

BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE

ÉPREUVE D'ENSEIGNEMENT DE SPÉCIALITÉ

SESSION 2024

SCIENCES ET TECHNOLOGIES DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION

Management, sciences de gestion et numérique

Durée de l'épreuve : **4 heures**
Coefficient : **16**

*L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.
L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collègue » est autorisé.*

Dès que ce sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Ce sujet comporte 15 pages numérotées de 1/15 à 15/15.

Notation	20 points
-----------------	-----------

Dossier 1 – Répondre aux menaces de l'environnement par une stratégie adaptée	30 points
Dossier 2 – Adapter son modèle économique pour préserver sa performance	30 points
Dossier 3 – Mieux communiquer pour accompagner les changements stratégiques	40 points

Liste des documents à exploiter

- Document 1 – « Aujourd'hui, je produis à perte » : l'année 2023 s'annonce difficile pour les PME
- Document 2 – Camaïeu, Gap France, San Marina... On vous explique la crise que traversent de nombreuses enseignes de prêt-à-porter
- Document 3 – La visite de l'entreprise Le Marin Celtik a captivé près de 600 personnes cet été
- Document 4 – Le Marin Celtik obtient le label « Entreprise du Patrimoine Vivant »
- Document 5 – Comment cette entreprise bretonne a dépoussiéré le kabig, mythique vêtement marin
- Document 6 – L'entreprise Le Marin Celtik de Guidel tisse des liens avec le lycée professionnel Roz Glas de Quimperlé
- Document 7 – Interview de Isabelle L., dirigeante de l'entreprise Le Marin Celtik
- Document 8 – Le Marin Celtik obtient le soutien de France Relance
- Document 9 – Chiffres clés *e-commerce* 2022. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) & *e-commerce*
- Document 10 – Bilan fonctionnel de l'entreprise Le Marin Celtik au 31 décembre 2022
- Document 11 – Le modèle économique Canvas
- Document 12 – Entretien avec une chargée de relation client au sein de l'entreprise Le Marin Celtik (extrait)
- Document 13 – Chiffre d'affaires 2021 et 2022 de l'entreprise Le Marin Celtik
- Document 14 – Extrait du site web de l'entreprise Le Marin Celtik

Calculatrice autorisée

Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'entreprise et certaines données ont été modifiés.

LE MARIN CELTIK

Créé en 1922, Le Marin Celtik est une entreprise qui fabrique, dans ses deux ateliers bretons situés à Guidel, dans le Morbihan, des vêtements 100 % français inspirés de l'univers marin. Ses 100 années d'existence ont été marquées par des créations en bonneterie¹ (manteaux, pulls marins, marinières) et l'évolution de produits emblématiques de la marque comme le kabig, un manteau marin en lainage caractérisé par des fermoirs en bûchettes de bois.

En 2015, Cyril M. et Isabelle L., deux entrepreneurs textiles, découvrent l'entreprise et son atelier qui produit les vêtements intégralement en France, du fil au produit fini. Touchés par leur rencontre avec les salariés passionnés et convaincus du bien-fondé du *made in France*², ils décident en 2018 de racheter l'entreprise alors en difficulté. Ils se fixent comme mission de continuer à produire des vêtements durables et de perpétuer un savoir-faire devenu très rare en France.



Un kabig

Les deux associés décident de donner à l'entreprise un second souffle.

L'accent est mis sur la préservation et la transmission du savoir-faire, l'innovation et la modernisation des ateliers. Il s'agit également de renouer avec les racines de la marque : le prêt-à-porter haut de gamme, tout en développant de nouveaux modèles dans l'air du temps.

Depuis son rachat, l'entreprise recrute. Son effectif est passé de 23 salariés en 2018 à 72 en 2022. Des boutiques ont ouvert à Paris et à Guidel, un site web marchand a été créé et la présence de la marque à l'international est confortée, notamment grâce aux exportations vers le Japon et sa belle notoriété en Asie. Une communication modernisée a été également mise en place afin de séduire une nouvelle clientèle. Le succès est au rendez-vous puisque chaque année depuis 2018, Le Marin Celtik connaît une forte croissance : 30 % au cours des quatre dernières années.

Cependant, depuis quelque temps, le secteur du textile et du prêt-à-porter connaît, de manière générale, de fortes turbulences. Certaines PME craignent pour leur avenir. Malgré les mutations de l'environnement et les difficultés rencontrées, Le Marin Celtik souhaite consolider sa position sur le marché français et international. C'est dans ce contexte que l'entreprise s'interroge sur sa capacité à rester performante.

Comment l'entreprise Le Marin Celtik peut-elle continuer à rester performante dans un environnement instable ?

Afin d'analyser cette situation, il vous est demandé de traiter les dossiers suivants :

Dossier 1 – Répondre aux menaces de l'environnement par une stratégie adaptée

Dossier 2 – Adapter son modèle économique pour préserver sa performance

Dossier 3 – Mieux communiquer pour accompagner les changements stratégiques

¹ Production et commerce d'habillement en tissu à mailles.

