



Code épreuve :
300

BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

ÉPREUVE : ESC

CONCEPTEUR ÉPREUVE : ESC BRETAGNE-BREST

OPTION TECHNOLOGIQUE

MANAGEMENT ET GESTION DE L'ENTREPRISE

Vendredi 6 mai 2011 - de 8 h à 12 h

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	page 2
DOSSIER 1 : Cadre stratégique de l'entreprise Armor Lux.....	page 3
DOSSIER 2 : Les choix mercatiques de l'entreprise.....	page 3
DOSSIER 3 : La situation financière de l'entreprise face à ses défis	page 3
DOSSIER 4 : Le défi du maintien de l'emploi en France	page 4
DOSSIER 5 : Evolution du système d'information et coût des services informatiques	page 4
ANNEXES	pages 6 à 18
Annexe 1: Présentation générale de l'entreprise Armor Lux	
Annexe 2 : Panorama de l'industrie textile en France – source INSEE - édition 2008	
Annexe 3 : Extrait d'un article du Monde de septembre 2010 - La hausse des cours du coton et des autres fibres n'a pour l'instant guère eu d'effets sur les prix du textile	
Annexe 4 : L'entretien du Lundi : Jean Guy Le Floc'h – PDG d'Armor Lux - Les Echos -	
Annexe 5 : La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable – mars 2007 – CREDOC	
Annexe 6 : Le secteur de l'industrie du textile et de l'habillement	
Annexe 7 : Résumé du rapport sur l'avenir du secteur textile habillement – Mars 2008 – Rapport parlementaire Clarisse Perotti-Reille	
Annexe 8 : Comptes financiers : comptes consolidés ARMOR DEVELOPPEMENT	
Annexe 9 : Eléments financiers sur les investissements	
Annexe 10 : Processus de passation de commande de vêtements professionnels et schéma relationnel	
Annexe 11: Système de gestion de la relation client :	
Annexe 12 : Eléments de gestion des coûts des services métiers et support	

Matériel autorisé :

- Les calculatrices de poche pouvant être programmables et alphanumériques, à fonctionnement autonome, sans imprimante, sans document d'accompagnement et de format maximum 21 cm de long sur 15 cm de large.



La société Armor-Lux est née en 1938 dans le Finistère à Quimper. Elle produit, depuis son origine, des marinières dont la rayure et la maille sont caractéristiques d'un savoir faire et d'une image proche des milieux marins.

Armor-Lux est aujourd'hui une marque reconnue pour l'originalité de ses collections qui puisent leur inspiration dans les couleurs de la mer et les valeurs de la Bretagne (marinière, tee-shirt rayé, pull marin, vareuse, ciré, caban, *duffle coat*...).

C'est aussi une entreprise qui a fait le pari de maintenir des emplois en France et de défendre un savoir-faire unique dans la fabrication de produits en maille laine et coton. C'est enfin une entreprise citoyenne qui s'engage dans la démarche développement durable et le commerce équitable. Armor-Lux réalise un chiffre d'affaires consolidé de 70 millions d'euros, et vend 5 millions d'articles par an à plus de 2 000 clients. 640 personnes travaillent dans le groupe. Le siège social est basé à Quimper dans le Finistère.

L'entreprise fabrique 40 % de ses collections en France. Elle a conservé la réalisation des produits pour lesquels elle dispose d'une expertise technique :

- la maille rectiligne : fabrication des pulls, gilets,
- la maille circulaire : fabrication des T-shirts, polos, débardeurs

L'addition de ces savoir-faire lui permet d'être présente sur une large étendue du secteur du textile. Les produits fabriqués à l'étranger sont ceux qui ne relèvent pas de ces domaines de compétences.

L'entreprise dispose en France de 3 sites de production : 2 à Quimper et 1 à Troyes. Ces trois sites réalisent 35 % de la production. Le premier, site historique, regroupe les activités de teinture et de tricotage (6 machines de teinture, 70 métiers à tisser automatisés plus de 2 000 kg de tissus traités ou produits par jour). Une unité de production et de logistique ultra moderne a été mise en service en 2004 et étendue en 2008 à Quimper. L'outil de production textile est intégré verticalement à Quimper et toutes les phases du processus y sont réalisées : tricotage, teinture, coupe, confection, finition, stockage et expédition. L'entrepôt de 8 000 m² peut stocker plus de 8 000 000 de pièces par an. Une logistique flexible permet de gérer la livraison de 4 000 colis par jour et de livrer à domicile dans toute la France en 72 heures.

L'entreprise dispose d'un laboratoire qualité effectuant plus de 4 000 tests physiques et chimiques par an. L'atelier de teinture a été certifié Oeko-Tex standard 100, ce qui garantit que les tricots ne contiennent aucune substance dangereuse pour la santé.

Armor-Lux dispose d'une large gamme de produits permanents dont la célèbre marinière qui a fêté ses 150 ans en 2008 et qui est désormais l'emblème de la marque. Ses principaux concurrents sont : « Saint James », « Phare de la baleine », « Mât de misaine ». L'entreprise anime un réseau de distributeurs et de boutiques dont elle est propriétaire.

L'entreprise fait appel à des stylistes indépendants et spécialisés par marque et par savoir-faire. Armor-Lux a signé un contrat de licence avec l'association Max Havelaar France permettant de commercialiser des articles fabriqués à base de coton équitable et un contrat avec Ecocert lui permettant de produire et commercialiser des produits en coton biologique labellisés selon le référentiel GOTS (Global Organic Textile Standard).

Dans une conjoncture de crise, Armor Lux souhaite poursuivre son développement.

DOSSIER 1 : CADRE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE ARMOR-LUX (ANNEXES 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)

1. Analyser l'environnement de l'entreprise « Armor-Lux ».
2. Caractériser les choix stratégiques de l'entreprise et montrez en quoi ils lui permettent de répondre aux menaces de son environnement.
3. Identifier les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise « Armor-Lux ».

