



**MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE,
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Concours externe BAC + 3 du CAPET

CAFEP-CAPET

Section économie et gestion

- 1) Extrait de l'arrêté du 17 avril 2025
- 2) Exemples de sujets **pour la première épreuve d'admission (1 pour chacune des spécialités)**
 - Spécialité : communication, organisation et gestion des ressources humaines : p 2
 - Spécialité : marketing : p 18
 - Spécialité : comptabilité-finances p 29
 - Spécialité : gestion des activités touristiques p 40
- 3) Attendus de l'épreuve p 52

Les épreuves des concours externes du CAPET BAC +3 sont déterminées dans [l'arrêté du 17 avril 2025 fixant les modalités d'organisation du concours externe du certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré](#), publié au Journal Officiel du 19 avril 2025, qui fixe les modalités d'organisation du concours et décrit le schéma des épreuves.

CAPET BAC+3

Réglementation de la première épreuve d'admission

Extrait de l'annexe de l'arrêté du 17 avril 2025 fixant les modalités d'organisation du concours externe du certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement technique, publié au Journal Officiel du 19 avril 2025

B. - Epreuves d'admission

1° Première épreuve d'admission.

L'épreuve consiste en un exposé suivi d'un échange avec le jury.

Le candidat choisit la spécialité, au moment de l'inscription, dans laquelle portera l'épreuve.

Le choix du candidat se porte sur les spécialités suivantes :

- spécialité communication, organisation et gestion des ressources humaines ;
- spécialité comptabilité et finance ;
- spécialité marketing ;
- spécialité gestion des activités touristiques.

L'exposé permet de présenter et d'expliciter le traitement d'une problématique de gestion liée à la spécialité choisie dans un contexte organisationnel donné.

L'échange permet au jury de faire préciser ou d'approfondir les points qu'il juge utiles. L'épreuve prend appui sur un ensemble de ressources qui peuvent être numériques.

Pendant sa préparation, le candidat mobilise des outils numériques et techniques spécifiques à la spécialité choisie.

L'épreuve vise à apprécier la capacité du candidat à s'exprimer clairement à l'oral, à construire un raisonnement et à interagir avec le jury.

Durée de la préparation : trois heures ; durée de l'épreuve : une heure (exposé : vingt minutes ; échange avec le jury : quarante minutes).

Coefficient 5.

L'épreuve est notée sur 20. La note 0 est éliminatoire.

CAPET BAC + 3
Sujet 0 / Première épreuve d'admission
spécialité : communication, organisation et gestion des ressources humaines

La belle piscine est un distributeur d'équipements pour la piscine, le spa et l'arrosage de jardin, leader sur son segment de marché. Le premier point de vente de l'entreprise est ouvert en 1989 à Portet-sur-Garonne (31) : l'objectif est alors de permettre aux particuliers d'accéder librement aux solutions professionnelles d'arrosage intégré mais, très rapidement, l'entreprise déploie l'univers des piscines et du traitement de l'eau dans ses magasins. En 1998, la marque Irripool est créée en même temps que sont construits, à Noé (département 31), le siège de l'entreprise et la plate-forme logistique alimentant alors 10 magasins. À partir de 2004, La belle piscine se développe via un réseau de franchisés. Fin 2022, le groupe en compte 126 (contre 105 en 2021) et possède également 16 succursales pour un effectif total de 115 salariés au siège social, de 50 salariés répartis dans les magasins intégrés et un total de 700 « Belle piscine » avec les effectifs travaillant au sein des franchises. Les points de vente sont principalement localisés dans le sud de la France mais une petite dizaine de points de vente se situe en région parisienne ainsi qu'en Bretagne (Brest, Rennes) et dans l'Est de la France (Metz et Vendenheim notamment).

Le groupe La belle piscine, après un cinquième LBO (Leveraged buy-out ou rachat avec effet de levier), appartient aujourd'hui à Yves Allibert, son fondateur, qui dispose de plus de 80% du capital ainsi qu'aux membres du comité exécutif, après la sortie des trois partenaires historiques de l'entreprise : les investisseurs régionaux Grand Sud-Ouest Capital, IRDI Capital Investissement et Multicroissance.

La croissance du chiffre d'affaires de La belle piscine été forte puisqu'elle a atteint jusque 80% au cours des cinq dernières années.

- Au niveau de l'offre de produits et de services (cf. document 1), l'entreprise a procédé, au cours des deux dernières années, au lancement de nouveaux produits tels que Joey, l'analyseur d'eau connecté (cf. document 2) mais aussi du projet Seconde Vie afin d'encourager les clients à ramener leurs anciens matériels de piscine. En parallèle, le groupe a effectué une refonte totale de son site Internet avec une nouvelle plateforme de commerce électronique, plus ergonomique, centrée sur l'utilisateur et permettant un parcours client amélioré. Ce nouveau site e-commerce est connecté à tout l'écosystème La belle piscine et les informations de chaque magasin sont synchronisées automatiquement grâce à Partoo¹. Cette refonte s'inscrit plus généralement dans une démarche de digitalisation des points de vente mise en œuvre dès 2018 grâce à tout un panel d'outils : des bornes tactiles mises à la disposition des clients en magasin pour commander un produit momentanément indisponible, un système d'alertes géo-localisées qui permet de donner des conseils permettant de préserver la qualité de l'eau de son bassin en cas d'orage ou de fortes chaleurs, des tablettes mises à disposition des vendeurs pour accompagner les clients dans leur projet, etc. L'enseigne La belle piscine a en outre choisi Cisco² comme ressource pour optimiser l'expérience client en analysant les habitudes des visiteurs dans ses magasins afin de leur proposer un accueil précis et personnalisé.

¹ Partoo est une technologie qui automatisé la mise en ligne des informations essentielles d'un e-commerçant (adresse, horaires d'ouverture, numéro de téléphone, ...) et les synchronisent sur plusieurs canaux (Google, Facebook, Waze, Instagram, Apple Plan). Partoo permet également aux commerçants de mieux gérer leur relation client en centralisant les avis en ligne et en invitant, par exemple, les internautes à laisser un commentaire ou à décerner des étoiles s'ils sont satisfaits du service.

² Cisco aide les entreprises à connecter et à surveiller leurs équipements, à sécuriser et à automatiser les opérations, ainsi qu'à traiter et à gérer les données.

- Sur le plan géographique, le groupe développe son réseau de franchisés en France mais également dans le monde, avec l'Espagne et le Maghreb comme premières régions d'accueil. L'objectif est de devenir le leader européen avec, à terme, 200 magasins en France et autant en Europe. Pour ce faire, une nouvelle plateforme logistique dernière génération de 10 000 m² a été construite en 2021 et, en octobre 2023, une seconde plateforme de distribution qui a nécessité un investissement de 11 millions d'euros, s'est installée à Meaux sur 9 000 m² afin d'alimenter les magasins du Nord de la France. Toujours en 2023, le campus La belle piscine, fruit d'un travail de construction de deux ans, devient opérationnel : il regroupe sur un même lieu, à Noé, les différents services de l'entreprise avec des équipements innovants, salle de sport, terrain de tennis mais également des nouveaux services, conciergerie, présence de Food-Truck et d'un frigo connecté pour les repas du midi et stations de recharge pour les véhicules électriques.

Le groupe La belle piscine est engagé, au cours des 15 dernières années, dans de nombreux projets fédérateurs comme :

- depuis 2007, Irrisahel, projet d'économie sociale et solidaire au Sénégal permettant d'offrir du matériel d'irrigation et de former les maraîchers locaux aux techniques de rationalisation de l'eau. La belle piscine propose tous les ans à deux collaborateurs de devenir ambassadeurs IrriSahel de l'année.
- depuis 2011, les Restos du Cœur avec un mécénat de compétences, une participation financière et le don de matériels d'arrosage auprès des Jardins du Cœur (filiale des Restos du Cœur). La Convention de partenariats a été renouvelée en mai 2021 jusqu'au 30 avril 2024. Depuis 11 ans, l'entreprise a été partenaire de 42 jardins et a réalisé plus de 110 000€ de dons de matériels.