² Fabriqué en France.

Dossier 1 – Répondre aux menaces de l'environnement par une stratégie adaptée

Documents à exploiter

- Document 1 – « Aujourd'hui, je produis à perte » : l'année 2023 s'annonce difficile pour les PME
- Document 2 – Camaïeu, Gap France, San Marina... On vous explique la crise que traversent de nombreuses enseignes de prêt-à-porter
- Document 3 – La visite de l'entreprise Le Marin Celtik a captivé près de 600 personnes cet été
- Document 4 – Le Marin Celtik obtient le label « Entreprise du Patrimoine Vivant »
- Document 5 – Comment cette entreprise bretonne a dépoussiéré le kabig, mythique vêtement marin
- Document 6 – L'entreprise Le Marin Celtik de Guidel tisse des liens avec le lycée professionnel Roz Glas de Quimperlé
- Document 7 – Interview de Isabelle L., dirigeante de l'entreprise Le Marin Celtik

Dans un environnement imprévisible et hautement concurrentiel, les entreprises du secteur textile sont confrontées à de nombreuses menaces. Pour faire face à ces contraintes, l'entreprise Le Marin Celtik doit rester compétitive en s'appuyant sur ses forces, en particulier ses ressources humaines. Pour Le Marin Celtik, cela passe par des choix stratégiques pertinents tant dans la maîtrise de sa chaîne de valeur que dans le développement de sa marque.

À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnement suivant.

1.1	Identifier les menaces auxquelles l'entreprise Le Marin Celtik est confrontée.
1.2	Présenter les forces, en termes de ressources et compétences, sur lesquelles Le Marin Celtik peut s'appuyer pour faire face à ces menaces.
1.3	Souligner l'impact positif de la mise en place de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP)³ pour l'entreprise Le Marin Celtik.
1.4	Montrer la pertinence de la stratégie d'intégration adoptée par l'entreprise Le Marin Celtik au regard de ses forces.
1.5	Qualifier et justifier l'approche marketing déployée par l'entreprise Le Marin Celtik pour le lancement du kabig.

³ Anciennement GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Dossier 2 – Adapter son modèle économique pour préserver sa performance

Documents à exploiter

- Document 7 – Interview de Isabelle L., dirigeante de l'entreprise Le Marin Celtik
- Document 8 – Le Marin Celtik obtient le soutien de France Relance
- Document 9 – Chiffres clés *e-commerce* 2022. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) & *e-commerce*
- Document 10 – Bilan fonctionnel de l'entreprise Le Marin Celtik au 31 décembre 2022
- Document 11 – Le modèle économique Canvas

Afin d'accompagner sa stratégie dans un environnement complexe et incertain, Le Marin Celtik a besoin d'ajuster ses ressources : il lui faut recourir à des investissements pour s'équiper. Les dirigeants envisagent notamment d'acquérir une machine de coupe automatique du coton. Le montant de cette acquisition s'élèverait à 200 000 €. Ils s'interrogent sur la capacité de leur entreprise à financer ce projet.

Pour répondre aux nouvelles attentes des clients, l'entreprise développe aussi une activité de friperie⁴. Ces nouvelles stratégies nécessitent l'évolution du modèle économique de l'entreprise.

À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnement suivant.

2.1	Analyser l'équilibre financier de l'entreprise Le Marin Celtik en calculant le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).
2.2	Proposer les choix de financement les plus pertinents pour le projet d'investissement de l'entreprise Le Marin Celtik.
2.3	Identifier les nouveaux modes de consommation affectant la clientèle de l'entreprise Le Marin Celtik.
2.4	Montrer comment ces nouveaux modes de consommation ont fait évoluer le modèle économique de l'entreprise Le Marin Celtik.

⁴ Les activités de friperie visent à récupérer des vêtements d'occasion (aussi appelés vêtements de seconde main).

Dossier 3 – Mieux communiquer pour accompagner les changements stratégiques

Documents à exploiter

Document 12 – Entretien avec une chargée de relation client au sein de l'entreprise Le Marin Celtik (extrait)

Document 13 – Extrait du compte de résultat 2021 et 2022 de l'entreprise Le Marin Celtik

Document 14 – Extrait du site web de l'entreprise Le Marin Celtik

L'évolution du modèle économique de l'entreprise Le Marin Celtik se traduit en particulier par une communication externe digitalisée. Cela lui permet de mettre en avant sa démarche de RSE pour séduire une nouvelle clientèle, tout en continuant à satisfaire sa clientèle historique. Cela implique le renforcement de la sécurité du traitement des données personnelles qui accompagne le développement numérique de son activité.

À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnement suivant.

3.1	Repérer les modalités de communication externe mobilisées par Le Marin Celtik autour de sa démarche RSE.
3.2	Calculer l'évolution du chiffre d'affaires entre 2021 et 2022 et en déduire l'efficacité de sa communication.
3.3	Montrer que l'entreprise Le Marin Celtik respecte la législation concernant les données personnelles de ses clients.
3.4	En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquelles Le Marin Celtik, présenter les apports et les limites de l'usage des technologies numériques dans la communication des organisations.