DOSSIER 2 : LES CHOIX MERCATIQUES DE L'ENTREPRISE (ANNEXES 1, 4, 5, 6, 11)

1. Identifier les clientèles visées par Armor-Lux en justifiant les choix effectués.
2. Caractériser pour chacune d'elles les points forts du plan de marchéage (marketing mix) retenu.
3. Montrer en quoi l'investissement dans un outil de Gestion de la Relation Client (*customer relationship management* - CRM en anglais) peut être un facteur clé de succès pour Armor-Lux ?

DOSSIER 3 : LA SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE FACE A SES DEFIS (ANNEXES 8, 9)

3-1 : Analyse de la rentabilité

Vous disposez des documents financiers de la société pour les exercices 2008 et 2009 (Annexe 8). Après avoir calculé pour les deux exercices, la production, la marge commerciale, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation et la capacité d'autofinancement (CAF), analyser la rentabilité de l'entreprise et son évolution sur les deux exercices.

Pour rappel :

Production = Production vendue de biens et de services + production stockée

Marge commerciale = Ventes de marchandises - Coût d'achat des marchandises vendues

Valeur ajoutée = Production + Marge commerciale – consommation de l'exercice en provenance des tiers

Excédent brut d'exploitation = Valeur ajoutée – Impôts et taxes – Charges de personnel

CAF = Résultat net + Dotations – Reprises (Il n'y a ni charges ni produits de cession d'immobilisations)

3-2 : Projet d'investissement

Armor Lux souhaite se doter d'un outil de Gestion de la Relation Client (GRC) avec le soutien de son réseau de distribution. L'investissement envisagé est de 800 000 €, comprenant 300 000 € dans les infrastructures réseau et 500 000 € dans l'outil de GRC interopérable avec le Progiciel de Gestion Intégré (PGI) actuellement en place dans l'entreprise. L'entreprise envisage un financement par emprunt sur 5 ans au taux de 3.5%.

- Après avoir calculé les ratios présentés en annexe 9, conclure sur les capacités d'endettement pour Armor Lux.
- Calculer les Flux Nets de Trésorerie (FNT) liés à ce projet pour la première année 2011.
- En faisant l'hypothèse que les FNT attendus sont :

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
110 000	200 000	215 000	220 000	245 000

Calculer la Valeur Actuelle Nette du projet d'investissement hors financement externe et conclure sur l'opportunité du projet.

- Indiquer (sans recalculer de VAN) l'intérêt pour l'entreprise de recourir au financement externe pour ce projet, en tenant compte notamment des conclusions de la question a) ci-dessus.

DOSSIER 4 : LE DEFI DU MAINTIEN DE L'EMPLOI EN FRANCE (ANNEXES 1, 4, 6)

- L'évolution des effectifs de la société Armor-Lux sur le site de Quimper et la structure de l'emploi dans cette entreprise sont-elles en phase avec l'évolution des métiers dans l'industrie textile ? Justifier.
- Quelles sont les compétences développées (ou recherchées) par Armor-Lux en matière de ressources humaines pour être en phase avec sa stratégie ?
- Comment la Responsabilité Sociale de l'Entreprise se manifeste-t-elle ?

DOSSIER 5 : EVOLUTION DU SYSTEME D'INFORMATION ET COÛTS DES SERVICES INFORMATIQUES (ANNEXES 10, 11, 12)

La Direction des Systèmes d'Information (DSI) est rattachée à la Direction générale de l'entreprise. Quelque 250 utilisateurs internes, répartis sur 3 sites, utilisent plus de 20 applications (bureautiques, métiers...). En outre, l'entreprise recense potentiellement 280 000 utilisateurs chez ses clients institutionnels liés à l'activité de vêtements professionnels.

De nombreux processus sont aujourd'hui soutenus par un Progiciel de Gestion Intégré (PGI) : la comptabilité, la gestion des ventes, la gestion des ressources humaines, la gestion de la chaîne logistique... Les serveurs dédiés à ce PGI sont hébergés au siège social.

Pour les contrats auprès des clients institutionnels, des applications accessibles par internet sont utilisées pour collecter les besoins des utilisateurs. Ces derniers passent leurs commandes de vêtements en ligne. Les données sont ensuite insérées dans la base de données du PGI.

Le projet de gestion de la relation client (GRC) se traduira par la possibilité, dans les magasins d'Armor-Lux, de collecter des informations auprès de ses clients. Un poste informatique sera disponible dans chaque magasin. Un module décisionnel (*Business Intelligence* -BI) viendra consolider l'ensemble des données pour établir des tendances sur les attentes des clients. Le module GRC et le module BI feront partie du PGI.

La DSI souhaite évaluer les coûts des services mis à la disposition des unités métiers à l'aide de la méthode des coûts à base d'activités, notamment pour le service de messagerie électronique, actuellement sous-traité chez un prestataire.

1. Indiquer l'intérêt organisationnel et technologique d'intégrer les deux modules (BI et CRM) au PGI de l'entreprise.
2. Présenter, à l'aide d'un schéma les éléments de communication nécessaires entre un magasin et le siège social.
3. Soit les requêtes suivantes :

```
UPDATE Commande set état='Cloturé' where numCom = 12427

SELECT numCom, refProd, designProd
from LIGNE-COMMANDE lc, PRODUIT p
WHERE numCom = 12427
and lc.refProd = p.refProd
```

Indiquer pour chacune d'elle :

- L'objectif de la requête du point de vue organisationnel
 - L'acteur et l'activité du processus concernés par celle-ci
4. Après avoir déterminé le nombre de lignes de commandes sur la période, ainsi que le nombre de messages émis par les services d'Armor-Lux, calculer le coût de passation d'une commande de vêtements professionnels.
 5. Calculer le coût de mise à disposition des services de messagerie concernés par la gestion des commandes en ligne. Conclure sur la pérennité de la sous-traitance du service de messagerie.

ANNEXE 1: PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE ARMOR LUX :

PRODUITS, MARQUES :

L'offre de l'entreprise s'articule autour de quatre marques :

1-Armor-Lux, marque phare qui se décline en :

- Armor-Lux Qualité et Tradition : Prêt-à-porter femme et homme, lingerie, sous-vêtements
- Armor-Kids : marque destinée aux enfants âgés de 3 à 10 ans
- Armor-Baby pour les enfants âgés de 3 à 24 mois

2-Terre & Mer, « l'alliance du confort et de l'élégance »

Prêt-à-porter féminin, ligne habillée et sportswear, caractérisée par un excellent confort et des matériaux choisis pour les femmes jeunes, toniques et dynamiques.

