

# BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

## E3 - Culture économique, juridique et managériale

Mme PARET

**Durée : 3 heures**

Le sujet est sur 5 pages

### CONSIGNES :

- Dès réception du sujet par mail, vous avez 3 heures pour composer (de 9h à 12h)
- Les 1/3 temps pourront composer jusqu'à 13h
- Vos devoirs doivent être renvoyés par mail sous format PDF de préférence. Exceptionnellement sous forme de photos de vos copies manuelles si vous justifiez de ne pas avoir d'ordinateur.
- N'oubliez pas d'inscrire vos noms et classe.
- Respectez l'horaire de renvoi des copies pour ne pas avoir de points de pénalité.

« En prenant appui sur vos connaissances, le contexte et le dossier documentaire, il vous est demandé de répondre aux questions relatives aux trois missions du sujet. Vous êtes invité à mobiliser les concepts et les apports théoriques, dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec la mission est argumenté.

**CONTEXTE** Fini le temps où l'on ne chaussait ses baskets ou ses tennis que pour faire du sport. Aujourd'hui, on les appelle des sneakers, de l'anglais « *to sneak* » qui signifie « se faufiler » : leur caractéristique principale, c'est leur semelle en caoutchouc, qui ne fait pas de bruit. Le terme désigne surtout les chaussures de sport détournées pour un usage quotidien et citadin. Popularisées par les danseurs de hip-hop, les sneakers ont envahi les placards à chaussures des filles autant que des garçons, pour être portées à tous les âges et à toutes les occasions, que ce soit à l'école, au lycée ou au travail, dans les mariages ou les dîners en ville. La marque française FAGUO commercialise des baskets et chaussures aux semelles de caoutchouc vulcanisé. (technique d'assemblage en une pièce de la semelle caoutchouc).

Mme Bali, 45 ans, gérante de la future boutique FAGUO d'Avignon souhaite passer un contrat avec l'entreprise ABCOM pour la commande du matériel nécessaire à la gestion des ventes de chaussures (ordinateur, logiciel comptable, terminal de paiement par carte bancaire...). Après diverses négociations, un accord est trouvé et le contrat va être conclu.

La nouvelle boutique FAGUO d'Avignon doit ouvrir ses portes samedi 6 avril. ABCOM devait livrer le matériel dans la semaine précédant l'ouverture. Le samedi matin, aucun matériel n'est livré car ABCOM est très en retard sur son planning de livraison. Mme Bali ne peut pas ouvrir sa boutique comme prévu et estime avoir perdu un chiffre d'affaires important compte tenu des offres de lancement annoncées. Elle souhaite mettre en cause la responsabilité de ABCOM.

## **L'ETUDE EST COMPOSEE DE 3 MISSIONS**

### **Mission 1 : L'environnement de l'entreprise**

1. Présentez le marché dans lequel Faguo évolue.
2. Caractérisez les différentes parties prenantes de l'entreprise Faguo.
3. Justifiez, en prenant appui sur la chaîne de valeur, le choix de production de Faguo à l'étranger.

### **Mission 2 : La création de Faguo et son développement**

4. Expliquez en quoi la démarche de Frédéric et Nicolas relève d'une démarche entrepreneuriale.
5. Illustrez les étapes de la création d'une entreprise à partir de celle l'entreprise Faguo.
6. Justifiez les solutions de financement adoptées par Faguo depuis sa création.
7. Justifiez le choix de la structure juridique

### **Mission 3 : Faguo et ses partenaires**

8. Analysez la validité du contrat conclu entre Mme Bali et ABCOM.
9. Rédigez la clause qui aurait pu protéger Mme Bali face à son fournisseur.

## DOSSIER DOCUMENTAIRE COMPOSÉ DE 1 À 6 annexes

### **ANNEXE 1 – FAGUO, une marque mode française**

DES PREMIERS PAS DE FAGUO À AUJOURD’HUI Frédéric & Nicolas font connaissance pendant leurs études à Paris. À 22 ans, ils partent ensemble en échange universitaire en Chine. C’est au cours de ce voyage qu’ils imaginent un concept et décident de monter leur propre marque de chaussures. En hommage à ce pays, ils choisissent le nom « FAGUO », un mot chinois signifiant « France ». La création durera 8 mois...