Depuis 2022, la politique RH de l'entreprise évolue. Sur la base du Plan Mobilité mis en place depuis le 1er février 2022, les salariés de La belle piscine ont reçu en 2023 une dotation de 200 € à utiliser sur des trajets de covoiturage domicile-travail ou pour acheter des équipements de mobilité douce. Les nouvelles recrues sont accueillies avec un Welcome Pack (composé d'un tote-bag en coton 100% recyclé, d'un gobelet en plastique végétal et d'une bouteille isotherme) et bénéficient également de deux jours de télétravail par semaine, ainsi que d'un accès à l'i-academy, plateforme déployée en mars 2023, conçue par le centre La belle piscine Academy et qui regroupe 134 modules de formations produits et métiers, afin de transmettre la « culture produit » aux salariés de l'entreprise. En octobre 2023, La belle piscine a également mis en place une première prime de partage de la valeur allant de 150 à 450€ par salarié, qui s'accompagne d'une politique de revalorisation exceptionnelle des salaires de tous les salariés.

Problématique : stratégie d'expansion et stratégie RH sont-elles compatibles dans l'entreprise La belle piscine ?

1. Identifier les enjeux RH auxquels le groupe La belle piscine doit faire face.
2. Réaliser le diagnostic RH de La belle piscine (points forts, points faibles)
3. Étudier les déterminants de la motivation mobilisés par les dirigeants de La belle piscine.
4. Conclure en répondant à la problématique

Document 1 – L'offre de La belle piscine	
Document 2 - Face à la sécheresse, le marché des piscines privées en mutation	
Document 3 – I... fait peau neuve et devient La belle piscine	
Document 4 – La belle piscine intègre le FMD dans sa démarche écoresponsable	
Document 5 – Le spécialiste de l'équipement de la piscine La belle piscine mise sur le digital pour surmonter la crise	
Document 6 – Entretien avec le président du groupe La belle piscine	
Document 7 – Extrait d'indicateurs sur les effectifs au siège de La belle piscine	
Document 8 – Indicateurs RH sur le marché de la piscine en 2024	
Document 9 – Les axes de la stratégie RH de La belle piscine	
Document 10 - La relation entre le collaborateur et les marques	
Document 11 – Avis de collaborateurs sur La belle piscine	

Document 1 – L'offre d'La belle piscine

Depuis sa création, La belle piscine cherche à mettre à disposition de ses clients des produits de qualité que les producteurs ou les professionnels d'un métier (piscines, paysagistes) utilisent et valorisent eux-mêmes au quotidien. Le groupe sélectionne donc les fournisseurs capables de proposer de tels produits et il accompagne les clients pour les installer et les utiliser chez eux. Il accomplit un vrai travail de fourmi dans la recherche de ces fournisseurs et il élabore avec eux des solutions professionnelles mais pratiques pour les clients.

Les salariés de La belle piscine partagent donc des produits et des recettes de professionnels et ils aident la clientèle à les mettre en œuvre chez eux grâce tout un panel d'outils : manuels de construction de piscines en kit, guide des bonnes pratiques, écologiques et responsables, mais aussi des ateliers pour apprendre les bons gestes au sein des différents points de vente. Le crédo d'La belle piscine, c'est « Plongez au cœur de vos envies ». Dans cette perspective, le groupe tourne résolument son offre vers le digital et le recours à la technologie. Les équipements restent accessibles parce que ce sont les clients qui les installent et que la technologie, utilisée à bon escient, permet de générer toujours plus d'économies.

Piscine

[CHOISIR SA PISCINE](#)

[Voir toutes les piscines](#)

Piscines hors-sol

Piscines extérieures

Piscines intérieures

Construction et rénovation piscine

[EQUIPER SA PISCINE](#)

[Voir tous les équipements](#)

Filtration

Chauffage piscine

Traitements automatiques piscine

Couvertures et sécurité piscine

Autour de la piscine

[ENTREtenir SA PISCINE](#)

[Voir tout le matériel d'entretien](#)

Nettoyage

Produits de traitement

Spas

[CHOISIR SON SPA OU SAUNA](#)

[Voir tous les SPAs et Saunas](#)

Spas gonflables

Spas d'extérieur et encastrables

Spas fitness

Spas de nage

Saunas

[EQUIPER ET ENTREtenir SON SPA](#)

[Voir tous les équipements](#)

Produits d'entretien

Aspirateur spa

Aromathérapie

Aqua-Fitness

Accessoires Spa

Arrosage

[EQUIPER SON JARDIN](#)

[Voir tous les équipements](#)

Pompage

Récupération d'eau de pluie

Raccords et tuyaux

[INSTALLER SON ARROSAGE](#)

[Voir toutes les installations](#)

Arrosage de surface

Arrosage enterré

Goutte à goutte

[ARROSAGE OCCASION](#)

[Pompes de surface d'occasion](#)

[Vide-caves d'occasion](#)

PIÈCES DÉTACHÉES

[Voir toutes les pièces détachées](#)

Pièces détachées pompe piscine

Pièces détachées filtre piscine

Pièces détachées robots

Pièces détachées skimmers

Pièces détachées divers

PISCINE OCCASION

[Robots de piscine d'occasion](#)

[Pompes de piscine d'occasion](#)

[Aspirateurs de piscine d'occasion](#)

[Analyseurs connectés d'occasion](#)

- Les piscines sont commercialisées sous forme de kit (hors-sol, citadine, familiale et sur-mesure) à installer par le client.
- Il en est de même des spas, commercialisés depuis 1999, et qui sont produits par deux des plus grands fabricants aux États-Unis : Master Spas et LPI.

Document 2 - Face à la sécheresse, le marché des piscines privées en mutation

Avec 70.000 bassins livrés, l'année 2022 accuse une forte baisse par rapport à 2021 (244.000), mais reste bien supérieure à 2019 (55.000). Au total, avec 3,3 millions d'installations recensées, la France est le premier marché européen de la piscine privée et le deuxième mondial, selon la FPP. Le marché reste dynamique, veulent croire les professionnels, mais la sécheresse inédite touchant la France depuis plusieurs semaines, à la suite d'une année 2022 déjà particulièrement pauvre en pluies, peut poser question. « Il ne faudrait pas que le secteur soit touché par des mesures coercitives empêchant la construction ou la première mise en eau des bassins, d'autant que la majorité des piscinistes sont des petites ou moyennes entreprises, s'inquiète Stéphane Figueroa. [...] Face à cette situation de plus en plus criante depuis plusieurs années, les particuliers s'adaptent en commandant des bassins beaucoup plus petits, moins profonds et mieux équipés ». Une piscine moyenne demande environ 39 m³ d'eau actuellement, contre une moyenne de 73 m³ dans les années 1980, avec des bassins alors plus volumineux, selon la fédération. La FPP estime à 15 m³ par an et par piscine la consommation en eau, soit 0,01% de la consommation en France. « Et contrairement à une chasse d'eau, les piscines n'ont pas de fuite », souligne sa déléguée générale, Joëlle Pulinx. Les couvertures à laisser sur la piscine de jour comme de nuit afin de limiter l'évaporation sont également de plus en plus demandées, note-t-elle. Surtout, on ne vide pas sa piscine chaque année », insiste Joëlle Pulinx. Certains clients recherchent également la pointe de la technologie avec des pompes automatisées permettant de limiter leur consommation. Mais malgré ces précautions, et notamment lors de tensions sur l'approvisionnement en eau, le remplissage et l'usage d'une piscine privée suscitent parfois des controverses, quand les prélèvements en eau doivent être fortement limités.

Source : Le Revenu, 01/03/2023

Document 3 – I... fait peau neuve et devient La belle piscine

Le 3 décembre dernier, I... annonçait dans un communiqué son changement d'enseigne. I... devient La belle piscine, un nouveau nom qui marque un tournant stratégique pour le réseau qui affiche un bilan solide.