3-Bérac homme, « le pari de l'excellence »

Pulls haut de gamme pour l'homme actif et élégant

4-Bermudes, « Technologie et Performance »

Vêtements techniques, vêtements de sport : des produits résistants aux températures extrêmes dans les pires conditions de compétition ou de loisir. La gamme intègre des revêtements internes très performants (Gore Tex, Viloft, Amicor) à l'efficacité éprouvée.

DETERMINANTS DES PRIX D'UNE MARINIÈRE

Matières premières	Création, marketing, ventes	Fiscalité	Main d'œuvre	Logistique	Investissement amortissement
20 %	25 %	5 %	35 %	5 %	10 %

LE RESEAU DE DISTRIBUTION :

Armor-Lux poursuit le développement de son propre réseau de distribution avec deux concepts de points de vente.

<p>Boutiques : Situation : centre ville</p> <p>Nombre de boutiques : 30 (Paris, Quimper, Rennes, Bordeaux, Lyon, Strasbourg, Lille, Saint-Brieuc,...)</p> <p>Superficie moyenne : 75 m²</p> <p>Offre : collections de prêt-à-porter, lingerie, nuit et sous-vêtements pour l'homme, la femme et l'enfant ainsi que les essentiels de la mode marine : marinière, pull marin, caban, ciré, vareuse...</p>	<p>Magasins : Situation : périphérie d'agglomérations moyennes</p> <p>Nombre de magasins : 7 (Quimper, Dinard, Avrillé, Theix, Crozon, Granville, Saint Renan),</p> <p>Superficie moyenne : 1 000 m²</p> <p>Offre : Vêtements issus des collections des saisons précédentes des principales marques du groupe, les essentiels de la mode marine, chausants, produits régionaux culturels et alimentaires, épicerie fine, mobilier issu de la collaboration avec des designers...</p>
--	--

LES CONTRATS DANS LE VETEMENT D'IMAGE

Un contrat signé avec le groupe La Poste en 2004 pour la gestion de l'habillement de ses 130 000 agents en contact avec la clientèle a été le point de départ du virage industriel de l'entreprise. Elle propose des prestations qui vont bien au-delà de la fabrication de vêtements avec notamment :

- la mise en place d'un système de commandes inspiré de la vente à distance
- la gestion informatisée du droit à l'habillement des agents
- la livraison des colis à domicile
- la mise en place d'un service clientèle exclusif

Armor Lux a par la suite signé des contrats avec la SNCF, Aéroports de Paris, la Région Bretagne, Truffaut et le ministère de l'Intérieur. Avec ce dernier donneur d'ordre, un contrat sur 4 ans a été conclu. Le marché du vêtement professionnel représente aujourd'hui 45% du CA de l'entreprise, soit un peu plus de 30 millions d'euros en 2009.

L'ENGAGEMENT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

Armor-Lux a signé le Pacte Mondial des Nations unies et respecte un ensemble de principes fondamentaux dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement. L'entreprise est membre de l'Observatoire pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), du Comité Français pour le développement durable (Comité 21), du programme fibre citoyenne porté par l'ONG YAMANA. Armor-Lux a également signé la Charte de la Diversité. Elle a fait réaliser un bilan carbone du site de production et logistique de Quimper pour évaluer l'impact de ses activités sur l'effet de serre. Armor-Lux met tout en œuvre pour respecter et faire respecter des droits fondamentaux comme la liberté d'association, l'élimination de toute forme de discrimination, l'abolition effective du travail des enfants. Armor-Lux a ainsi mis en place une charte de responsabilité sociale qui invite ses fournisseurs à suivre ses engagements et réalise des audits sociétaux sur les sites de production étrangers de ses fournisseurs pour s'assurer du respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail.

LA PROTECTION DE L'EMPLOI

En 1993, l'entreprise comptait 400 salariés. En 2010, l'effectif total est de 640 salariés en France, répartis sur les trois sites industriels, après une réduction d'effectif de 36 salariés entre 2008 et 2009. Ce résultat a été obtenu moyennant la mise en place d'une politique de formation encourageant le développement de compétences et la reconversion du personnel de confection.

Effectif du site de production de Quimper

Catégories	2006	2007	2008
Cadres	36	32	39
Techniciens et Agents de maîtrise	57	61	64
Employés	112	110	110
Ouvriers	154	145	135
Autres	31	40	46

En terme d'emploi, les contrats obtenus sur le marché du vêtement d'image ont nécessité de faire passer le nombre d'employés au service logistique de 4 à près de 80. L'ouverture d'une nouvelle unité logistique en 2015 nécessitera une cinquantaine d'embauches supplémentaires.

L'industrie de l'habillement regroupe la confection de tous les articles d'habillement.

Prédominance des donneurs d'ordre.

Au cours des cinq dernières années, le tissu industriel de ce secteur a perdu 38% de ses entreprises et près d'un tiers de ses effectifs. Cependant, le chiffre d'affaires s'accroît légèrement, avec l'emprise croissante des donneurs d'ordre qui réalisent désormais plus des deux tiers du chiffre d'affaires et emploient 40 % des effectifs.

Depuis de nombreuses années ces entreprises, qui centrent leur activité sur la conception et la distribution, recourent à la sous-traitance offerte par les pays émergents. Plus récemment, et parallèlement à cette stratégie de délocalisation de la production, ils développent une activité de négoce pur et abandonnent la logique industrielle au profit d'une logique commerciale et immatérielle (création, innovation).

Les façonniers français victimes de la délocalisation.