Document 1 – « Aujourd’hui, je produis à perte » : l’année 2023 s’annonce difficile pour les PME

Les PME et les très petites entreprises (TPE) craignent pour leur avenir en ce début d’année alors que l’activité ralentit et que leurs coûts ont fortement augmenté, à commencer par ceux de l’énergie. « Aujourd’hui je produis à perte, uniquement parce que je veux garder mes clients et ne pas hypothéquer l’avenir », a déclaré Isabelle L., directrice générale de l’entreprise Le Marin Celtik.

Ses coûts de production ont explosé avec l’électricité passée de 178 euros le mégawattheure à 859 euros au 1er janvier, un prix du fioul multiplié par deux, tout comme celui de la laine, tandis que le coton « a pris 70 % en une année », rapporte la dirigeante. Grâce à sa trésorerie, Le Marin Celtik va pouvoir « assumer cette période-là sans avoir besoin de licencier, mais il ne faudrait pas que ça dure ». [...]

Une enquête de la banque publique d’investissement Bpifrance confirme que les perspectives d’activité des PME et TPE pour 2023 sont en forte baisse par rapport à 2022. « Le ralentissement est confirmé pour probablement atterrir sur une croissance proche de zéro, mais légèrement positive » en 2023, a déclaré le directeur des études de Bpifrance, Philippe Mutricy. La proportion de TPE-PME qui prévoit d’investir en 2023 reste stable à 47 %, mais les montants investis devraient être plus faibles notamment à cause de la hausse du coût du crédit.

Enfin les difficultés de recrutement font réfléchir à deux fois les chefs d’entreprises avant de se séparer d’un salarié. Cela contribue à gonfler les coûts au niveau de la masse salariale.

Source : Le Télégramme, le 10 janvier 2023

Document 2 – Camaïeu, Gap France, San Marina... On vous explique la crise que traversent de nombreuses enseignes de prêt-à-porter

[...] Les rues commerçantes font triste mine. La liste des enseignes de prêt-à-porter françaises mal en point ou obligées de mettre la clé sous la porte n’en finit plus de s’allonger. Mercredi 1er mars, la société détentrice des 20 magasins franchisés de l’enseigne Gap France a été placée en redressement judiciaire. Le 20 février, c’est le chausseur San Marina qui a été placé en liquidation judiciaire après 42 années d’activité, entraînant dans sa chute quelque 650 salariés. [...] Comment expliquer ces annonces en cascade ? [...] L’inflation a pu donner le coup de grâce. « Il y a l’augmentation du coût de l’énergie, des loyers et salaires » mais aussi « le remboursement des prêts garantis par l’Etat souscrits pendant la crise du Covid-19, ce qui réduit encore la rentabilité des commerces », détaille Emmanuel Le Roch, délégué général de Procos, fédération du commerce spécialisé. « À cause de la hausse des prix, les ménages perdent du pouvoir d’achat et sont obligés d’arbitrer dans leurs dépenses », au détriment de l’habillement.

« L’habillement est un marché saturé : on a déjà des vêtements, on est rarement sur du premier équipement. Ce sont donc des achats qui peuvent facilement être reportés », explique Philippe Moati, économiste. En 2022, le chiffre d’affaires du secteur était ainsi en recul de plus de 4 %, par rapport à 2019, année de référence pré-Covid, selon l’Institut français de la mode (IFM). Une morosité appelée à durer : huit Français sur dix comptent réduire leurs dépenses d’habillement en 2023.

Le secteur a aussi dû faire face à l’évolution des modes de consommation. [...] En 2021, 21 % des ventes de vêtements ont eu lieu en ligne, contre seulement 6 % en 2009, selon une étude publiée par l’IFM en mai 2022. « Les détaillants classiques ont souvent sous-estimé le modèle du e-commerce⁵, en y allant

⁵ Commerce en ligne.

trop tard et de manière peu originale », explique Philippe Moati. À l'inverse, d'anciennes et de nouvelles marques ont réussi le pari du web, en renonçant aux boutiques physiques (Zalando, Sarenza, Veepee, Asos, etc.). D'autres acteurs ont développé un ton particulier (Le Slip français), ciblé une clientèle très précise (les jeunes pour le Chinois Shein, par exemple) ou trouvé un concept fort (la marque française Veja et sa « basket écologique »), relèvent les experts interrogés.

Enfin, nombre d'enseignes ont loupé le virage de la « seconde main ». Ce marché, entretenu par l'inflation et la conscience écologique d'une partie de la clientèle, représentait 6 milliards d'euros en France en 2022, contre un milliard seulement en 2018, selon l'IFM. « Maintenant, toutes les enseignes tentent de s'y mettre, mais c'est trop tard, la place est prise par Vinted, Facebook Marketplace ou Le Bon Coin », estime Philippe Moati, qui souligne l'existence d'une prime aux acteurs déjà bien installés. « Plus votre plateforme fonctionne, plus elle est attractive, car les acheteurs et les vendeurs veulent un endroit qui regroupe du monde. »

Les chaînes historiques en difficulté subissent un « effet sablier » : le bas de gamme et le haut de gamme réussissent, tandis qu'au milieu, les enseignes ont davantage de mal à se distinguer et à résister. [...]

