre pour la première fois des pertes, sur fond de tensions RH et de désorganisation. Un plan de licenciement est même engagé en 2023.

Cette crise organisationnelle illustre un défi classique du management des organisations en croissance : le passage d'une structure informelle et entrepreneuriale à une organisation plus formalisée et structurée. Asphalte a répondu par une phase de reconstruction en profondeur : refonte des processus, création de nouveaux outils de gestion, recentrage sur l'ADN produit... approche qu'elle doit préserver à l'avenir pour éviter de retomber dans les anciens travers.

Sur le plan de la responsabilité sociale interne, il est important que l'entreprise repense sa culture managériale en assurant une cohérence entre les valeurs affichées en externe (transparence, durabilité, respect) et les pratiques internes (conditions de travail, management des équipes, dialogue social) afin de garantir la crédibilité de la démarche RSE. La société peut s'engager également dans le processus d'un management fondé sur la

confiance en impliquant davantage les salariés dans la mise en place de la stratégie, afin de compenser une hausse maîtrisée des effectifs.

Auteurs à mobiliser : évoquer Lewin/Likert avec le concept de leader démocratique, de management participatif, mais également la grille managériale de Blake et Mouton

Organisation à mobiliser : la prise de décision est décentralisée chez Patagonia : les équipes sont encouragées à innover, expérimenter et aligner leurs choix avec les objectifs de durabilité de la marque. La communication financière, les données d'impact environnemental et les retours des collaborateurs sont partagés ouvertement, avec des forums internes et un dialogue franc avec la direction.

B. Une gouvernance financière alignée sur les performances RSE

La levée de fonds réalisée en 2023 intègre un mécanisme original : la part des investisseurs (partie prenante) évolue en fonction non seulement des performances financières mais aussi environnementales (réduction du ratio CO_2 / chiffre d'affaires). Il faut donc poursuivre dans cette logique où la contrainte climatique est intégrée à la gouvernance même de l'entreprise. Asphalte a ainsi déjà obtenu en 2024 la certification B corp, label accordé aux entreprises engagées dans des démarches de réduction de l'impact environnemental de leur activité et d'engagements sociaux et sociétaux. Elle a également la possibilité d'aller encore plus loin en **adoptant le statut de société à mission (Loi Pacte 2019)** reposant sur une gouvernance partenariale

Auteurs ou outils à mobiliser : outil PESTEL, Freeman, Cyert et March en lien avec le concept Parties prenantes

Organisation à mobiliser : Animée par une stratégie de différenciation, la démarche Camif a permis d'obtenir la certification B Corp en 2015, puis lors de son assemblée générale extraordinaire du 30 septembre 2020, elle valide officiellement la qualité de « société à mission », en inscrivant dans ses statuts ses cinq objectifs sociaux et environnementaux (informer à la consommation responsable ; dynamiser l'emploi local et favoriser l'insertion ; développer l'économie circulaire ; proposer les meilleurs produits responsables).

Ainsi, Asphalte peut soutenir sa croissance **en institutionnalisant la responsabilité dans ses mécanismes de décision.**

Conclusion

Asphalte peut concilier croissance, responsabilité sociale et environnementale à condition de considérer la RSE non comme une contrainte mais comme le fondement même de son modèle économique.

D'une part, la croissance doit rester maîtrisée afin d'éviter les dérives opérationnelles, sociales ou environnementales susceptibles d'affaiblir la confiance des parties prenantes.

D'autre part, l'implication plus importante des salariés avec en parallèle la mise en place d'une gouvernance partenariale constituent de puissants leviers de différenciation et de légitimité.

L'enjeu pour Asphalte est donc de réussir une « croissance responsable », capable de changer d'échelle sans renier son ADN. C'est dans cet équilibre entre ambition économique et exigence éthique que réside la pérennité du modèle.

Document institutionnel. Sources : MESR - CNOEC - CNCC

GRILLE DE CORRECTION

GRILLE D'EVALUATION – OPTION 1

PARTIE 1 : Analyse managériale					
	Niveau 1	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Niveau 4**	**Points du candidat**
Analyser la façon dont la société Asphalte implique ses parties prenantes au regard des valeurs qu'elle défend.	0-0,5	1-1,5	2-2,5	3	
Justifier les évolutions stratégiques de la société Asphalte depuis sa création.	0-0,5	1-1,5	2-2,5	3	
Apprécier la cohérence des moyens opérationnels avec la stratégie mise en œuvre.	0-0,5	1-1,5	2-3	3,5-4	
TOTAL				**10 points**	
PARTIE 2 : **Question problématisée : Compte tenu des difficultés qu'a connues Asphalte ces dernières années, William Hauvette vous demande de lui faire des propositions pour promouvoir un management par la confiance ?**					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Points du candidat
Contextualiser la problématique					