Les façonniers français ont souffert des délocalisations et de la concurrence des pays à bas coût alors qu'ils assuraient la fabrication industrielle pour le compte des tiers. Ils n'ont pas profité du développement de la sous-traitance, qui s'est reportée hors des frontières. Leur effectif a chuté de 71 % et leur chiffre d'affaires a baissé de 68 % pendant ces cinq dernières années. Face à cette situation, les façonniers optent pour une nouvelle stratégie : innovation, réactivité, petites séries, repositionnement de leurs prestations, ce qui leur permet de répondre à l'industrie de luxe, du haut de gamme et aux créateurs. Ils intègrent de plus en plus les services, tant en amont (participation à la définition de la collection par exemple) qu'en aval en offrant des services liés à la logistique (recherche des façonniers à l'étranger, reconditionnement du produit au retour, etc.).

Montée en puissance de la Chine.

La balance commerciale - structurellement déficitaire - reste stable, avec un taux de couverture de plus de 50 %. La Chine confirme son rôle de premier exportateur mondial avec 28 % des flux exportés devançant l'Italie et la Turquie, respectivement 7 % et 5 % en valeur. La place de la France reste stable avec 3 % de l'ensemble des flux.

ANNEXE 3 : EXTRAIT D'UN ARTICLE DU MONDE DE SEPTEMBRE 2010 - LA HAUSSE DES COURS DU COTON ET DES AUTRES FIBRES N'A POUR L'INSTANT GUERE EU D'EFFETS SUR LES PRIX DU TEXTILE

Face à flambée des cours des matières premières, les acteurs de la filière textile/habillement (filature, tisseurs, façon) vont voir leurs marges rognées car, en boutiques, la conjoncture reste morose.

La filière de l'habillement est, ces derniers mois, victime de phénomènes exogènes : baisse du cours de l'euro par rapport au dollar, inondations récentes en Chine et au Pakistan qui ont ravagé une partie de la production de coton, grèves au Bangladesh, augmentation des salaires en Chine, forte demande des Chinois sur les matières premières. La tension est palpable dans la filière, les coûts du tissu augmentent, ceux de la production ne peuvent plus baisser, et les prix de vente sont toujours tirés à la baisse.

Quand vous avez repris Armor-Lux en 1994 avec Michel Guéguen, l'entreprise n'était pas en bonne santé.

Ce qui m'avait attiré, c'est que cette marque était un véritable label breton. Toute la production était en France. On commençait à se poser des questions sur la possibilité d'exporter vers l'Italie, et l'Angleterre. Entre 1938 et 1996, le slogan d'Armor-Lux était : « production 100 % française égale 100 % d'emplois ». Mais notre chiffre d'affaires de 20 millions d'euros était en baisse. La suite logique aurait été de délocaliser. Nous avons donc commencé à faire fabriquer au Maroc et en Tunisie nos nouvelles collections. Au départ, la société produisait surtout des pulls et des polos en maille d'inspiration marine. Nous avons lancé de nouveaux produits (...) mais aussi des accessoires.

Quels résultats ce changement de cap a-t-il produits ?

Nous avons augmenté le chiffre d'affaires et diminué le prix de revient de nos modèles de 30 %, grâce à ces achats dans la zone euro-méditerranée. Au bout d'un an, nous avons généré 1 million d'euros à partir des commandes à l'étranger. Une large partie des tissus sont tricotés et teints à Quimper, puis envoyés pour la fabrication hors des frontières. Cette activité en Bretagne a triplé en quinze ans, avec de lourds investissements dans les processus.

Vous avez aussi changé de métier après votre contrat avec La Poste ?

Nous avons commencé à faire des vêtements d'image pour de grands donneurs d'ordres, comme La Poste ou EDF, il y a dix à douze ans. (...). En 2004, La Poste a décidé de globaliser ses achats de vêtements. Les capacités de ses fournisseurs devenaient de plus en plus rares dans l'espace euro-méditerranéen, et elle ne voulait pas les accompagner notamment en Asie. Elle a donc souhaité externaliser cette prestation au moment où nos usines françaises fabriquaient essentiellement de la maille. Il a fallu se battre pour comprendre leurs besoins et récupérer le contrat. Cela nous a contraints à nous transformer, et à faire de la vente par correspondance privative. Nous avons créé un centre d'appels avec huit personnes, dont des anciennes couturières reconverties, et développé de façon considérable notre plateforme logistique. Aujourd'hui, les agents de la SNCF passent chez nous des commandes individuelles. Nous pouvons leur livrer en huit jours(...). La production est effectuée en France, en Tunisie, au Maroc et en Bulgarie.

Armor-Lux est-elle toujours la même entreprise qu'il y a quinze ans ?

Non, elle devient progressivement une entreprise de services dans l'univers textile, (...), et une entreprise de distribution à travers notre propre réseau de magasins. Armor-Lux repose donc sur deux pôles de développement qui n'ont plus rien à voir avec la production de textile : la distribution pour le grand public et le service aux entreprises, associés à une politique de marque.

Comment expliquez-vous que la crise du textile ait fait autant de victimes en France ?

Le textile est un métier où le prix de revient représente majoritairement le coût de la main-d'œuvre. De plus, les technologies dans notre métier, arrivées à leur apogée il y a maintenant trente ou quarante ans, évoluent peu. Il n'y a donc plus de barrière technologique. Et il n'y a aucune contrainte logistique à l'inverse de beaucoup de secteurs comme l'agroalimentaire.

Le respect du développement durable peut-il constituer un rempart face à la concurrence mondiale ?

Depuis près d'une décennie, nous faisons vérifier par un cabinet indépendant que les 15 usines avec lesquelles nous travaillons au Maghreb et en Europe de l'Est respectent les règles d'éthique et s'inscrivent bien dans le pacte de l'ONU concernant l'Organisation Internationale du Travail. C'est certainement un argument. Avec le Grenelle de l'environnement, je souhaite que les pouvoirs publics accompagnent avec rigueur leurs actes d'achat. Autrement dit, pour ce qui concerne les tenues et autres vêtements des personnels, il faut que les services de l'Etat fassent appel à des entreprises respectant l'éthique et le développement durable.

La filière textile française peut-elle encore s'effiloche ?