Source : d'après Francetvinfo, le 01/03/2023

Document 3 – La visite de l'entreprise Le Marin Celtik a captivé près de 600 personnes cet été

La bonneterie Le Marin Celtik a 100 ans et, pour fêter cela, a ouvert ses ateliers tout l'été aux vacanciers et autres personnes intéressées par l'épopée de cette entreprise remarquable.

Cyril M. et Isabelle L. ont repris l'entreprise depuis 2018, touchés en plein cœur par l'histoire et l'âme de l'usine. Les deux associés ont réussi à donner un nouveau souffle, ouvrir de nouveaux horizons, revisiter la mode marine. « En 2018, l'entreprise comptait 23 salariés et réalisait 1,6 million d'euros de chiffre d'affaires. Aujourd'hui, nous sommes 72 collaborateurs et dégageons 3,9 millions d'euros de chiffre d'affaires », rapporte Christelle, guide de la visite, devant un auditoire intéressé. L'innovation, la modernisation et la formation forment le trépied de cette refondation.

La visite en atteste : de la salle des machines à l'atelier des couturières, le budget investi dans la rénovation des bâtis saute aux yeux. L'entreprise de vêtements marins a engagé des travaux d'envergure pour moderniser les lieux (le plus vieil atelier date de 1963), et les rendre plus fonctionnels, attractifs et sécurisés. Sous ces architectures industrielles trône une série de machines imposantes et performantes datant des années 80. Même la dernière arrivée, une tricoteuse circulaire « obtenue grâce au soutien du plan France Relance », affiche une allure de capsule spatiale. Elle vient augmenter la capacité de fabrication de rouleaux de coton, qui serviront notamment à créer les fameuses marinières.

Du tricot à la couture, toutes les étapes de fabrication des vêtements sont localisées et réalisées à Guidel. « À chaque étape, l'humain intervient, contrôle et valide la qualité des processus et des produits », explique Christelle. « Il faut trois ans d'apprentissage pour savoir utiliser cette machine », souligne la guide. Les savoir-faire consolident le trésor de l'entreprise Le Marin Celtik. Ils peuvent aussi devenir son talon d'Achille s'ils disparaissent : ils doivent être appris et transférés. C'est pourquoi les dirigeants ont créé un cycle de formation « couture » en interne, aidés par la Région Bretagne. Ils ont ainsi pu attirer de nouveaux talents, étoffer et rajeunir l'effectif.

À raison d'une heure de travail pour réaliser un pull marin classique et douze minutes pour coudre parfaitement toutes les pièces d'une marinière, près de 100 000 articles sortent chaque année de ces

ateliers. Et leur qualité se niche aussi dans les détails, que ce soient les coutures invisibles ou les rayures parfaitement alignées d'une manche à l'autre...Le *made in France* a un prix, celui de l'excellence et des compétences.

Source : d'après Bretagne Economique, le 22 août 2022

Document 4 – Le Marin Celtik obtient le label « Entreprise du Patrimoine Vivant »

La marque bretonne est désormais marquée du label Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV). Signe de reconnaissance d'un travail d'excellence, il permet d'offrir un rayonnement national et international.

Pour obtenir le label EPV, qui étudie le savoir-faire de l'entreprise candidate, son patrimoine économique, mais aussi son ancrage géographique et temporel, trois points ont été mis en avant par l'entreprise Le Marin Celtik.

- La marque a présenté sa maîtrise de la chaîne de valeur, de la réception d'un fil en pur coton ou en pur laine jusqu'à la livraison de ses vêtements. « On assure toutes les étapes de manufacture dans nos ateliers historiques à Guidel, à partir du fil jusqu'au produit fini en passant par l'expédition à nos boutiques ou clients Web », explique le directeur général de la marque. Un modèle qualifié « d'unique en France » par Le Marin Celtik, qui lui a permis de créer quarante emplois en tricotage et confection depuis 2018.
- L'entreprise s'est aussi illustrée avec des savoir-faire rares comme le remaillage (technique de travail de la maille réservé à l'industrie du luxe).
- Dernier élément pris en compte : la reconstitution d'un savoir-faire pour la confection d'un manteau historique, le kabig. « Ce label traite de patrimoine, et c'est bien cela qui est en jeu dans la mission que nous nous sommes donnée en redéveloppant Le Marin Celtik : continuer à créer des vêtements désirables, durables et éternels, en maintenant en France des savoir-faire textiles traditionnels », explique Cyril M. « Aucun label ne résume aussi bien notre combat pour le maintien de nos savoir-faire que le label EPV. »

Expert du maillage et du vêtement de mer, Le Marin Celtik déploie une nouvelle stratégie de production depuis sa reprise par Cyril M. et Isabelle L. En 2022, l'entreprise avait rénové son atelier de Guidel, en y investissant 2 millions d'euros. 400 000 euros du plan France Relance avaient été utilisés pour financer l'achat de nouvelles machines. Cette nouvelle certification est donc une reconnaissance pour l'entreprise bretonne. [...]