UNE MOTIVATION À TOUTE ÉPREUVE Motivés et emmenés par leur envie de toujours aller plus loin, Frédéric & Nicolas ont réussi au fil des ans à faire passer FAGUO du statut de “ projet étudiant “ à celui d’une “ start-up française “ puis enfin à celui d’une marque mode complète et dynamique.

LA PRODUCTION Fabriquer des vêtements, baskets, chaussures, sacs demande d’utiliser des matières premières en grande quantité : coton, suède (ou daim) et cuir, caoutchouc, métal (pour les œillets), colle (polyuréthane), nylon, fer... Stylistes et chefs de produit FAGUO rencontrent régulièrement les ateliers de fournisseurs afin de choisir les matières et couleurs pour chaque collection. Les choix se font selon les tendances de couleurs, selon la qualité des matières et selon les quantités dont nous avons besoin. Chaque saison, nos quantités sont estimées au plus juste. Nos techniques de découpe repèrent les défauts et limitent les chutes.

La Chine est le premier pays à avoir accepté de travailler avec Frédéric et Nicolas en 2009. C’était en effet un des seuls pays à encore maîtriser la technique dite du vulcanisé, procédé d’assemblage en une pièce de la semelle caoutchouc, et à encore disposer des ateliers et machines adaptées à ce type de production.

Depuis, notre réseau d’ateliers sous-traitants s’est structuré par famille de produits : nous produisons en Chine, au Portugal et au Vietnam. Dans chaque atelier, une personne traite en direct avec nos chefs de produit et stylistes afin de réaliser nos prototypes et de s’assurer du bon déroulement de la production. De l’Europe à l’Asie, des centaines de personnes conçoivent et tricotent les différents modèles pour FAGUO. Chaque étape est importante et nous veillons à ce que chacun y apporte le plus grand soin dans le respect des normes européennes.

Nous avons à cœur de bouleverser les préjugés sur l’Asie ou le « *made in china* » et de montrer la modernité et la qualité de leurs ateliers. L’atelier de confection de baskets à Hô-chi-Minh au Vietnam est très moderne et les équipes sont très dynamiques.

### **ANNEXE 2 – FAGUO, ces chaussures qui cachent la forêt**

Souhaitant proposer des prix très accessibles, autour de 50 euros, ils ont vite abandonné l’idée de miser sur le « *made in France* ». Ils ont sous-traité, au contraire, toute la fabrication, en majorité en Chine, avant d’en transférer, ces dernières années, l’essentiel au Vietnam. L’intérêt était et reste aussi technique : les usines asiatiques peuvent produire facilement baskets et chaussures aux semelles de caoutchouc vulcanisé.

Un choix compensé, en quelque sorte, par leur décision, depuis, de planter un arbre pour chaque paire de chaussures vendue. Une pratique « responsable » devenue leur signature et symbolisée dans leur logo, par un arbre stylisé. « *Nous avons décidé de financer la plantation d’un arbre, en France, pour chaque paire vendue. Nous étions conscients que notre marque, avec la fabrication des matières premières, la confection, les emballages et le transport depuis l’Asie, impactait notre bilan carbone. Nous avons donc décidé de financer la plantation d’un arbre, en France, pour chaque paire vendue* », résume Nicolas Rohr. 5% du chiffre d’affaires (près de 8 millions d’euros en 2016) sont consacrés chaque année aux arbres. Leur rêve d’une mode tendance et responsable est devenu réalité. Non sans mal.

Pressés de lancer leur entreprise, les fondateurs de FAGUO ont créé la leur, au départ, comme un projet étudiant, bénéficiant, à ce titre, d’un prêt. Mais cela n’a pas été simple. « *Le directeur de notre école a*

accepté que l'on transforme nos stages en périodes d'études et de démarches très concrètes pour créer notre marque » raconte Frédéric Mugnier. Pendant les deux ans qui les séparaient de leur diplôme, ils n'auront de cesse de peaufiner leur projet, en apprenant à créer leurs modèles et à sélectionner les fournisseurs. Les fabricants exigeaient des volumes minimums. FAGUO débutera en finançant la confection de 4 700 paires, ce qui représentait 50 000 euros. Les banques sollicitées refusant de prêter la somme, les deux entrepreneurs ont combiné prêts étudiants et l'argent des amis pour boucler le budget. Treize copains acceptent d'investir entre 500 et 2 000 euros chacun. Devant la difficulté à distribuer cette première collection en magasins multimarques, ils ont organisé des ventes à domicile, ralliant, grâce à Facebook, le plus grand nombre d'amis possible... Ils pensaient écouler 4 700 paires en un an. Quinze jours ont suffi.