Aujourd'hui, tous nos filateurs français ayant disparu, on ne peut aller plus loin ; la crise du textile est maintenant derrière nous. Le nombre d'emplois ne devrait plus baisser, mais il sera très difficile de relancer les embauches, notamment dans l'encadrement. En effet, la plupart des compétences se sont reconverties dans d'autres secteurs. Je le constate dans mon entreprise, nous devons nous charger de la formation aux métiers du textile des cadres que nous recrutons. Si la disparition des quotas chinois en 2005 - une décision issue des accords de l'OMC - a permis les importations de masse, les coûts des produits venus d'Asie commencent à augmenter. Je table donc sur la reconstruction de l'espace euro-méditerranéen du textile avec le soutien des pays du Maghreb pour sauver la filière textile éthique, notamment les filatures.

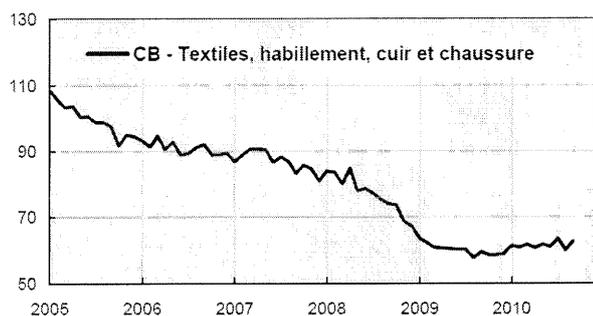
ANNEXE 5 : LA CONSOMMATION ENGAGÉE S'AFFIRME COMME UNE TENDANCE DURABLE – MARS 2007 - CREDOC

La montée en puissance des préoccupations éthiques, sociales ou écologiques, est l'une des tendances marquantes de la dernière décennie dans la sphère de la consommation. Une enquête réalisée par le CRÉDOC confirme qu'en quatre ans, même si elle est encore l'apanage des groupes les plus favorisés et les plus diplômés, la consommation citoyenne s'apparente plus à une tendance durable qu'à une mode passagère.

- 44% des Français déclarent tenir compte, lors de leurs achats, des engagements que prennent les entreprises en matière de citoyenneté. La progression enregistre une forte accélération.
- 61% des consommateurs seraient prêts à accepter un supplément de prix de 5%, à qualité de produit identique, pour obtenir des entreprises le respect d'engagements citoyens.
- La consommation engagée recouvre 2 réalités complémentaires :
 - Une volonté positive d'acquiescer tel ou tel bien
 - Une volonté de boycotter tel produit, notamment dans les situations suivantes : le travail des enfants (produits textiles en particulier), les licenciements considérés comme abusifs, la pollution.
- Le « Made in France » est souvent un critère de choix déclaré d'un produit. En revanche, le fait qu'un bien ne soit pas de fabrication française constitue rarement un critère de rejet.

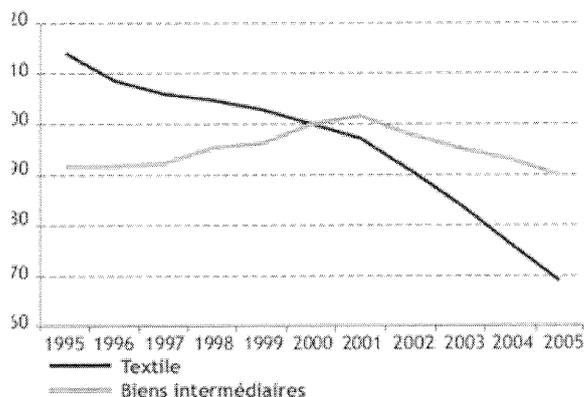
ANNEXE 6 : LE SECTEUR DE L'INDUSTRIE DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT

Indices de production industrielle (1)

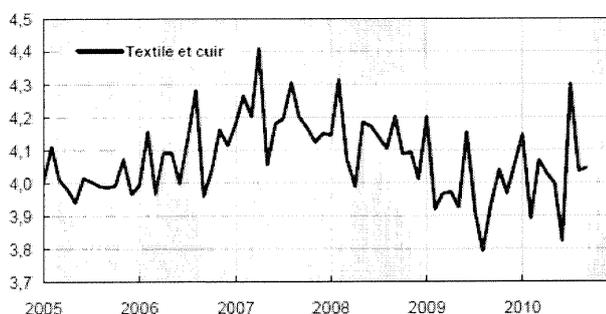


(1) Insee Base 100 en 2005

Effectif des entreprises de 20 salariés et plus
Indices base 100 en 2000 Source : Sessi enquête
annuelle d'entreprises

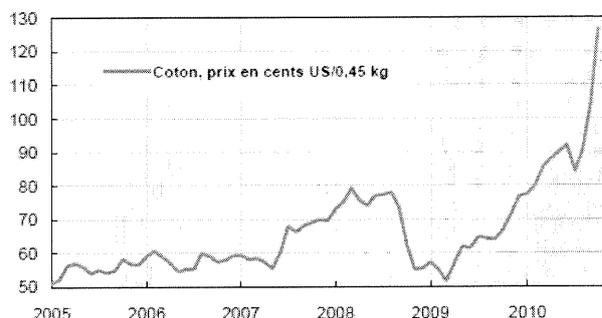


Dépenses des ménages (2)



(2) Insee variation en volume en %

Prix des matières premières (3)



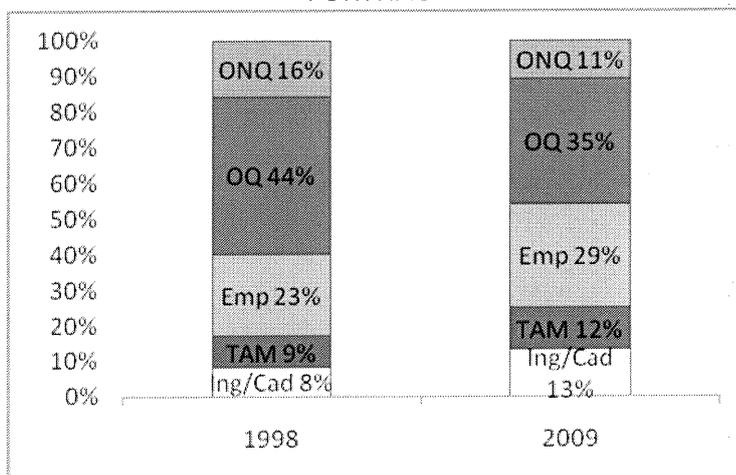
(3) Insee prix des matières premières importées