Structurer la réponse de façon pertinente					
Argumenter en mobilisant le contexte, les compétences et connaissances					
Conclusion					
TOTAL PARTIE 2				**10 points**	
TOTAL 1 + 2				**20 points**	

PARTIE 1 : Analyse managériale				
QUESTIONS	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Niveau 4**
Q1 - Identifier les parties prenantes d'Asphalte. Analyser comment la société prend en compte leurs attentes.	Définition éventuelle du concept de parties prenantes. Pas d'identification claire des parties prenantes d'Asphalte, ni de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'un nombre très limité de parties prenantes d'Asphalte sans précision de leurs attentes ni des moyens mis en œuvre par Asphalte pour les satisfaire.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'un nombre suffisant de parties prenantes et de leurs attentes et des moyens mis en œuvre par Asphalte pour les satisfaire. Pas de précision de l'intérêt pour l'entreprise	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'au moins quatre parties prenantes et de leurs attentes et des moyens mis en œuvre par Asphalte pour les satisfaire. Intérêt pour l'entreprise de prendre en compte ces attentes.

			de prendre en compte ces attentes. Ou Indentification d'un nombre insuffisant de parties prenantes et de leurs attentes et de l'intérêt de leur prise en compte par Asphalte.	Référence théorique pour appuyer le raisonnement. Raisonnement structuré et argumenté.
Q2 - Justifier les évolutions stratégiques de la société Asphalte depuis sa création.	Définition de stratégie. Définition éventuelle des deux niveaux de stratégies. Pas d'identification pertinente des stratégies mises en œuvre.	Définition de stratégie. Définition des deux niveaux de stratégies et dentification non exhaustive des stratégies mises en œuvre avec une justification. OU Identification exhaustive des stratégies sans distinction des niveaux et sans mises en œuvre sans justification.	Définition de stratégie. Définition des deux niveaux de stratégies. Identification orientations stratégiques adoptées d'ensemble et de domaine. Les évolutions stratégiques sont bien identifiées, mais pas d'analyse au regard des facteurs de contingence mais pas d'éléments théoriques.	Définition de stratégie. Définition des deux niveaux de stratégie : stratégie d'ensemble stratégie de domaine. Identification orientations stratégiques adoptées d'ensemble et de domaine. Justification des évolutions stratégiques en lien avec les facteurs de contingence (internes et externes). Apport d'un éclairage théorique. Mobilisation d'un vocabulaire spécifique adapté.

Q3 - Apprécier la cohérence des moyens opérationnels avec la stratégie mise en œuvre	Absence totale ou quasi-totale de concepts théoriques (chaîne de valeur, Canvas). Description minimale ou inexacte des activités d'Asphalte. Pas d'identification claire des activités principales et de soutien. Pas d'évaluation de la cohérence moyens/stratégie	Concepts mentionnés (chaîne de valeur, Canvas) mais **non définis ou mal définis.** Confusions conceptuelles (ex : mélanger activités principales et de soutien). Stratégie d'Asphalte identifiée de manière générale ("durabilité", "qualité") mais pas de qualification stratégique précise (différenciation, avantage concurrentiel). Tentative d'évaluation de la cohérence moyens/stratégie	Concepts (chaîne de valeur, Canvas) définis correctement sans citer le nom de Porter Stratégie de différenciation par la durabilité clairement identifiée. Cohérence moyens/stratégie démontrée mais manque de profondeur sur certains aspects	Concepts (chaîne de valeur, Canvas) définis correctement en faisant référence à Porter. Stratégie de différenciation par la durabilité et la qualité parfaitement caractérisée Mobilisation de concepts complémentaires (stratégies génériques Porter, avantage concurrentiel). Cohérence moyens/stratégie démontrée avec identification des moyens opérationnels créateurs d'avantage concurrentiel. Démonstration avec exemples précis. La réponse est structurée.