D'ici à cinq ans, FAGUO veut hisser son chiffre d'affaires de 8 à 40 millions d'euros. Bénéficiaire dès ses premiers pas, la société affiche un excédent brut d'exploitation de 20 %. Seules deux années ont été déficitaires, entre 2012 et 2014, quand elle a investi au détriment de sa rentabilité. Elle a aussi séduit des investisseurs, dont ÉRAM, qui possède 20 % du capital et dispose d'un bureau d'achats en Asie. Une promesse d'expertise et de soutien bienvenue au moment où la jeune pousse de la chaussure accélère sa croissance.

<http://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2017/06/07/-faguo-ces-chaussures-qui-cachent-la-foret.php>

### **ANNEXE 3 – Présentation de la société FAGUO**

FAGUO, société par actions simplifiée (SAS) au capital de 17 000 €, est active depuis 10 ans. Installée à PARIS 18 (75018), elle est spécialisée dans le secteur d'activité du commerce de gros (commerce interentreprises) d'habillement et de chaussures. Son effectif est compris entre 20 et 49 salariés. Sur l'année 2017, elle réalise un chiffre d'affaires de 8 401 700 €. Nicolas ROHR, est président de l'entreprise FAGUO.

### **ANNEXE 4 – FAGUO accélère son développement avec le groupe ERAM**

L'historique groupe familial ÉRAM et la jeune marque FAGUO sont deux entreprises différentes mais complémentaires. Une rencontre, des valeurs simples portées sur l'humain et une dynamique similaire autant de bonnes raisons qui ont fait s'associer ces deux histoires françaises. Été 2017, ÉRAM remonte à 49% du capital de la marque FAGUO, spécialisée dans les chaussures, la bagagerie et le prêt-à-porter. Après une première levée de fond réussie en 2012 de 1,5 million d'euros, le groupe ÉRAM conforte son appui et accompagne la petite marque dans leur stratégie de développement. Nicolas Rohr et Frédéric Mugnier, cofondateurs de la société, restent les principaux actionnaires de FAGUO aux côtés du groupe.

Grâce au savoir-faire d'Eram, la marque FAGUO muscle sa distribution et accélère son développement auprès de 280 magasins multimarques, sur son *eshop* et par la création d'un réseau de boutiques en France. Une synergie essentielle à la pérennité de chacun. Depuis sa première boutique ouverte en juin 2015 dans le quartier emblématique du Marais à Paris, la marque a accéléré ses ouvertures en propre et compte aujourd'hui 7 boutiques. Une 8<sup>ème</sup> verra le jour en décembre 2017 dans le quartier de Courcelles. « Le groupe ÉRAM est un atout indéniable pour nous aider à avoir une vision à long terme. Nous souhaitons grandir vite mais dans la durée grâce à des choix justes et expérimentés » déclare Frédéric Mugnier.

ÉRAM apporte un soutien à tous les niveaux à FAGUO, tant sur le plan logistique, administratif que financier. En écho, FAGUO amène une dynamique nouvelle au groupe à travers son agilité sur le digital et sa forte présence sur les réseaux sociaux (144 000 fans Facebook). « Il est important de souligner que le groupe nous laisse très libres. Nous évoluons sur une relation de confiance » ajoute Nicolas Rohr. Avec 40% de croissance en 2016, FAGUO représente aujourd'hui un chiffre d'affaires de plus de 8 millions d'euros, 700 000 arbres plantés, 7 boutiques et 45 salariés. FAGUO c'est aussi aujourd'hui une équipe de personnes enthousiastes et dynamiques, avec une moyenne d'âge de 28 ans, dont la devise est : « Travailler sérieusement, sans se prendre au sérieux ! ». Grâce à cette remontée au capital, l'ambition de la marque est de réaliser 40 millions de chiffre d'affaires et d'ouvrir 40 boutiques d'ici 4 ans.