PARTS DE MARCHÉ PAR CIRCUIT DE DISTRIBUTION

Source : IFM

en % des sommes dépensées	Habillement	Tendance 2009-2010
Chaines spécialisées	26,1%	+ 1,7 %
Indépendants	18,7%	+ 2,8 %
Hypers et Supermarchés	15,3%	- 0,6 %
Grandes surfaces spécialisées grande diffusion	12,1%	- 3,2 %
Vente à distance	8,7%	+ 4,6 %
Magasins de sport	8,2%	-
Grands magasins	5,4%	+ 11,4 %
Magasins populaires	1,8%	+ 6,9 %
Autres	3,8%	-

Profil des salariés dans l'industrie textile – Source FORTHAC



Légende :
 ONQ : Ouvriers Non Qualifiés
 OQ : Ouvriers Qualifiés
 Emp : Employés
 TAM : Techniciens Agents de Maîtrise
 Ing/Cad : Ingénieurs/Cadres

Le Textile Habillement a subi un choc d'une rare violence, à partir des années 80, celui d'une véritable révolution industrielle bien plus profonde que le terme de mondialisation ne le laisse supposer. La concentration de la distribution et le développement des technologies de l'information ont permis la délocalisation massive de la production occidentale vers les pays à faibles coûts salariaux. La filière est passée d'une industrie de manufacture qui « poussait » son offre vers des distributeurs indépendants, à un modèle tiré par les clients/distributeurs dont les ressorts stratégiques s'appuient sur une croissance des volumes et une diminution des coûts.

Aujourd'hui, une nouvelle révolution industrielle pointe à l'horizon, elle est mue par :

- Les changements très profonds du consommateur
- L'innovation technologique dans les textiles

Après l'ère de l'industrie, celle des services, nous allons vivre l'ère de l'individuel. Le consommateur, outre satisfaire ses besoins, souhaite désormais exprimer ses désirs, ses émotions, son identité, ses avis, dans l'acte de consommation. Parmi les tendances qui affleurent, une se révèle particulièrement puissante, depuis 2-3 ans : la consommation responsable qui allie les valeurs de durée, de respect, d'éthique et de plaisir.

Dans cette perspective, l'industrie française dispose de vrais potentiels pour saisir ces nouvelles opportunités, car les coûts ne joueront plus un rôle aussi exclusif.

Son développement passera par la créativité, le marketing, l'innovation, l'organisation d'une chaîne logistique de filière, la dynamique commerciale, l'image et la communication.

Certains axes stratégiques sont rarement évoqués pour le Textile Habillement :

- * la restauration de l'image de marque : la mauvaise image du secteur nuit à son développement et à son attractivité pour de nouveaux talents ou investisseurs.
- * une innovation d'un nouveau type : la seule innovation technologique n'est plus garante de succès commercial. L'innovation technologique ne doit pas être délaissée, elle doit s'enraciner dans les aspirations des consommateurs. Elle doit impérativement intégrer l'immatériel dans l'ensemble des process : invention de nouveaux concepts, élaboration de nouveaux services.
- * la chaîne logistique : le client, le distributeur achètent in fine un service global, en plus d'un produit. Les entreprises du secteur doivent apprendre à collaborer sur des mêmes chaînes logistiques pour servir ses clients et les différents marchés qui vont émerger.

L'État, de son côté, devra fortement renforcer la lutte contre la contrefaçon qui est devenu un véritable fléau. Cette lutte comporte 2 volets : le renforcement de la législation existante en France et en Europe, des discussions avec la grande distribution pour l'intégrer sans ambiguïté dans une politique de respect de la propriété intellectuelle.

Au-delà des pistes originales évoquées, certains axes stratégiques classiques gardent toute leur pertinence : le dynamisme commercial, principalement international, et la montée des compétences.

La réalisation d'un plan stratégique ambitieux pour le Textile Habillement impose une très forte montée des compétences humaines dans l'ensemble du Textile Habillement. Le renforcement des compétences managériales constitue un passage critique de l'ensemble du plan stratégique.

BILAN (en milliers d'Euros)

ACTIF	31/12/2009	31/12/2008	PASSIF	31/12/2009	31/12/2008
Immobilisations	8 194	7 975	Capitaux propres	17 877	16 610
Actif circulant			Provisions	640	618
stocks	18 088	24 229	Dettes		
créances	12 688	13 889	emprunts bancaires	8 107	7 329
disponibilités	2 271	995	découverts bancaires	1 553	8 886
			autres dettes	13 064	13 645
TOTAL	41 241	47 088	TOTAL	41 241	47 088

COMPTE DE RESULTAT (en milliers d'Euros)

Libellé	Exercice clos 31/12/2009	Exercice clos 31/12/2008
Chiffre d'affaires		
Vente de marchandises	40 233	44 500
Production vendue biens	21 568	21 447
Production vendue de services	8 098	4 139
	69 899	70 086
Autres produits d'exploitation		
Production stockée	(2753)	211
Reprise sur amortissement, provisions, transfert de charges (1)	395	500
Autres produits	271	595
	67 812	71 392
Charges d'exploitation		
Achats de marchandises	19 510	25 269
Variation de stock de marchandises	2 918	(2870)
Achats de matières premières	4 435	6 355
Variation de stock de matières	395	608
Autres achats et charges externes	17 565	18 607
Impôts et taxes	1 203	1 172
Salaires et traitements	12 756	13 181
Charges sociales	4 523	4 639
Dotations aux amortissements	892	660
Dotations aux provisions immobilisation	30	
Dotation aux provisions	189	262
Autres charges d'exploitation	112	162
	64 528	68 045
RESULTAT D'EXPLOITATION	3 284	3 347
Produits financiers		
Produits de VM et créances de l'actif immobilisé	3	5
Autres intérêts et produits assimilés	34	54
Reprise sur provision et transfert de charges	-	-
Différence positive de change	40	22
	77	81
Charges financières		
Dotations financières		
Intérêts et et charges asismilées	634	1 194
Différence négative de change	19	44
	653	1 238
RESULTAT FINANCIER	(576)	(1157)
RESULTAT COURANT	2 708	2 190
Produits exceptionnels	223	600
Charges exceptionnelles	419	597
RESULTAT EXCEPTIONNEL	(196)	3
Participation des salariés et interressement		20
Impôts sur les bénéfices	775	469
RESULTAT NET	1 737	1 704
(1) dont transfert de charges	81	93