Source : Fashionnetwork, le 12 mai 2023

Document 5 – Comment cette entreprise bretonne a dépoussiéré le kabig, mythique vêtement marin

Le célèbre kabig, vêtement marin typiquement breton, renaît dans l'usine de la marque Le Marin Celtik, à Guidel. Celle-ci ouvre ses portes à l'occasion des journées du patrimoine. C'est l'occasion de retracer le parcours de ce vêtement iconique de la marque, qui existe depuis 1848. En 1955, la bonneterie Le Marin Celtik conçoit ses premiers modèles et commence par réinvestir le kabig. « Le Marin Celtik a ainsi habillé des générations et des générations, rappelle Cyril M. Avec la crise du textile, les effets de la mode, on avait arrêté de le fabriquer en Bretagne. Un savoir-faire perdu qu'il a fallu recomposer. »

Le kabig est un vêtement fonctionnel chaud fabriqué en drap de laine tissé très serré. [...] En relançant ainsi la fabrication du kabig, Le Marin Celtik s'attache à nourrir le renouveau du textile en France. « C'est notre conception de la mode durable. » Ça tombe bien, c'est le patrimoine durable qui est à l'honneur cette année. Les équipes avaient bien l'intuition que le kabig allait enthousiasmer sa clientèle, « il était très demandé, mais nous n'étions pas certains de tout vendre. Nous avons fait le choix d'organiser une précommande ».

La précommande est ouverte jusqu'au 30 septembre, et déjà 150 kabigs ont été vendus. Son prix ? « Il est cher, ne tergiverse pas Cyril M., parce que dans les étapes nous faisons appel à des savoir-faire français, c'est la condition de la qualité des vêtements. C'est 475 € en magasin, 425 € en précommande. C'est une autre manière de consommer le textile, c'est le prix de la durabilité, créatrice d'emplois localement. On consomme moins parce qu'on a moins besoin. » [...]

Source : Ouest-France, le 16 septembre 2022

Document 6 – L'entreprise Le Marin Celtik de Guidel tisse des liens avec le lycée professionnel Roz Glas de Quimperlé

[...] Les représentants de l'entreprise textile Le Marin Celtik, à Guidel, se sont déplacés ce mardi 15 mars 2022, au lycée professionnel Roz Glas de Quimperlé, afin d'échanger avec les professeurs de la filière des métiers de la mode et du vêtement. « On est employeurs, ils sont formateurs, ce rapprochement est naturel d'autant que notre secteur d'activité redevient une voie d'avenir », souligne Cyril M. Depuis son rachat en 2018, l'entreprise a pratiquement triplé ses effectifs [...]. « Et on continue à recruter en moyenne cinq personnes par an, essentiellement en production », rappelle le directeur général de l'entreprise connue pour ses marinières qui exporte 60 % de cette production au Japon.

Si le secteur offre des débouchés, il reste à dépoussiérer l'image des métiers. « C'est une filière dévalorisée. Pourtant, ce sont des métiers d'art. Les élèves apprennent à travailler avec leurs mains », plaide Séverine Choïnel, l'une des enseignantes. « Notre rôle est de favoriser l'insertion professionnelle des élèves et de s'adapter aux pratiques des entreprises », ajoute Caroline Normand, une autre professeure. Une fois leur bac professionnel en poche, certains d'entre eux pourront postuler à un emploi ou à un contrat en alternance au sein de l'entreprise Le Marin Celtik pour poursuivre leurs études. « Nous devons les aider à se projeter dans ce secteur d'activité », plaide Cyril M.

Source : Le Télégramme, le 15 mars 2022

Document 7 – Interview de Isabelle L., dirigeante de l'entreprise Le Marin Celtik

[...] Comment relevez-vous le défi de la préservation des savoirs et savoir-faire essentiels à votre activité ?

Lors de la reprise de l'entreprise, il y avait 22 salariés avec une moyenne d'âge de 58 ans. Le constat était plutôt inquiétant puisqu'à l'horizon de deux ans, tous les experts et savoir-faire de la société allaient potentiellement partir en retraite. Nous avons réussi à sécuriser ces savoir-faire et à projeter les ateliers Le Marin Celtik dans l'avenir.

La stratégie de consolidation et renforcement de l'équipe nous permet également de fidéliser et retenir les talents, puisque les collaborateurs trouvent un réel intérêt à leur activité. Il est évident qu'un employé de

22 ans aujourd'hui ne rêve pas de réaliser la même couture durant les 45 prochaines années de sa vie ! Alors que si vous lui proposez d'être polyvalent en participant à chaque étape du processus de fabrication du vêtement, il peut rester motivé et donner un véritable sens à son métier. [...]

Pourriez-vous nous expliquer en quelques mots les projets et investissements à venir ?