[www.groupe-eram.com](http://www.groupe-eram.com)

## ANNEXE 5 – Sneakers, comment les baskets sont-elles devenues des chaussures de ville ?

On les appelle *sneakers*, baskets ou tennis. Leurs ventes sont sur le point de supplanter celles des bottes, souliers, escarpins et mocassins. Comment les chaussures de sports ont-elles conquis les pieds du monde entier, bien au-delà des stades ?

Des modèles iconiques Il est vrai qu'il y en a pour tous les goûts. Chaussures blanches ou de couleur, en toile, en cuir, en tissu suédé (daim) ou en *mesh* (maille nylon), modèles mythiques portés par des grands champions ou innovations : les marques rivalisent de créativité. Pratiques, confortables, habillées ou décontractées, on en trouve non seulement dans tous les styles mais aussi à tous les prix : de 50 à 1 500 € ! Certains modèles sont devenus iconiques comme les « *vintage* » Stan Smith, les Super Star d'Adidas ou l'Air Max 90 de Nike.

Bref, les *sneakers* sont entrées de plain-pied dans notre quotidien. À tel point qu'en France les baskets sont sur le point de prendre le pas sur les chaussures de ville : bottes, mocassins, ballerines et autres escarpins. Selon la Fédération française de la chaussure (FFC), les baskets représentaient, en 2017, 47 % du marché de la chaussure, estimé globalement à neuf milliards d'euros. « On devrait assister à une bascule en 2019, voire fin 2018 », prédit Dorval Ligonnière, responsable étude et marketing à la FFC.

Dans l'univers de l'équipement sportif, les chaussures jouent vraiment les stars car elles sont aussi sur le point de rattraper en chiffre d'affaires le marché textile. Et c'est l'usage « *sportstyle* », autrement dit « sport mode », qui l'emporte. « Entre septembre 2017 et septembre 2018, sur un total de 72 millions de paires commercialisées, seulement 29 millions de chaussures ont été achetées pour un usage sportif », précise David Richard, de l'institut NPD group, spécialiste des études de marché.

L'engouement oblige tous les acteurs de la chaussure à se mettre aux *sneakers*. Entre les chausseurs grand public comme ÉRAM, les spécialistes traditionnels comme Tod's ou les multinationales de la mode comme H&M et Zara, il est désormais plus rapide de compter ceux qui ne proposent pas leurs gammes de baskets que l'inverse. Rien qu'en France, 150 nouvelles marques, comme FAGUO ou Véja, ont débarqué sur ce créneau ces dix dernières années, selon la FFC.

Même les maisons de haute couture ont décidé de suivre la tendance, avec des modèles dont les premiers prix atteignent 300 euros et peuvent dépasser le millier d'euros. « *Les sneakers de luxe représentent déjà un cinquième du marché total des souliers de luxe. Avec une croissance attendue d'environ 8-10 % par an sur les cinq prochaines années, ce marché va continuer de grossir bien plus vite que le marché mondial du luxe* », constate Olivier Abtan, directeur associé et spécialiste du luxe au Boston Consulting Group.

[www.letelegramme.fr/economie/sneakers-un-marche-bien-dans-ses-baskets-24-11-2018-1](http://www.letelegramme.fr/economie/sneakers-un-marche-bien-dans-ses-baskets-24-11-2018-1)

[www.lesechos.fr/22/10/2018/lesechos.fr/sneakers-prennent-le-pouvoir-sur-le-marche-de-la-chaussure.htm](http://www.lesechos.fr/22/10/2018/lesechos.fr/sneakers-prennent-le-pouvoir-sur-le-marche-de-la-chaussure.htm)

## ANNEXE 6 – Articles du Code civil

Article 1128 Sont nécessaires à la validité d'un contrat : 1° Le consentement des parties ; 2° Leur capacité de contracter ; 3° Un contenu licite et certain.

Article 1231-1 Le débiteur est condamné, s'il y a lieu, au paiement de dommages et intérêts soit à raison de l'inexécution de l'obligation, soit à raison du retard dans l'exécution, s'il ne justifie pas que l'exécution a été empêchée par la force majeure.