En 2024, le marché de la piscine a traversé une année compliquée marquée par un recul général de 20 % dû à des conditions climatiques instables et un contexte économique tendu. Malgré ces difficultés, les enseignes de piscine en franchise ont fait preuve de résilience (baisse limitée à 5 % de son chiffre d'affaires pour I...). Forte de cette capacité d'adaptation et d'un savoir-faire reconnu depuis 35 ans, l'enseigne amorce une transformation majeure avec un nouveau nom : La belle piscine. Un changement qui s'accompagne de projets prometteurs. Une nouvelle identité au service des ambitions de l'enseigne de piscine

Le 5 décembre dernier, tous les magasins du réseau ont ainsi adopté le nom La belle piscine, marquant un repositionnement stratégique autour du cœur de métier de l'enseigne. « La piscine représentant 75 % de notre chiffre d'affaires, ce changement de nom est une démarche d'évolution cohérente pour notre enseigne et était attendu de nos franchisés. Notre souhait est clair : Garder notre ADN, tout en affirmant notre spécialisation, après 35 ans d'expertise reconnue par nos clients. Nous souhaitons continuer à nous démarquer par nos services et notre capacité à accompagner chaque projet, qu'il s'agisse d'auto-construction ou de solutions clés en mains », explique la directrice marketing d'I.... Ce changement s'accompagne d'une modernisation de l'image de marque, avec une nouvelle charte graphique mais surtout une refonte globale du concept magasin et un parcours client repensé. Les nouveaux magasins mettront en avant des espaces chaleureux grâce à des éléments en bois, des zones dédiées aux projets piscine, spa et arrosage, et une présentation optimisée des produits et services. Avec un chiffre d'affaires enseigne atteignant cette année

130 millions d'euros, en croissance par rapport aux niveaux pré-Covid, 5 ouvertures en 2024 (Cesson-Sévigné, Saint-Gaudens, La Richardais, Pornic et Crolles) et un effectif total de 180 salariés, la société affiche des performances solides malgré un contexte difficile.

Une stratégie ambitieuse pour 2025 tournée vers la RSE

La dimension RSE reste un pilier central de l'engagement de l'entreprise : « Nous avons bien conscience que la piscine doit évoluer pour être moins consommatrice d'eau et d'énergie. Nous nous engageons depuis longtemps dans cette voie, en accompagnant nos clients à travers des ateliers de sensibilisation aux bonnes pratiques, en valorisant la réparation au lieu du remplacement, ou encore en développant des circuits de seconde vie », explique le président de l'entreprise. La belle piscine prévoit d'ailleurs d'élargir en 2025 sa gamme de produits éco-concernés pour répondre aux enjeux environnementaux : des pompes à vitesse variable moins énergivores, des coffrets variateurs permettant des économies d'énergie, ou encore des volets pour améliorer la sécurité et limiter la consommation d'eau.

Sur le plan de son développement, La belle piscine ambitionne de franchir un nouveau cap avec l'ouverture en 2025 de 5 nouveaux magasins et une reprise progressive de la croissance, estimée à 5 % grâce au changement de nom et au déploiement de son nouveau concept.

Un objectif de 200 magasins d'ici 2030

« Cette expansion devrait s'accélérer à partir de 2026, avec pour objectif un rythme d'environ dix ouvertures par an, afin d'atteindre un réseau de plus de 200 magasins d'ici 2030. Nous proposons également des magasins à reprendre, une solution intéressante pour les candidats aspirant à un projet rapidement opérationnel », ajoute le Président.

Document 4 – La belle piscine intègre le FMD (forfait mobilité durable) dans sa démarche écoresponsable

La mobilité douce gagne, petit à petit, toutes les entreprises françaises. C'est le cas de la PME La belle piscine située à Noé, à 25 km au sud de Toulouse. Cette entreprise de 250 salariés en propre (et 400 de plus si l'on compte les collaborateurs des 115 franchisés de la marque) s'est spécialisée dans la vente de piscines, spas et autres arrosages. Elle propose depuis début 2022 un forfait mobilités durables (FMD) à ses équipes. « La volonté de verdier notre mobilité vient d'une préoccupation de notre groupe pour promouvoir une démarche éco-responsable, explique la DRH du groupe La belle piscine. Elle résulte aussi de notre rencontre avec le prestataire de mobilités Karos. Ce spécialiste du covoiturage nous a démarchés pour monter une plate-forme pour le partage de voitures pour notre siège social en nous proposant six mois de gratuité. » « Ce test fait, nous nous sommes rendu compte qu'un autre prestataire, celui des titres restaurants Swile, proposait aussi une solution incluant le FMD, poursuit la DRH. Nous en avons profité pour avancer sur toutes ces questions de mobilité. D'autant que le tout s'inscrit, en tant que fournisseur de piscines, dans notre propre démarche d'éco-responsabilité. En effet, nous développons des produits écologiques de filtration d'eau et des systèmes pour ne fournir que le juste niveau de produits nécessaires à la qualité de l'eau des piscines ».

Le montant du FMD affiche 100 euros par an et par salarié mais il passera à 200 euros en 2023 pour une utilisation large via une carte Swile. Cela comprendra l'achat ou la location de vélos, les indemnités kilométriques, ainsi que les transports en commun. Ce système, géré par le fournisseur, n'occasionne pas de démarches administratives pour l'employeur. Notons par ailleurs que les plafonds d'exonération du forfait mobilités durables s'élèvent, depuis le 18 août 2022, à 700 euros et à 800 euros dans le cas d'un cumul avec les frais de transports en commun. Parallèlement au développement de ce FMD, La belle piscine a mis à disposition de ses « vélotaffeurs » un kit comprenant un « écarteur de danger », un nécessaire à

réparation et une sonnette. L'entreprise promeut aussi le télétravail deux jours par semaine pour ceux dont la fonction le permet. Une centaine de salariés est alors concernée. L'entreprise de la banlieue de Toulouse a aussi développé un système d'autopartage avec Karos. L'employeur finance cette pratique en payant l'abonnement du prestataire, organise des challenges avec des bons-cadeaux à la clef et prévoit des parkings à destination des covoitureurs. « Cette politique se poursuit via une nouvelle organisation du travail que nous avons mis en place, ajoute Sophie Gucciardi. Nous favorisons le covoiturage en interdisant les réunions après 17h30. Cela permet aux salariés de trouver plus de covoitureurs. Nous allons aussi négocier avec nos fournisseurs pour qu'ils électrifient leurs flottes pour transporter nos marchandises. En 2023, nous allons développer, auprès de nos commerciaux, les visites virtuelles auprès de nos magasins. Cela évite des déplacements et nous optimisons les trajets de nos commerciaux pour que leurs voyages professionnels soient les plus courts possibles ». En plus du FMD, La belle piscine a encore en tête de nombreuses initiatives pour décarboner sa mobilité. Il peut s'agir de regrouper, autant que faire se peut, les visites au siège de leurs animateurs, ou d'organiser des visio-conférences avec les responsables des bureaux à l'étranger comme à Barcelone. Enfin, la PME occitane est en phase de réflexion pour « verdir » sa flotte de 49 voitures de service et de cinq voitures de fonction. Pour cela, elle a recruté un nouveau responsable des moyens généraux dont le travail consistera, entre autres, à électrifier la flotte (voitures hybrides ou électriques). En attendant, la société a déjà mis en place des bornes de recharge électrique. Des salariés les utilisent déjà pour leurs propres véhicules et le groupe entend doter son siège d'au moins 24 véhicules électriques.

Source : D'après les auteurs à partir de <https://www.flotauto.com>, 11 octobre 2022

Document 5 – Le spécialiste de l'équipement de la piscine La belle piscine mise sur le digital pour surmonter la crise

"C'est la dynamique de transformation digitale engagée depuis un peu plus de 18 mois au sein du groupe qui nous a permis de mettre en place très vite des premières solutions pour mieux traverser cette crise", assure Nicolas de Taeye, directeur de la transformation digitale et des systèmes d'informatiques chez La belle piscine. D'autres outils sont en cours de mise de déploiement pour accompagner la réouverture des magasins et assurer la croissance de l'entreprise. "Nous restons confiants pour l'avenir. Avec la crise sanitaire, de nombreuses familles vont se recentrer sur leur foyer et leur bien-être et nous nous attendons même à un pic de ventes", explique Nicolas de Taeye.