PARTIE 2 : Question problématisée

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Contextualiser la problématique	Absence d'introduction OU Contenus non pertinents.	Les termes du sujet sont insuffisamment définis, et l'intérêt du sujet n'est pas complètement mis en évidence. L'annonce du plan est présente.	Les termes du sujet sont bien définis, mais l'intérêt du sujet n'est pas complètement mis en évidence. L'annonce du plan est présente. OU L'intérêt du sujet est bien explicité mais les termes sont insuffisamment définis. L'annonce du plan est présente.	Les termes du sujet sont bien définis. L'intérêt du sujet est bien expliqué (par rapport aux spécificités de l'organisation, son environnement, les enjeux actuels). L'annonce du plan est présente.
Structurer la réponse de façon pertinente	Absence de structure.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique mais il n'y a pas de sous-parties. OU Le développement est structuré en parties et sous-parties de façon non pertinente.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique. Chaque partie comporte entre 2 et 3 sous-parties. Le plan est apparent sous forme de titres. Le plan n'est cependant pas suffisamment équilibré OU il n'y a pas de fil directeur.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique et équilibrées. Chaque partie comporte entre 2 et 3 sous-parties. Le plan est apparent sous forme de titres. Il existe des transitions servant de fil conducteur.
Argumenter en mobilisant le contexte, les compétences et connaissances	Absence de contenus OU l'ensemble des contenus est non pertinent.	Début de raisonnement au contenu limité.	Des savoirs présents, mais pas toujours suffisamment expliqués ou illustrés ou rattachés au sujet et à l'organisation.	Chaque sous-partie comporte au moins un argument construit à partir des savoirs (Il y a au moins une théorie/outil/ mécanisme explicité et étayé d'un

		OU mobilisation de savoirs sans les relier au sujet ou à l'organisation.		exemple d'organisation par sous-partie). Le vocabulaire est précis. L'argumentation est fluide et démonstrative. Les spécificités de l'organisation sont bien prises en compte.
Synthétiser les arguments et conclure	Absence de conclusion	Présence d'un paragraphe ne reprenant pas les arguments du développement.	Une synthèse incomplète des arguments.	Il existe une synthèse des arguments permettant de répondre à la problématique.

GRILLE D'EVALUATION – OPTION 2

PARTIE 1 : Analyse managériale					
	Niveau 1	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Niveau 4**	**Points du candidat**
Identifier les attentes des parties prenantes de la société Asphalte.	0 - 0,5	1	1,5	2	
Conduire le diagnostic stratégique interne de la société Asphalte en mobilisant le modèle des ressources et compétences.	0- 0,5	1 - 1,5	2- 2,5	3	
Apprécier la pertinence de la décision d'Asphalte d'ouvrir une boutique physique à Paris en 2024.	0 - 0,5	1	1,5	2	
Analyser le système de pré-commande mis en place par Asphalte auprès de ses clients.	0- 0,5	1 - 1,5	2- 2,5	3	
TOTAL				**10 points**	
PARTIE 2 : **Question problématisée : Compte tenu des difficultés qu'a connues Asphalte ces dernières années, William Hauvette vous demande de lui faire des propositions pour promouvoir un management par la confiance ?**					
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Points du candidat
Contextualiser la problématique	0 - 0,5	1	1,5	2	

Structurer la réponse de façon pertinente	0 - 0,5	1	1,5	2	
Argumenter en mobilisant le contexte, les compétences et connaissances	0 - 0,5	1 - 2	2,5 - 3,5	4- 5	
Conclusion	0	0,5	0,75	1	
TOTAL PARTIE 2				**10 points**	
TOTAL 1 + 2				**20 points**	

PARTIE 1 : Analyse managériale				
QUESTIONS	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Niveau 4**
Q1 - Identifier les attentes des parties prenantes de la société Asphalte.	Définition éventuelle du concept de parties prenantes. Pas d'identification claire des parties prenantes d'Asphalte, ni de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'un nombre très limité de parties prenantes d'Asphalte sans précision de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'un nombre suffisant de parties prenantes et de leurs attentes. Ou Indentification d'un nombre insuffisant de parties prenantes et de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'au moins quatre parties prenantes et de leurs attentes Référence théorique pour appuyer le raisonnement. Raisonnement structuré et argumenté.

Q2 - Conduire le diagnostic stratégique interne de la société Asphalte en mobilisant le modèle des ressources et compétences	Définition éventuelle du concept de parties prenantes. Pas d'identification claire des parties prenantes d'Asphalte, ni de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'un nombre très limité de parties prenantes d'Asphalte sans précision de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'un nombre suffisant de parties prenantes et de leurs attentes. Ou Indentification d'un nombre insuffisant de parties prenantes et de leurs attentes.	Définition du concept de parties prenantes. Identification d'au moins quatre parties prenantes et de leurs attentes Référence théorique pour appuyer le raisonnement. Raisonnement structuré et argumenté.
Q3 – Apprécier la pertinence de la décision d'Asphalte d'ouvrir une boutique physique à Paris en 2024.	Simple paraphrase du texte sans identification claire des ressources et des compétences, et sans diagnostic des forces ou faiblesses. Les concepts peuvent être définis mais sans être mobilisés.	Les concepts sont définis. Le modèle des ressources et compétences est partiellement mobilise, avec une identification de quelques ressources et quelques compétences, mais sans diagnostic réel sur les ressources stratégiques ou les compétences clés. Pas de synthèse forces/faiblesses.	Les concepts sont définis. Le modèle des ressources et compétences est mobilisé . Un diagnostic est fait, avec une identification de forces/faiblesses mais reste trop incomplet.	Analyse structurée complète comportant une définition des concepts, une identification des ressources de la société Asphalte, en caractérisant les ressources considérées comme stratégiques (à minima 4 ressources). Une identification des compétences de la société Asphalte et de caractériser celles considérées comme clés au sens de Hamel et Prahalad (à minima 2