[...] Il s'agit de continuer à fabriquer nos vêtements de façon totalement intégrée et poursuivre notre mission qui reste de produire des vêtements durables, désirables et éternels en sauvegardant les savoir-faire textiles traditionnels en France. [...]

Ceci implique que nous poursuivions l'acquisition de machines, mais aussi le recrutement de nouvelles équipes de production. Nous préparons le lancement du recrutement de notre quatrième promotion de couturières. Ce sont des accompagnements sur 8 mois, soutenus par Pôle Emploi et la Région Bretagne. Une véritable relation de confiance entre tous les acteurs s'est installée et nous permet d'œuvrer pour le retour à l'emploi de personnes désireuses de travailler, d'apporter un véritable sens à notre activité de production, et de préserver des savoir-faire traditionnels tout en les modernisant. Si l'effectif était de 22 personnes en 2018, ce sont plus de 70 personnes qui travaillent chez Le Marin Celtik aujourd'hui, et nous espérons atteindre les 90 collaborateurs d'ici trois ans. [...]

Le développement durable et la RSE font partie des engagements stratégiques de la filière. Si l'enjeu social, autour des savoir-faire, est très facilement identifiable, pourriez-vous nous en dire un peu plus sur les axes de développement concernant l'économie circulaire ?

[...] Concernant la durabilité à l'usage et l'activité de seconde main, il existe en effet un certain nombre de pulls éternels Le Marin Celtik encore sur le marché puisqu'il a été fabriqué jusqu'à 3000 pulls par jour dans les années 80 ! Tous ces vêtements qui restent en bon état ne doivent pas dormir dans des placards. Nous avons donc choisi de proposer à nos clients de les rapporter en échange de bons de réduction sur nos nouvelles gammes. Selon l'état des vêtements, ceux-ci sont réparés, lavés, parfois modernisés, et remis en vente via notre site web et dans notre friperie de luxe parisienne depuis fin janvier 2022. Plus de 250 pièces d'archives y étaient présentées, et 60 d'entre elles ont été vendues dès le jour d'ouverture, ce qui prouve que cela répond à un besoin réel de consommateurs de plus en plus sensibles à l'impact de la mode sur l'environnement et à l'histoire des marques françaises.

Source : Modeintextile, le 3 février 2022

Document 8 – Le Marin Celtik obtient le soutien de France Relance

Depuis sa reprise au printemps 2018, le spécialiste des marinières et pulls marins n'a pas chômé, augmentant son chiffre d'affaires et triplant ses effectifs [...]. Le Marin Celtik poursuit sa croissance et s'attaque à la seconde main.

Forte d'une expérience de plus de 80 ans, la marque invite les détenteurs de pièces, même très anciennes, à la retourner contre une réduction de 40 % sur une pièce nouvelle. « Le Marin Celtik a toujours fait des produits qui durent, et c'est la première étape d'une mode durable. Sinon, on est dans la mode jetable, et on contribue à la pollution », souligne Isabelle L.

Parmi les pièces collectées, celles trop usées sont destinées au recyclage, comme les chutes de production. Mais les autres se destinent à la revente, donnant l'occasion au portail de proposer des rabais sans creuser ses marges. Et s'attirer ainsi un nouveau public. Le succès rencontré par la collecte pourrait

permettre un déploiement de ces ventes dès les prochaines soldes d'hiver. Avec, à plus long terme, l'idée d'une *marketplace*⁶ dédiée aux reventes entre clients.

« C'est inscrit dans notre mission d'entreprise : continuer à fabriquer des vêtements durables et désirables en sauvegardant les savoir-faire textiles en France », rappelle le dirigeant de Le Marin Celtik.

Source : Fashionnetwork, le 4 décembre 2020

Document 9 – Chiffres clés e-commerce 2022. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) & e-commerce

Au fil des ans, la RSE constitue une attente de plus en plus forte chez les e-acheteurs. [...] Conscientes des enjeux liés à la réduction de l'empreinte environnementale et soucieuses de répondre aux nouvelles attentes, les entreprises en ont fait un axe stratégique prioritaire. En ce sens, le *e-commerce* favorise une démocratisation de l'économie circulaire. [...]

ACHAT ET VENTE SUR INTERNET DES PRODUITS RECONDITIONNÉS OU DE SECONDE MAIN

50 %

des e-acheteurs ont **acheté sur Internet** en 2021 des produits reconditionnés ou de seconde main

Source : Baromètre Fevad/Médiamétrie, janvier 2022.

TOP 5 DES RAISONS

- | | | |
|---|--|-----|
| 1 | Pour faire des économies | 80% |
| 2 | Pour acquérir des marques | 51% |
| 3 | Pour le plaisir de dénicher de bonnes affaires | 50% |
| 4 | Pour des raisons écologiques | 48% |
| 5 | Pour des raisons budgétaires | 43% |

Plus de **80 %**
des e-acheteurs ont
déjà acheté des produits
reconditionnés ou de
seconde main et/ou vendu
eux-mêmes des produits
sur Internet

Source : Baromètre Fevad/Médiamétrie,
janvier 2022.