Contraint dès le début du confinement à maintenir l'ensemble de ses magasins fermés au public, le groupe, spécialisé dans la distribution de matériels et équipements pour piscine, spas et arrosage de jardin, s'est organisé dès les derniers jours du mois de mars pour proposer un service de livraisons à domicile de marchandises commandées sur internet, puis en drive, avec très vite la mise en place d'une vente directe sur site avec des comptoirs d'accueil en extérieur des magasins. Le 11 mai prochain, l'enseigne projette de ré-ouvrir au public les 114 magasins de son réseau de franchisés. Pour surmonter les difficultés et attirer la clientèle, le groupe mise à fond sur le digital et la valorisation de la data. "Ces outils digitaux mis en place pendant le confinement seront maintenus et développés pour accompagner la nouvelle étape de déconfinement", souligne Nicolas de Taeye. Un référentiel client unique est en cours de création pour centraliser sur une même plate-forme toutes les informations en provenance des magasins et des ventes en ligne, avec un nouveau programme de fidélisation numérique de la clientèle. La société développe aussi de nouveaux outils de data marketing, avec lancement de campagnes sur les réseaux sociaux, SMS ciblés sur les propriétaires de maisons individuelles, opérations de mobile to store (publicités sur les mobiles) pour aller capter le flux de clients d'autres magasins situés à proximité des points de vente du groupe et achats de mots clés pour générer plus de trafic sur internet.

En parallèle, c'est aussi toute l'entreprise qui se réorganise. "Nous avons pris la décision dès 2019 de nous équiper d'un outil collaboratif performant pour faciliter le travail à distance, éviter les déplacements et favoriser la communication entre les équipes du siège et de l'ensemble des magasins. Avec les contraintes du confinement et du télétravail, ce système a vraiment fait la démonstration de son efficacité", précise Nicolas de Taeye.

En parallèle, le groupe poursuit la modernisation de sa logistique avec la mise en place d'un système de gestion d'entrepôt automatisé. Là encore, les efforts de digitalisation engagés depuis plusieurs mois dans l'entreprise ont permis de mieux surmonter la crise et de faciliter la mise en place rapide du commerce en ligne, avec un process plus simple de prise en charge des commandes et de préparation des livraisons.

Le groupe poursuit par ailleurs ses travaux de recherche et d'innovation dans le domaine de la piscine intelligente, à l'aide d'un nouveau réseau de partenaires dont des PME et start-up françaises. L'objectif est de tester dès cette année de nouvelles approches pour rendre la piscine plus connectée, plus économique, plus écologique et plus simple d'utilisation. Une diversification pour La belle piscine qui pourrait ainsi se positionner sur de nouvelles offres de services.

Membre du Village by CA et de l'IOT Valley, La belle piscine multiplie les appels du pied en direction des PME et de start-up pour accélérer sa transformation digitale. Le groupe cible à la fois l'expérience client et l'expérience collaborateur. A son actif, des collaborations avec la start-up toulousaine Taleez pour une gestion automatisée des recrutements, avec Swile (ex-Lunchr), à Montpellier, pour la dématérialisation des tickets restaurant, avec Lucca, à Paris,

pour des processus de gestion des ressources humaines, ou avec Cleonet, à Echirolles (Isère)

pour les systèmes de communication collaborative entre la centrale et le réseau.

Source : Les auteurs à partir de <https://www.usine-digitale.fr>, 06 mai 2020

Document 6 - Entretien avec le président du groupe La belle piscine



Partage

Nous multiplions les temps d'échanges, en toute simplicité et convivialité avec nos franchisés.



Solidarité

Nous soutenons des opérations sociales & solidaires dans le monde ainsi que l'entraide.



Exigence

Nous travaillons avec passion la ressource essentielle de l'eau. Mieux la gérer pour mieux en profiter



Passion

La belle piscine est-elle une entreprise attractive du point de vue des ressources humaines ? Historiquement, le métier du groupe autour de l'eau (piscine et jardin) s'avérait plutôt attrayant. Il y avait aussi une vraie convivialité culturelle au sein de l'entreprise. Depuis quelques années, des éléments supplémentaires sont apparus : la forte croissance de notre activité (30 % en 2021) est porteuse de perspectives aux yeux de nos candidats. La dimension bien-être au travail est également mise en exergue. Notre campus se situe loin de Toulouse mais, de ce fait, il est spacieux et permet d'offrir des services distinctifs (installation d'une salle de gymnastique avec coach sportif qui séduit notamment les 25-35 ans et renforce la cohésion d'équipe...). Enfin, notre stratégie est axée sur l'innovation dans nos métiers, que ce soit en matière commerciale ou technique (ex : piscines et équipements connectés). Tous ces éléments expliquent pourquoi nous parvenons à attirer des candidats et pourquoi notre turnover a tendance à diminuer. Mais il n'en reste pas moins que certains de nos métiers sont en tension compte tenu de la croissance de notre activité. Nous faisons face à un marché en tension sur les profils cadres et, plus spécifiquement, sur les responsables de magasin : nous avons certes des candidatures de qualité, mais nous en avons (trop) peu. Au siège, ces difficultés concernent également l'administration du système informatique et des outils digitaux. Par ailleurs, cette croissance introduit un sentiment d'urgence dans le travail mais également une forme d'inégalité ressentie par les salariés dont la différence croissante de profils en matière de rémunération et de niveaux de qualification s'accompagne de niveaux de rémunération différents.

En quoi le site de Noé pourrait devenir un facteur d'attractivité pour les futurs salariés ?

De nombreux efforts en faveur de la qualité de vie au travail ont été réalisés. Ainsi, les salariés peuvent utiliser les spas du showroom lorsqu'il n'y a pas de clients ; le télétravail est en vigueur jusqu'à deux jours par semaine ; le co-voiturage se développe en collaboration avec une start-up spécialisée dans ce domaine. Nous avons également instauré la parité pour l'accès aux postes d'encadrement. Enfin, notre performance économique nous permet de rémunérer davantage nos collaborateurs : de ce fait, le niveau des salaires n'est plus un frein à l'embauche. Tous ces éléments mis bout à bout renforcent notre capacité à recruter. La particularité c'est que chez La belle piscine nous sommes tous polyvalents, c'est-à-dire que le responsable va effectivement avoir de la gestion d'équipe, mais il est aussi beaucoup présent sur le terrain. Nous sommes certes sur un secteur d'activité spécialisé, mais nous ouvrons nos postes aux profils plus généralistes car nous sommes conscients qu'il n'est pas possible de

cibler uniquement des personnes expertes dans les métiers de l'eau. C'est ici que réside l'un de nos challenges, réussir à recruter tous types de profils, support et à la fois, des postes plus techniques comme la vente par exemple. Il faut trouver des candidats qui puissent s'adapter à notre façon de fonctionner, qui adhèrent à nos valeurs car ici tout le monde met la main à la pâte. Nous passons parfois par des cabinets de recrutement qui vont nous aider à源源er les bons profils pour lesquels il est important de bien connaître le secteur du commerce et celui du retail.

Quelles sont les valeurs essentielles de La belle piscine ?

Une réelle convivialité existe. Les personnes qui viennent à notre siège de Noé sont toujours extrêmement surprises par la qualité de l'accueil. Tout le monde vous dira bonjour par exemple et c'est très important car un sentiment d'appartenance se crée rapidement. Cela se traduit par la présence de tous en magasins pendant les journées portes ouvertes, la participation à des challenges photos ludiques tels que le « self-cygne », qui consiste à se prendre en photo avec le cygne gonflable du siège... La recherche de croissance et d'innovation joue évidemment un rôle sur l'ambiance globale au sein de La belle piscine. D'autre part, les projets humanitaires conduits au Sahel ou avec les Restos du Cœur sont très appréciés, notamment par les nouvelles générations, sensibles à cette dimension RSE que nous menons aussi dans le développement des nouveaux produits. Nous avons également créé un réseau social d'entreprise pour tous nos salariés, au siège comme en magasin. Sous la houlette d'un modérateur a posteriori (qui signale éventuellement les messages ne rentrant pas dans la charte du réseau), les échanges entre nos salariés ont rapidement été intenses. Nous avons été surpris notamment par le fait qu'entre ceux du siège et ceux en front office, communiquent entre eux et échangent des informations sur la manière de mieux répondre aux besoins des clients. C'est d'ailleurs de ces échanges qu'est né le catalogue « Nos conseils pour prendre soin de votre bassin, de votre jardin, de la planète et de votre budget », accessible en ligne à partir de notre catalogue de produits à l'aide d'un flash-code. Ce guide, toujours alimenté, met en avant les conseils pour réduire l'impact énergétique de l'utilisation d'une piscine et de systèmes d'arrosage en montrant aux clients comment mieux entretenir leurs équipements, le faire à moindre coût et pour protéger l'environnement.