ANNEXE 9 : ELEMENTS FINANCIERS SUR LES INVESTISSEMENTS

Années	2011	2012	2013	2014	2015
CA supplémentaire escompté par l'acquisition (en €)	0	95 000	100 000	115 000	145 000
Gains sur les coûts d'exploitation (en €)	75 000	115 000	125 000	130 000	160 000

L'amortissement de l'investissement sera réalisé par composants en fonction du rythme linéaire de la consommation des avantages économiques attendus.

Durée de vie probable des biens : Matériel (Infrastructure réseau) : 4 ans

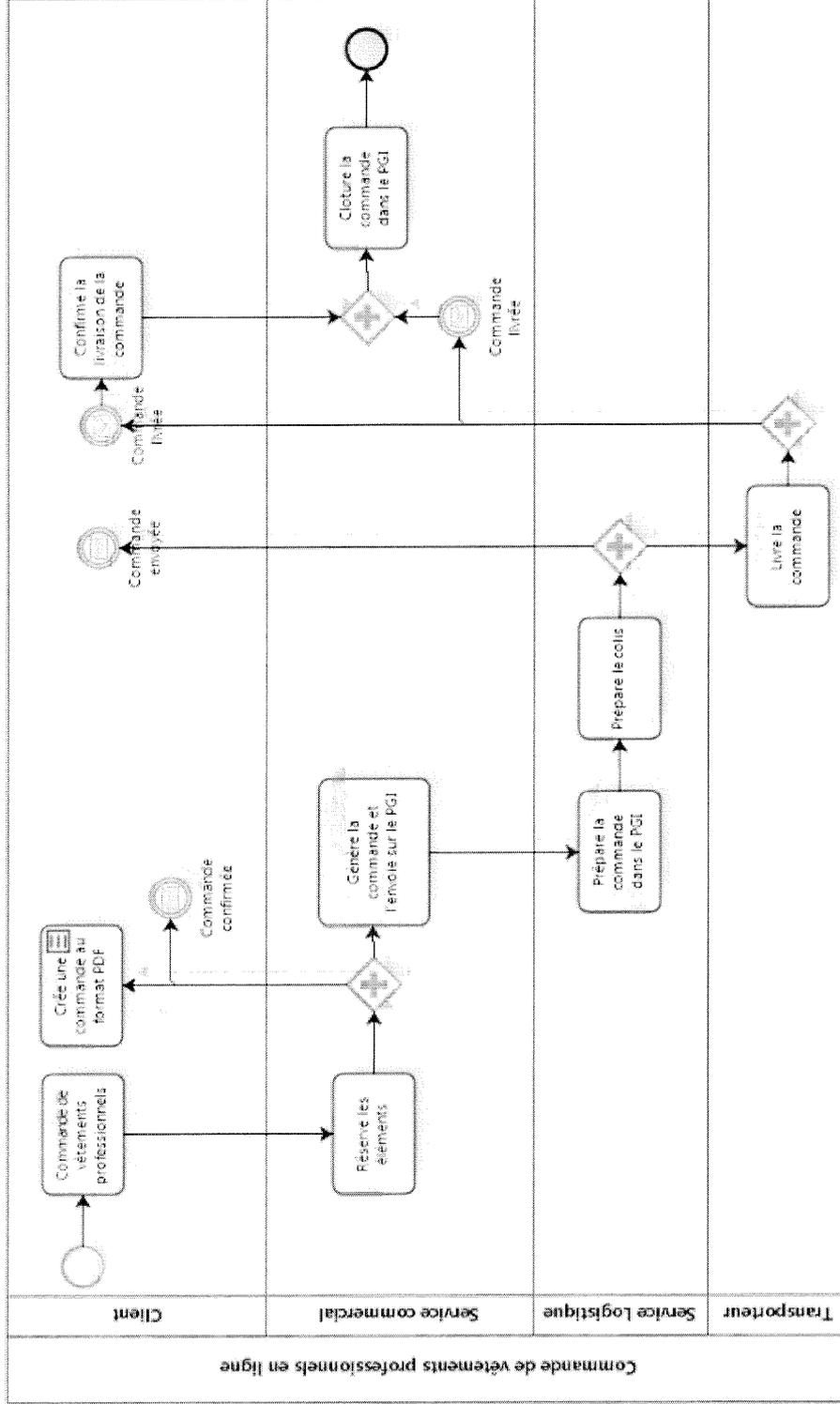
Logiciel (Outil de GRC) : 5 ans.

Taux de l'IS : 33,1/3%

Taux d'actualisation retenu : 6 %

Ratios	Calcul	Tendance acceptable
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres / Total du passif	20% à 25% est considéré comme satisfaisant
Capacité de remboursement des dettes	Dettes à long terme / Capacité de remboursement (CAF)	Un multiple égal à 3 ou 4 signifie que 3 ou 4 années de CAF seront nécessaires pour rembourser les dettes à long terme. Les financiers considèrent que ce ratio ne doit pas dépasser 3 ou 4.
Indépendance financière	Capitaux propres/Dettes à long terme	Acceptable si >100%
Poids de l'endettement	Intérêts / EBE	Pour le secteur textile, ce ratio doit être <40 %

ANNEXE 10 : PROCESSUS DE PASSATION DE COMMANDE DE VETEMENTS PROFESSIONNELS ET SCHEMA RELATIONNEL



Légende

-  Message électronique
-  Activités simultanées

Le transport est une activité sous-traitée.