70 %

des e-acheteurs ont déjà **proposé des produits à la vente sur Internet**

- | | |
|-----------------------|-----|
| Produits inutilisés | 79% |
| Produits à renouveler | 27% |
| Cadeaux offerts | 10% |

Source : Fédération E-commerce et Vente À Distance (FEVAD), janvier 2022

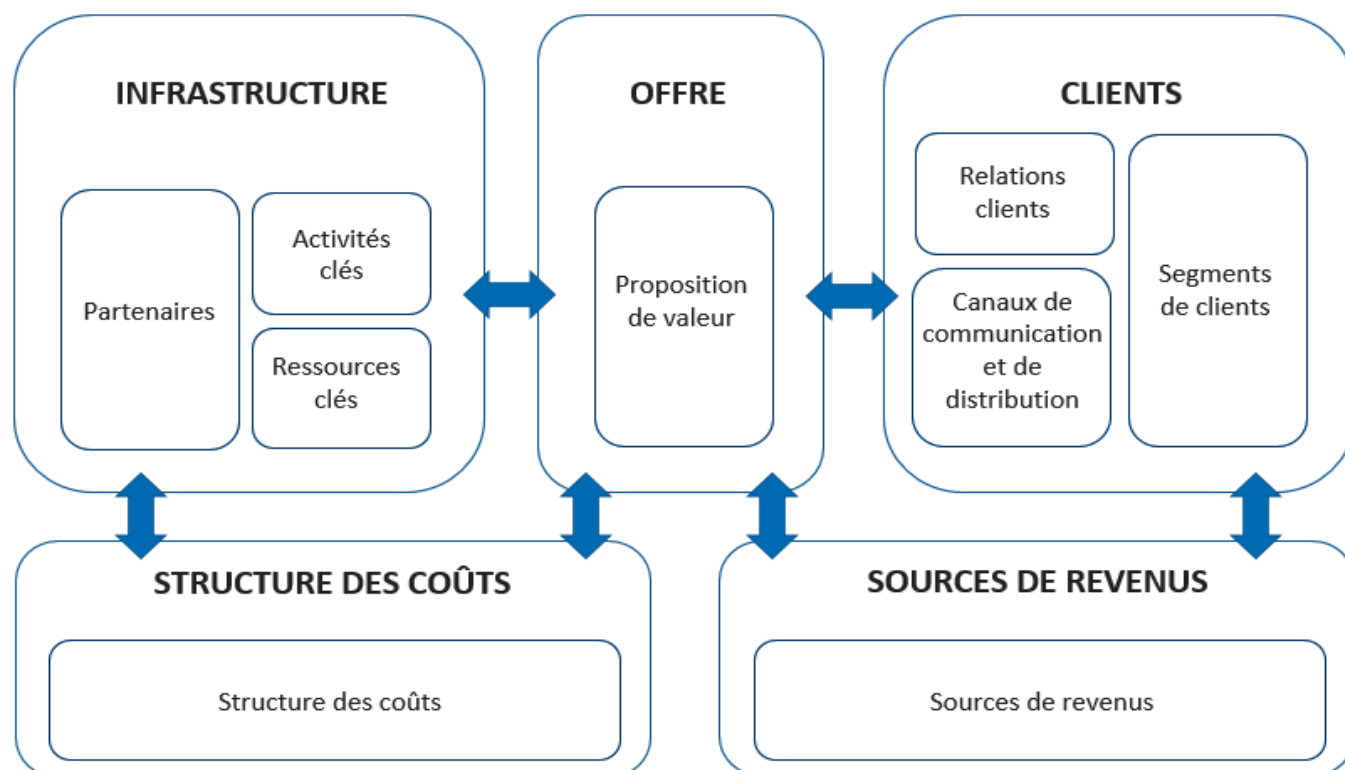
⁶ En français, place de marché : souvent en ligne aujourd'hui, c'est une plateforme sur laquelle des vendeurs indépendants, professionnels ou particuliers, ont la possibilité de vendre leurs produits ou services.

Document 10 – Bilan fonctionnel de l'entreprise Le Marin Celtik au 31 décembre 2022

ACTIF	Montants en euros	PASSIF	Montants en euros
EMPLOIS STABLES		RESSOURCES STABLES	
Immobilisations incorporelles	154 119	Capitaux propres	1 502 820
Immobilisations corporelles	514 119	Emprunts et Dettes financières	758 533
Immobilisations financières	194 276		
Total	862 514	Total	2 261 353
ACTIF CIRCULANT		PASSIF CIRCULANT	
Stocks	1 000 456	Dettes fournisseurs	402 983
Créances	332 684	Dettes fiscales et sociales	384 688
		Avances et acomptes reçus	27 644
Total	1 333 140	Total	815 315
TRESORERIE ACTIVE		TRESORERIE PASSIVE	
Disponibilités	881 014	Concours bancaires courants	-
Total	881 014	Total	-
TOTAL EMPLOIS	3 076 668	TOTAL RESSOURCES	3 076 668

Source : les données ont pu être modifiées pour des raisons de confidentialité

Document 11 – Le modèle économique Canvas



Source : d'après les auteurs

Document 12 – Entretien avec une chargée de relation client au sein de l'entreprise Le Marin Celtik (extrait)

Pouvez-vous parler de votre fonction et de la façon dont vous entretenez la relation client ?