Que valorisez-vous le plus chez vos salariés ?

Compétence et expérience, comme toute entreprise, mais nous sommes particulièrement attentifs aux qualités humaines de la personne ! L'aptitude à travailler de façon transversale, c'est à dire avec des équipes aux compétences multiples, dans différents services, au-delà d'une hiérarchie formelle, est très importante. La diversité des personnalités et des caractères est une richesse tant que chacun se montre constructif. Nous valorisons la capacité à exprimer nos erreurs sans être sur la défensive dans une relation de confiance et de sérénité.

Que vous a appris la pandémie en matière d'organisation du travail ?

Chez La belle piscine, nous fonctionnons par saisonnalité : une saison haute de mars à fin septembre, et une saison basse d'octobre à fin février. C'est lors de cette saison basse que le plus gros du recrutement se prépare car il y a beaucoup d'enjeux avant le mois de mars ! D'une façon générale, j'essaie d'être souvent délégataire dans mon fonctionnement managérial mais dans cette situation de crise, j'ai compris de façon un peu intuitive que la position du dirigeant devait être forte avec une communication quotidienne et visuelle. Communiquer pour expliquer la situation permet de rassurer et de calmer les inquiétudes en faisant preuve de transparence. Nous avons renforcé notre proximité avec les collaborateurs et nous avons constaté un potentiel de réaction fabuleux chez de nombreux salariés.

Constatez-vous des nouvelles pratiques dans les générations dites « millennials » en termes de comportements ?

Ils sont sensibles à la dimension RSE de l'entreprise, ce qui constitue un point positif pour nous. Ils sont réellement investis mais avec une certaine distance par rapport au travail et une vigilance accrue pour un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Nous avons recruté cette année une vingtaine d'alternants pour lesquels l'intégration a été effectuée sans réelles difficultés.

Quels sont les défis RH que devra relever votre groupe dans les années à venir ?

Au siège social, l'enjeu concerne la montée en compétences des salariés. Jusque-là, nous avions un noyau de collaborateurs disposant de vraies qualités d'autodidactes mais avec la croissance du groupe et la complexification de sa structure, des profils plus diplômés sont désormais recherchés. De plus, le développement d'La belle piscine sur le marché européen exigera l'intégration de profils internationaux. Enfin, pour les points de vente, chaque année plus nombreux, la formation renforcée des vendeurs en e-learning devient impérative pour se différencier de la concurrence. Dans un environnement digitalisé, le client connaît parfois aussi bien les produits que nos propres conseillers et c'est donc un vrai défi pour nos équipes sur le terrain.

Source : Entretien des auteurs avec le PDG de La belle piscine – propos recueillis le 06/10/2023

Document 7 – Extrait d'indicateurs sur les effectifs au siège de La belle piscine

Évolution de l'effectif de La belle piscine depuis 2020

	2024	2023	2022
Nombre de collaborateurs	180	146	124

Répartition par âge et par sexe au 31/12/2024

	Homme	Femme	Total
Plus de 60 ans	16	5	21
De 50 à 59 ans	20	10	30
De 40 à 49 ans	20	16	36
De 30 à 39 ans	12	19	31
De 20 à 29 ans	12	15	27
- de 20 ans	12	23	35
Total	92	88	180

Répartition par type de contrats en 2023 et 2024

	2024	2023
Nombre de contrats à durée indéterminée (CDI)	108	85
Nombre de contrats à durée déterminée (CDD)	37	33
Nombre d'alternants	35	28
Total	180	146

Nombre de départs en 2024 et en 2023

	2024	2023

Rupture anticipée CDD ou conventionnelle en CDI	3	6
Rupture période d'essai	1	3
Licenciement pour faute grave ou inaptitude	2	1
Démission	5	3
Total	11	13

Source : les auteurs

Document 8 – Indicateurs RH sur le marché de la piscine en 2023

Indicateur	Formule	2023
Taux de rotation du personnel en % (hors départ retraite)	Nombre de départ / effectif moyen*	12%
Taux de CDI en %	Nombre de CDI / Effectif moyen*	67%

*Avec :

$$\text{Effectif moyen} = \frac{\text{Effectif fin année N-1} + \text{Effectif fin année N}}{2}$$

Document 9 – Les axes de la stratégie RH de La belle piscine

La stratégie RH de La belle piscine est supportée par un système d'information des ressources humaines (SIRH) de l'entreprise ; celui-ci prend appui sur l'applicatif numérique modulaire Lucca permettant de gérer au mieux les talents de l'entreprise et d'optimiser de nombreux processus allant de l'onboarding à la formation des collaborateurs en passant par la gestion des temps de travail, des carrières, l'évaluation des personnels ou la gestion des notes de frais.

Axe formation et mobilité	<p>Le groupe possède son propre centre de formation agréé (La belle piscine Academy réparti sur six centres en France) afin de développer les compétences techniques des équipes de vente. Dans le cadre sa digitalisation interne et afin de former au mieux ses collaborateurs et franchisés, La belle piscine déploie depuis 2022 l'E-Academy, une plateforme qui permet la formation à distance de tout le réseau La belle piscine.</p> <p>Plus de 80% des salariés suivent annuellement au moins une formation dans le cadre du plan de développement des compétences.</p> <p>La belle piscine favorise la promotion interne et cherche à suivre l'évolution de chaque salarié pour l'aider à progresser. Un Plan mobilité est en place depuis le 1er février 2022 pour tous les salariés du siège et des agences.</p>
Axe recrutement et intégration	<p>La belle piscine met en place un parcours d'intégration personnalisé à l'arrivée de chaque nouveau collaborateur.</p> <p>Le groupe porte une attention aux rapports d'étonnement³ et prévoit chaque année un investissement en formation supérieur à l'obligation légale dans une logique de développement des talents : valorisation des experts qui évoluent vers des missions de formation, formateurs internes, salariés spécialisés pour les techniques de ventes innovantes, parcours « à la carte » pour les collaborateurs souhaitant progresser dans des domaines divers (langues, management...), etc.</p>
Axe rémunération	La belle piscine cherche à améliorer la qualité de vie au travail de ses salariés grâce à la mise à disposition d'une salle de sport, d'une cuisine

³ Un rapport d'étonnement consiste pour un salarié à relater les écarts entre ses attentes préalables à son arrivée et l'expérience vécue sur le terrain.

et conditions de travail	<p>équipée, d'une salle de repos et d'une terrasse extérieure pour l'été sur son site met à disposition de ses salariés des bureaux ergonomiques, une nouvelle charte du télétravail.</p> <p>La politique de rémunération est basée sur des rémunérations attractives, transparentes, équitables :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une rémunération individualisée, qui tient compte de la fonction, des responsabilités et de la contribution à la performance globale de l'entreprise • Un partage de la valeur, grâce à l'intéressement et la participation (pouvant aller jusqu'à 2 mois de salaires) • Des primes sur objectifs : en fonction du poste et du statut • Des avantages : titres-restaurant, dotation de 100€ sur leur carte Swile à utiliser sur des trajets de covoiturage domicile-travail (sur la plateforme Karos), mutuelle, forfait mobilité, sur les sites de Noé, 7 bornes doubles, soit 14 emplacements de charge pour véhicules électriques, ont d'ores-et-déjà été installées, programme de cooptation, des financements CES (vacances, activités culturelles, loisirs des enfants, abonnements sportifs, rentrée des classes, bons cadeaux de fin d'année) et le 1% logement.
--------------------------	--

Source : <https://recrutement.La belle piscine.fr/entreprise/>, 2023

Document 10 – La relation entre le collaborateur et les marques

Le lien entre les consommateurs et les marques a été ausculté sous toutes les coutures dans les dernières décennies [...]. En comparaison, le courant de recherche explorant la relation entre les employés et leurs marques [...] reste encore embryonnaire. La relation collaborateur-marque fait cependant l'objet d'un intérêt croissant, sous l'effet concomitant de deux facteurs : le développement des marques de service, et la profonde modification de la communication de marque rendue possible par les réseaux sociaux. Ces deux facteurs [...] ont fait du collaborateur un acteur courtisé de la relation entre la marque et le consommateur. Un élément contextuel déterminant [...] est celui du développement des marques de service, qui touche également les secteurs classiques de la production comme l'ont montré Vargo et Lush avec leur concept populaire de servicisation (service-dominant logic) (Vargo et Lusch, 2008). Dans ce contexte, le collaborateur joue un rôle clef dans l'accomplissement de la promesse de marque. [...] Ensuite, la mise à disposition technologique et l'usage massif des réseaux sociaux à partir de 2004 ont fondamentalement modifié le mode de communication des marques, passé d'un mode unidirectionnel et descendant utilisant les médias classiques à un mode conversationnel dans lequel le client commente, réagit, voire interpelle. Dans ce nouveau paradigme, le collaborateur devient un interlocuteur de choix pour les consommateurs [...]