Extrait du schéma relationnel de la base de données du PGI : # Clés étrangères / clés primaires

COMMANDE (numCom, dateCom, #numClient, état)

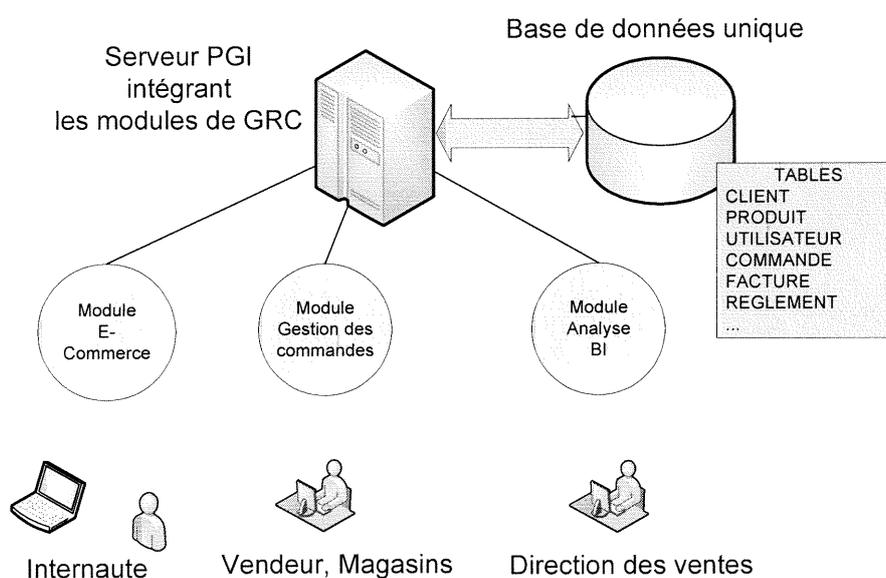
CLIENT (numClient, nomCli, emailCli)

LIGNE-COMMANDE (#numCom, #refProduit, qtéCommandée)

PRODUIT (refProduit, désignProd)

La gestion de la relation client vise, à l'aide des NTIC, à optimiser la qualité de la relation client, fidéliser la clientèle en répondant à ses attentes, et maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client. Elle conduit à se focaliser sur des segments spécifiques de clientèles, à profiter des contacts que l'on a avec le client pour accroître sa connaissance, en particulier en centralisant dans une base de données mise en commun, toutes les interactions d'une entreprise avec ses clients.

Le système de GRC envisagé chez Armor-Lux peut se schématiser ainsi :



Revue Economie et Management Octobre 2004 : Entretien LA GRC, OUTIL DE PRODUCTIVITÉ COMMERCIALE –

Quelles sont les principales motivations d'une entreprise pour adopter la GRC ? Le premier besoin exprimé par les entreprises est le partage de l'information. Elles veulent exploiter des informations fiables et mises à jour régulièrement par des collaborateurs. Les entreprises ont besoin d'homogénéiser toutes les informations liées au client et gérées par un système d'informations centralisé.

La GRC optimise les efforts commerciaux, de toutes natures, par exemple:

- mieux connaître les projets où le concurrent gagne ;
- connaître leur taux de réussite et/ou d'échec ;
- éditer des tableaux de bord sur le CA prévisionnel, le CA par commercial, par ligne de produits.

La GRC offre des outils de productivité intégrés comme l'automatisation des tâches, la messagerie intégrée, l'envoi de mailing (e-mailing instantanés). Le commercial pourra ainsi consacrer plus de temps à des missions plus valorisantes autour de la vente conseil. Enfin, le suivi de la prospection est souvent mis en avant. La valorisation client et la fidélisation sont des besoins très vite identifiés. Les entreprises n'estiment pas forcément que leur suivi est «dépassé» mais elles souhaitent formaliser, architecturer toutes ces informations qui sont la richesse de leur société !

ANNEXE 12 : ELEMENTS DE GESTION DES COÛTS DES SERVICES METIERS ET SUPPORT

Informations sur les coûts du 4^{ème} trimestre 2010

L'étude transversale a permis de prédéfinir les activités suivantes pour les coûts de gestion d'une commande en ligne :

Numéro de l'activité	Nature de l'activité	Inducteur d'activité (ou de coût) choisi	Coût au 4 ^{ème} trimestre 2010	Nombre d'inducteurs
1	Réserver les éléments de la commande	La ligne de commande	68 000 €	?
2	Générer un document PDF	La commande	15 000 €	65000
3	Préparer la commande	La commande	62 500 €	65000
4	Transférer dans le PGI	La licence PGI	10 000 €	40
5	Préparer le colis	Le colis	69 750 €	65000
6	Livrer la commande	Le colis	168 900 €	65000
7	Cloturer la commande	La commande	31 600 €	65000
8	Gérer le service de messagerie électronique (activité sous-traitée)	Le message envoyé	27 500 € (coût trimestriel)	?

La DSI fourni les éléments suivants :

- Nombre moyen de lignes par commande : 3 (donnée issue de la base de données)
- Il n'y a qu'un seul colis par commande
- Une licence PGI est obligatoire pour chaque utilisateur du PGI, elle permet autant de connexions que nécessaire pour la gestion d'une commande en ligne en fonction du processus. Pour une commande le processus nécessite au minimum 4 connexions. Il y a 40 utilisateurs du PGI dans ce processus.

L'étude transversale a permis de prédéfinir les activités suivantes pour les coûts des activités liées à la gestion des messages des commandes en ligne : (nomenclature des activités des services informatiques d'après le Cigref)

Numéro de l'activité	Nature de l'activité	Inducteur d'activité (ou de coût) choisi	Coût annuel	Nombre d'inducteurs
1	Acquisition d'un serveur	Nombre de stations utilisant des messageries pour les commandes en ligne	80 000	20/350
2	Acquisition d'un progiciel de messagerie intégré aux applications	K€	10 000	100%
3	Acquisition de système de stockage et d'archivage (1000 Go)	Nombre de Go utilisés	100 000	120
4	Support de messagerie niveau 1	Nombre d'incidents de messagerie	250 000	11%
5	Réseau WAN	Utilisation de la bande passante	140 000	5%