Je suis chargée de relation client. Mon travail consiste à gérer tous les messages, les appels entrants, les demandes d'échange et les demandes d'informations. Une deuxième équipe est chargée du blog, du site web, des réseaux sociaux (nous sommes présents sur Instagram, LinkedIn, Facebook), des commentaires, des publications, des *stories* à poster. Par exemple, à l'occasion des fêtes de Noël, sous le slogan « Vous allez être emballés, durablement », des *posts*⁷ ont été publiés témoignant de notre engagement écoresponsable. Il s'agissait de mettre en avant l'emballage réutilisable et nos vêtements 100 % fabriqués en France. Généralement les clients qui s'intéressent à notre marque posent énormément de questions en commentant nos publications mais aussi en nous envoyant des courriels et des messages instantanés. En effet, ils apprécient le contact direct avec Le Marin Celtik. Nous constatons à l'occasion de ces échanges qu'ils sont attachés à la marque, à son positionnement haut de gamme, à la qualité des produits. Généralement, ils sont très convaincus et très satisfaits. Par exemple, après avoir acheté pour eux une marinière, ils reviennent ensuite pour l'offrir à un copain. Nous avons une clientèle assez fidèle et nous avons toujours de nouveaux arrivants.

Vous participez aux visites d'atelier, de quoi s'agit-il exactement ?

Effectivement, nous ouvrons notre entreprise au public en organisant des visites dans nos ateliers et notre musée à Guidel. Nous présentons nos équipes, nos locaux, nos processus de fabrication *made in France*. Nous sommes fiers de contribuer ainsi à la création d'emplois en Bretagne. Les visiteurs peuvent constater notre attachement au développement durable avec notre souci de réaliser des vêtements durables et éternels, à l'opposé de la *fast fashion*⁸, source de gaspillage. Ils sont curieux et n'hésitent pas à nous poser des questions. C'est l'occasion pour eux de se rendre compte de la bonne ambiance de travail. Ils comprennent que les salariés aiment travailler pour une entreprise qui vend des vêtements de qualité et responsables.

Source : les auteurs

Document 13 – Chiffre d'affaires 2021 et 2022 de l'entreprise Le Marin Celtik

Extrait du compte de résultat (montants en euros)		
	2022	2021
Chiffres d'affaires	3 828 149	2 947 644

Source : les données ont pu être modifiées pour des raisons de confidentialité

⁷ Publications

⁸ En français, « mode éphémère » : renouvellement des collections dans un délai court en s'appuyant sur des produits à bas coûts grâce à des matières premières de mauvaise qualité, elle conduit le consommateur à acheter très souvent des vêtements. Elle est à l'origine d'une pollution considérable.

RGPD

L'application utilisée pour assurer la conformité de ce site au RGPD/CCPA recueille votre adresse IP et votre adresse électronique afin de traiter les données. Pour en savoir plus, consultez la [politique de confidentialité](#).

RECTIFICATION DES DONNÉES

Vous pouvez utiliser le lien ci-dessous pour mettre à jour les données de votre compte si elles ne sont pas exactes.

- [Modifier les informations de votre compte](#)

ACCÈS AUX DONNÉES PERSONNELLES

Vous pouvez utiliser le lien ci-dessous pour demander un rapport qui contiendra toutes les informations personnelles que nous stockons pour vous.

- [Demander un rapport](#)

PORTABILITÉ DES DONNÉES

Vous pouvez utiliser les liens ci-dessous pour télécharger toutes les données que nous stockons et utilisons pour une meilleure expérience dans notre boutique.

- [Demandes relatives au RGPD](#)
- [Informations personnelles](#)
- [Commandes](#)

DROIT À L'OUBLI

Utilisez cette option si vous souhaitez supprimer vos données personnelles et autres de notre magasin. Gardez à l'esprit que ce processus supprimera votre compte, de sorte que vous ne pourrez plus y accéder ou l'utiliser..

- [Demander la suppression des données personnelles.](#)

En cliquant sur les liens proposés, le client peut gérer ses données à caractère personnel.

Modifier les informations de votre compte

Votre adresse e-mail:

Prénom: Nom:
Téléphone: Accepte marketing (Email): ☐

Afficher les adresses

SAUVEGARDER

Supprimer mon compte

Votre adresse e-mail: christine.frodeau@laposte.net

Vous avez demandé la suppression de vos données personnelles du site internet leminor.fr. Veuillez noter que cette procédure supprimera votre compte et que vous ne pourrez donc plus y accéder ni l'utiliser..

Oui, supprimer mon compte.

Source : d'après le site web de l'entreprise Le Marin Celtik