Les bénéfices de la mobilisation de l'employé au service de la marque sont donc bien établis. Tirer parti de ses employés comme porte-paroles pose cependant un certain nombre de défis. Entre autres, faut-il encadrer la parole des collaborateurs pour assurer une constante dans la perception et limiter les risques inhérents à une communication non maîtrisée, au risque de la perte d'authenticité, ou faut-il laisser faire, en faisant le pari de la spontanéité et de la crédibilité ? De même, faut-il inscrire l'employee advocacy⁴ dans les missions des collaborateurs, ou simplement mettre en avant ceux qui le font de leur propre chef ? L'équilibre managérial entre le contrôle et le lâcher-prise n'a rien d'évident.

⁴ En référence au programme de collaborateurs ambassadeurs.

Pour maximiser néanmoins le potentiel d'une telle approche, les entreprises mettent en place un management interne de la marque, ou internal branding. L'internal branding est défini dans la littérature comme « le processus par lequel les entreprises cherchent à influencer l'adoption des valeurs de la marque par les collaborateurs, de telle manière que les comportements des collaborateurs soient en accord avec les valeurs et dans le but d'accomplir la promesse de la marque ». Au-delà de l'employee advocacy, le management interne de la marque sert également, de façon plus large, à fédérer les employés autour de la marque, à les motiver, à créer une culture d'entreprise et de l'affect vis-à-vis de la marque de manière à orienter les comportements [...]. Le but affiché des stratégies d'internal branding est d'obtenir que les employés adoptent des comportements favorables à la marque, ce que la littérature recouvre sous le concept de brand citizenship behavior. Ce concept [...] est directement inspiré de l'idée de organisational citizenship behavior en science des organisations, qui fait référence à l'adoption de comportements bénéfiques pour l'organisation au-delà de la relation contractuelle et des missions explicitement confiées au salarié.

Source : Berger-Remy, Fabienne, Sylvain Delmas, et Sophie de Villartay. « Entre déenchantement et pragmatisme, les stratégies des collaborateurs face aux incohérences entre la marque et le vécu de travail », Décisions Marketing, vol. 99, no. 3, 2020, pp. 37-59

Document 11 – Avis laissés par des anciens collaborateurs

★★★☆☆ November 9, 2022

Pas d'équilibre vie pro vie perso

Vendeur conseil Vaucluse

... est une chaîne pour la plupart de franchisé. Ça dépend du patron sur lequel vous tombez. Personnellement j'ai un patron super, très humain et très compréhensif ! Le plus gros souci c'est les horaires de travail plus de vie perso surtout l'été ! Peu de perspectives d'évolution !

★★★☆☆ April 4, 2023

bonne entreprise attention à ne pas tomber dans le mauvais service

Assistante administrative Noé (31)

travail pas désagréable ni compliqué en soi . Sauf quand toute la journée, on vous reprend à chaque phrase dite à un client, qu'on vous dit quels mots employer, où cliquer, en quelle police écrire...dur dur d'être détendue quand on veut totalement nous "formater". bref ambiance pesante qui bloque totalement , on nous donne l'impression qu'on ne sait pas travailler. Jamais je ne m'étais sentie aussi "fliquée"

★★★☆☆ 27 février 2022

Charge de travail mal évaluée

Assistante administrative • Noé (31)

Le cadre est sympa

Certain avantages sociaux sont là (mutuelle, ticket restau, primes ...)

Mais la charge de travail a beaucoup augmenté ces dernières années et le recrutement n'est pas en fonction .

Politique d'intégration à revoir

Les salariés en places ont trop de travail pour former convenablement les nouveaux arrivants qui doivent prendre sur eux pour essayer de mener les choses à bien ... Les équipes essaient de faire bonne figure mais l'ambiance est tendue et les salariés sont frustrés ... Compliqué de s'y projeter ...

★★★★★ 26 octobre 2023

Très bien

Vendeuse • Phalsbourg (57)

Bonne entente avec les collègues, ambiance de travail agréable. Possibilité d'évolution.

Salle de repos, douche, salle de sport sont un plus pour les employés. Il faut cependant être très polyvalent dans les tâches et les horaires en haute saison ne laissent pas beaucoup de place à la vie personnelle.

Source : Indeed

CAPET BAC + 3
Sujet 0 / Première épreuve d'admission
spécialité Marketing

Le *made in France*, J. Beaud y croit. Après avoir fait renaître *Léon Flam*, une enseigne familiale de bagages haut de gamme française que les pilotes de l'Aéropostale avaient autrefois adoptée, cet ancien élève d'HEC a, sur un pari un peu fou, décidé de se lancer dans le Sous-vêtement. *Le Sous-vêtement Français (LSVF)* était né. En 2012, c'est le début de l'aventure avec 10 000 euros investis, des heures de recherche sur Internet pour trouver un atelier de confection, un prototype et finalement 600 Sous-vêtements ramenés dans le coffre d'une camionnette louée pour l'occasion. 12 ans plus tard, le chiffre d'affaires de l'ancienne startup se stabilise autour des 20 millions d'euros après avoir connu un pic à plus de 24 millions en 2019 et 2020 et être descendu à moins de 19 millions en 2023. Sa raison d'être est formulée ainsi : « *Fidèle à l'esprit français d'ouverture et d'audace, la société n'a de cesse, depuis sa création, de réinventer avec panache l'industrie textile française dans ses codes et ses valeurs. La société s'engage à l'égard et avec des partenaires à construire une industrie textile plus juste, innovante, agile et riche d'un écosystème créatif et actif* ».

Entre 2016 et 2020, *Le Sous-vêtement Français (LSVF)* a connu un développement rapide et continu grâce à la commercialisation de ses produits sur son site Internet tout d'abord puis en développant son réseau de distribution physique mais aussi en proposant des gammes de produits de plus en plus nombreuses qui s'adressent aussi bien aux hommes, aux femmes qu'aux enfants (sous-vêtements, homewear : pyjamas, joggings, tee-shirts, accessoires : charentaises, espadrilles, etc.). Pour cela, l'entreprise travaille avec 40 ateliers partenaires partout en France, dont 8 sont labellisés « *Entreprise du Patrimoine Vivant* » et 8 autres sont labellisés « *Origine France Garantie* ». Du fil au produit fini toutes les étapes de fabrication sont assurées en France (teinture, tissage, tricotage, découpe, confection et distribution). Les boîtes d'emballage des produits sont en carton recyclé et recyclable certifié FSC⁵. Tous les accessoires, la cocarde et les étiquettes sont également fabriqués en régions. Cela représente un véritable maillage territorial avec des faonniers ou fabricants de matières premières situés à Saint-André-Lez-Lille dans le Nord, à Quimper en Bretagne, à Troyes dans l'Aube, à Bourg-en-Bresse dans l'Ain, aux Cars en Haute-Vienne, à Roanne et St-Etienne dans la Loire, à Castres dans le Tarn ou encore, à Sumène dans le Gard.