				compétences) et une synthèse avec les principales forces et faiblesses de l'entreprise. (Au moins 2 forces et 2 faiblesses)
Q4 – Analyser le système de pré-commande mis en place par Asphalte auprès de ses clients.	Simple paraphrase du texte sans analyse réelle ni mobilisation de vocabulaire spécifique. Le concept de décision peut être défini.	Le concept de décision est défini. Un début d'analyse est conduit mais partielle : identification des causes de la décision sans en discuter la pertinence (av/risques) ou analyse de quelques enjeux mais sans en discuter le pourquoi. Pas de mobilisation de vocabulaire spécifique dans le champ opérationnel ou le champ de la décision.	Le concept de décision est défini. Une analyse structurée est conduite mais reste incomplète. Le candidat mobilise quelques éléments de vocabulaire spécifique dans le champ opérationnel ou le champ de la décision.	Une réponse structurée mobilisant au choix l'un de ses axes de réponses : L'analyse du choix opérationnel d'ouverture de boutiques, dans un cadre de management opérationnel (marketing mix) au service de la stratégie de l'entreprise (différenciation, croissance interne). L'analyse du processus décisionnel en tant que tel, et des facteurs explicatifs de cette décision, en s'appuyant sur les théories de la décision. La décision est expliquée à la fois dans ses causes (Pourquoi

				cette décision ?) et sa pertinence (avantages/risques) est analysée avec une mobilisation d'un vocabulaire spécifique, propre au management (Vocabulaire de la décision : processus IMC, type de décision …. Ou vocabulaire du management opérationnel : stratégie de distribution omnicanal, plan de marchéage …).

PARTIE 2 : Question problématisée				
	Niveau 1	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Niveau 4**
Contextualiser la problématique	Absence d'introduction OU Contenus non pertinents.	Les termes du sujet sont insuffisamment définis, et l'intérêt du sujet n'est pas complètement mis en évidence. L'annonce du plan est présente.	Les termes du sujet sont bien définis, mais l'intérêt du sujet n'est pas complètement mis en évidence. L'annonce du plan est présente. OU	Les termes du sujet sont bien définis. L'intérêt du sujet est bien expliqué (par rapport aux spécificités de l'organisation, son environnement, les enjeux actuels). L'annonce du plan est présente.

			L'intérêt du sujet est bien explicité mais les termes sont insuffisamment définis. L'annonce du plan est présente.	
Structurer la réponse de façon pertinente	Absence de structure.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique mais il n'y a pas de sous-parties. OU Le développement est structuré en parties et sous-parties de façon non pertinente.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique. Chaque partie comporte entre 2 et 3 sous-parties. Le plan est apparent sous forme de titres. Le plan n'est cependant pas suffisamment équilibré OU il n'y a pas de fil directeur.	Le développement est structuré en 2 ou 3 parties pertinentes par rapport à la problématique et équilibrées. Chaque partie comporte entre 2 et 3 sous-parties. Le plan est apparent sous forme de titres. Il existe des transitions servant de fil conducteur.
Argumenter en mobilisant le contexte, les compétences et connaissances	Absence de contenus OU l'ensemble des contenus est non pertinent.	Début de raisonnement au contenu limité. OU Mobilisation de savoirs sans les relier au sujet ou à l'organisation.	Des savoirs présents, mais pas toujours suffisamment expliqués ou illustrés ou rattachés au sujet et à l'organisation.	Chaque sous-partie comporte au moins un argument construit à partir des savoirs (Il y a au moins une théorie/outil/ mécanisme explicité et étayé d'un exemple d'organisation par sous-partie). Le vocabulaire est précis. L'argumentation est fluide et démonstrative. Les spécificités de l'organisation sont bien prises en compte.

Synthétiser les arguments et conclure	Absence de conclusion	Présence d'un paragraphe ne reprenant pas les arguments du développement.	Une synthèse incomplète des arguments.	Il existe une synthèse des arguments permettant de répondre à la problématique.