Aujourd'hui, la marque s'est engagée dans une refonte totale de son modèle d'activité autour d'un crédo : « *un Sous-vêtement français vendu au bon prix avec une bonne marge c'est une nouvelle histoire* ». Dans cette optique, l'inauguration de l'usine de confection textile installée à Aubervillers *Bonne nouvelle*, dont J. Beaud est cofondateur, constitue une étape importante. Parallèlement, *Le Sous-vêtement Français (LSVF)* se reconcentre sur ses produits clés, les sous-vêtements, chaussettes et pyjamas. Après avoir testé le principe de la précommande en 2023, la marque a également basculé sur une production à fort volume en 2024, communiquant sur le challenge de produire 400 000 sous-vêtements en France. Dans le même temps, elle a fermé 15 boutiques sur la vingtaine qu'elle possédait encore début 2023.

En 2025, *LSVF* n'a pas encore trouvé l'équilibre. La marque ambitionne de basculer les productions de ses autres produits clés, comme les chaussettes et les pyjamas, sur une production basée sur les volumes avec l'objectif de séduire une toute nouvelle clientèle et de redéployer le *made in France* textile.

Liste des documents

Document 1 – Activité et performance du Sous-vêtement Français sur la période 2018 – 2023
Document 2 – Les acteurs du marché français de la lingerie
Document 3 – Faits marquants du développement du Sous-vêtement Français sur la période 2013 – 2025

5 « Forest Stewardship Council » ou, en français « Conseil de Soutien de la forêt » : Les produits labellisés FSC Recyclés sont fabriqués à partir de 100% de bois ou de fibres recyclées. Ce label est utilisé principalement pour des produits en papier mais peut également se retrouver sur certains produits bois (bois massif ou panneaux).

Document 4 – LSVF : une production « Made in France » de sous-vêtements haut de gamme
Document 5 – J. Beaud : "Les Ateliers du Sous-vêtement s'inscrivent dans notre quête de relais de croissance"
Document 6 – Fashion Sous-vêtement à Sauve, partenariat avec Éminence : le PDG du Sous-vêtement Français veut "rendre le Made in France accessible"
Document 7 – LSVF inaugure son usine près de Paris
Document 8 – Répartition du chiffre d'affaires par trimestre (période 2020 – 2023)
Document 9 – LSVF s'engage sur la conception des matières
Document 10 – Entretien avec Louis Sanchez, acheteur Matières Premières chez LSVF.
Document 11 - LSVF a subi un piratage informatique ce 15 avril 2024
Document 12 – Organisation du système d'information du <i>Sous-vêtement Français</i>
Document 13 – Le concept d'alignement stratégique selon Venkatraman et Henderson

PROBLEMATIQUE :

La démarche marketing de l'entreprise LSVF est-elle pertinente au regard de son modèle économique ?

- 1- Analyser le microenvironnement de l'entreprise *LSVF*.
 - 2- Caractériser et justifier la stratégie globale de l'entreprise *LSVF*.
 - 3- Présenter les étapes de la démarche de marketing stratégique de l'entreprise *LSVF*.
 - 4- Identifier les principaux éléments du marketing mix de l'entreprise *LSVF*
- Evaluer les chiffres d'affaires trimestriels 2024 de l'entreprise *LSVF*, et apprécier les conséquences de la saisonnalité sur les activités de sa chaîne de valeur.
- 5- Conclure en répondant à la problématique.

Document 1 – Activité et performance du *Sous-vêtement Français* sur la période 2018 - 2023

Rappel : un nombre entre parenthèses signifie qu'il est négatif. Ainsi, (1 692 858) = - 1 692 858.

Exercices	2023	2022	2021
Chiffre d'affaires (CA)	18 754 140 €	21 015 606 €	22 064 974 €
Valeur ajoutée ((VA)	4 430 923 €	4 802 377 €	6 452 232 €
Excédent brut d'exploitation (EBE)	629 922 €	305 090 €	1 959 458 €
Résultat net	(1 692 858) €	(3 411 533) €	114 389 €

Exercices	2020	2019	2018
Chiffre d'affaires (CA)	24 460 788 €	24 336 752 €	20 760 213 €
Valeur ajoutée ((VA)	6 326 312 €	5 071 777 €	4 144 868 €
Excédent brut d'exploitation (EBE)	1 996 237 €	448 964 €	716 611 €
Résultat net	(1 252 372) €	(1 944 109) €	(1 107 796) €

Source : d'après pappers.fr, 2019 à 2024

Document 2 – Les acteurs du marché français de la lingerie

Plusieurs profils d'acteurs cohabitent sur le marché de la lingerie :

- **Les groupes intégrés** (CL, Groupe Rocher, HanesBrands, etc.) qui disposent de réseaux de distribution et d'unité de production et/ou d'atelier de conception en France ;
- **Les spécialistes de la fabrication** (Eminence) qui interviennent en sous-traitance et/ou produisent leurs propres marques qu'ils commercialisent via leur plateforme de vente en ligne ou des circuits de distribution physiques (détailants, GSA, etc.) ;
- **Les distributeurs spécialisés** constitués de réseaux d'enseigne (Etam Développement, RougeGorge) et d'opérateurs indépendants ;
- **Les pure players** qui réalisent l'essentiel de leurs ventes via leur plateforme de vente en ligne et sous-traitent la production à des fabricants français.

Parts de marché des différents circuits de distribution de sous-vêtements en 2023

Grandes surfaces alimentaires	30,4%
Enseignes spécialisées	29,4%
Soldeurs	13,2%
Pure players et véadistes	11,00%
Chaînes de grande diffusion	6,5%
Autres	9,5%

La distribution de lingerie est principalement aux mains de groupes intégrés et des distributeurs spécialisés. Le leader CL (Darjeeling, Orcantra, Passionata et Studio CL) s'appuie par exemple sur un réseau de 186 points de vente. Également présent dans la fabrication, il produit 15 millions de pièces par an, dont une toute petite partie est fabriquée en France sur son site d'Épernay (51). Avec 609 boutiques en 2023, *Etam Développement* (Etam, Undiz et Livy) détient le plus important réseau spécialisé dans la lingerie de l'hexagone. Les géants étrangers de l'habillement captent aussi une part importante du marché français de la lingerie. L'américain *Dim Brands International* possède trois marques de lingerie distribuée en France qui ont généré plus de 400 millions d'euros en 2021. Le groupe dispose également d'un centre de conception des collections *Dim* à Rueil-malmaison (92).

La grande majorité des fabricants français, y compris ceux proposant leurs propres marques, intervient en sous-traitance d'autres acteurs du secteur. Le groupe *Eminence* est par exemple l'un des fabricants leaders en France. S'il produit des sous-vêtements sous ses propres marques (*Eminence* et *Athéna*), il travaille également pour le Sous-vêtement français, Celio ou Monoprix. Le groupe CL a quant à lui ouvert son site d'Épernay à la sous-traitance en 2020.

Depuis quelques années, les enseignes spécialisées font face à des difficultés liées au rétrécissement du marché des sous-vêtements milieu de gamme au profit de l'entrée et du haut de gamme. Ces difficultés se sont accentuées au sortir de la crise sanitaire, dans un contexte de baisse de la consommation, de hausse des coûts d'approvisionnement et de remboursement des prêts garantis par l'État contractés. Certaines enseignes ont même cessé leur activité à la suite de ces difficultés, comme l'enseigne multimarques *Orcanta*, dont les 15 magasins ont fermé en novembre 2023. D'autres marques de ces enseignes spécialisées proposent des gammes de produits au positionnement tarifaire très compétitif. *Undiz* commercialise ainsi des sous-vêtements pour femmes et pour hommes de 15 à 25 ans à petits prix tout en lançant 23 collections par an orientées pour une clientèle d'adolescentes et de jeunes adultes. De l'autre côté, les détaillants de sous-vêtements haut de gamme poursuivent leur développement. C'est notamment le cas de l'enseigne *Pain de Sucre* (22). Au départ, spécialisée dans les maillots de bain féminins, elle diversifié son offre en y ajoutant des sous-vêtements pour femmes.

Le secteur compte quelques e-commerçants multimarques dont l'offre est centrée sur les sous-vêtements, en particulier féminins. Leur envergure reste faible en comparaison avec les géants du e-commerce. Ils ont donc tendance à se spécialiser sur des segments particuliers pour se démarquer. *Glamuse*, *Lemon Curve* et *Toutes Les Poitrines* proposent ainsi des assortiments de soutiens-gorge grande taille, plus difficiles à trouver en boutique physique. Le e-commerçant *Mes Dessous* propose quant à lui un assortiment de lingerie sculptante et de sport. Le site *We Are Jolies* a opté pour un positionnement plus engagé en proposant des sous-vêtements féminins en coton bio.

Principaux acteurs intervenant sur le secteur en France

Groupe	CA consolidé	Sociétés de fabrication ⁶	Principales marques	Nbre magasins France
CL (France)	300 M€ (2022)	Chantelle	Chantelle, Darjeeling, Passionata	186
Rocher (France)	200 M€ (2022)	Petit Bateau		139
Dim Brands International (EU)	400 M€ (2021)	Dim France	Dim, Dim Outlet, Dim X RougeGorge	12
Armor-Lux (France)	114 M€ (2022)	Bonneterie d'Armor	Amor-Lux	88
Eminence (France)	100 M€ (2022)	Eminence	Eminence, Athéna	-

⁶ Les sociétés de fabrication produisent tout ou partie des marques. Quand il n'y a pas de sociétés de fabrication, c'est que le groupe ne produit pas lui-même ses produits.

Etam (France)	880 M€ (2020)		Etam Lingerie, Undiz, Livy	609
Association Mulliez (France)	90 M€ (2023)		RougeGorge	249
Le Sous-vêtement Français	21 M€ (2021)		Le Sous-vêtement Français	19

La production de sous-vêtements en France a poursuivi son repli entre 2010 et 2023 (-74% en volume). L'ampleur des restructurations a été moins importante depuis 2010 mais ces dernières se sont poursuivies, notamment pour certains fabricants positionnés sur le haut de gamme qui ne sont pas parvenus à se faire une place à l'international. La majorité des marques de lingerie sous-traitent désormais la fabrication de leurs produits en Asie (Chine, Bangladesh et Vietnam) et dans une moindre mesure au Maghreb afin d'être en mesure d'assurer un réassort rapide de certaines collections. Elles ont cependant conservé leur atelier de conception et de création dans l'Hexagone. En définitive, seules les marques haut de gamme ont véritablement pu maintenir une part de leur production en France. Depuis la fin de la décennie 2010, certains acteurs milieu de gamme réussissent à maintenir une production en France, à l'instar du Sous-vêtement Français. Les fabricants présents sur ce segment ont néanmoins rencontré de sérieuses difficultés financières à partir de 2023, avec notamment les défaillances de Lacelier et de Maison Lejaby début 2024. En particulier, le chiffre d'affaires des fabricants français de sous-vêtements a reculé de 4% en 2023. L'activité en valeur a souffert du repli des ventes de sous-vêtements milieu de gamme, dans un contexte de repli de la demande et de descente en gamme de la consommation. Dans le même temps, les principaux coûts d'exploitation (salaires, matières premières) des fabricants se sont maintenus à des niveaux élevés.

Production française de vêtements de dessous entre 2018 et 2023

<i>Indice 100 en 2014</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Indice	54	46,9	37,3	29,8	32,1	29,5
Variation	-11,4%	-13,1%	-20,4%	-20,3%	7,9%	-8,1%

Source : D'après Xerfi, 2022, 2025

Document 3 –faits marquants du développement du *Sous-vêtement Français* sur la période 2013 - 2025

ANNÉE	ÉVÉNEMENT	
2013	<i>Marketing</i>	Collaboration avec <i>Princesse Tam Tam</i>
	<i>Financement / communication</i>	Financement participatif sur <i>My Major Company</i> , de 22 252 € pour la campagne de communication « <i>Le Sous-vêtement qui sent bon</i> »
2014	<i>Distribution</i>	Ouverture de la première boutique à Paris.
	<i>Marketing</i>	Opération Téléthon « <i>bouge ton pompon</i> » lancée sur <i>KissKiss BankBank</i> , 40 000 bonnets vendus pour 40 000 € à l'AFM Téléthon
2015	<i>Marketing</i>	Poursuite des collaborations avec <i>Maison Labiche</i> , <i>Aigle</i> , <i>Evian</i> , <i>American Vintage</i> .
	<i>Distribution</i>	Ouverture de la boutique à Hong Kong, de la deuxième boutique à Paris
	<i>Financement / communication</i>	Campagne de communication aux États-Unis financée grâce à la plateforme collaborative Kickstarter. 300 000\$ récoltés.
2016	<i>Financement</i>	Levée de fonds de 8 millions d'euros avec l'entrée du fonds d'investissements <i>Experienced Capital Partners</i> dans le capital à hauteur de 36,5%
	<i>Distribution</i>	Ouverture de la troisième boutique à Paris
2017	<i>Marketing</i>	Lancement de la première collection femme
	<i>Stratégie</i>	Obtention du label Lucie 26000, premier label RSE français

	<i>Distribution</i>	Ouverture d'une boutique à Aix-en-Provence, à Toulouse et de deux à Paris
2018	<i>Marketing stratégique</i> /	Lancement de la playlist Youtube « <i>J'y vais mais j'ai peur</i> » pour aider les entrepreneurs à se lancer dans leur projet.
	<i>Distribution</i>	Ouverture d'une boutique à Lyon, à Lille, à Nantes, à Bordeaux et une autre à Paris
2020	<i>Stratégie</i>	Adoption du statut d'entreprise à mission ⁷
2021	<i>Marketing</i>	Lancement d'une ligne de sous-vêtements pour enfants
	<i>Stratégie</i>	Premier investissement industriel dans la « <i>Manufacture de pantoufles</i> » avec l'achat de 5 machines anciennes de fabrication de chaussons au sein d'un atelier de maroquinerie à Châtillon-sur-Indre
2023	<i>Financement</i>	Levée de fonds de 3,58 millions d'euros grâce à une campagne de financement participatif via la plateforme <i>Lita.co</i>
2023	<i>Stratégie</i>	Dépôt de la marque « <i>Le Sous-vêtement Français : l'impossible devient possible.</i> » qui consiste à proposer un service de personnalisation de produits Made in France en marque blanche ⁸ ,
Juin 2023	<i>Marketing</i>	Lancement de la collection de sous-vêtements sous licence officielle LeSous-vêtementFrançais Paris 2024 dont une partie est fabriquée par le sous-traitant Henitex, à Riorges (42).
Juillet 2023	<i>Stratégie</i>	Partenariat avec <i>Eminence</i> pour produire 50 000 Sous-vêtements sur le site de Sauve (30) pour la fin du mois.
2024	<i>Marketing</i>	Association avec l'entreprise romanaise 1083 pour la production d'uniformes mixtes made in France dans le cadre de l'expérimentation du port de l'uniforme dans 87 établissements scolaires
Avril 2024	<i>Marketing</i>	Lancement de la gamme de produits accessibles avec la commercialisation de deux références, un Sous-vêtement et un caleçon, à un prix unitaire de 25€. Ouverture d'un pop-up store durant cinq jours dans le magasin Galeries Lafayette Haussmann

Source : à partir du site institutionnel : www.leSous-vêtementfrancais.fr

Document 4 – LSVF : une production « Made in France » de sous-vêtements haut de gamme

Tous nos vêtements sont fabriqués à moins de 250 km de chez vous grâce à nos 32 fournisseurs de matières et nos 40 ateliers partenaires, dont les savoir-faire ont pour beaucoup été labellisés Entreprise du Patrimoine Vivant ou Origine France Garantie. Déclaré Entreprise à mission, LSVF relocalise les productions et développe les matières locales et éco-conçues, pour un impact positif, tant social qu'environnemental. Ainsi, au fur et à mesure de son développement, en relocalisant les productions et en développant des matières locales et éco-conçues, LSVF a construit un écosystème durement touché depuis 50 ans. De la laine mérinos produite sur les plateaux de Valensole à la dentelle confectionnée à Caudry, en passant par les maillots de bain en nouvelles matières recyclées fabriqués aux Portes du Coglais, c'est toute l'industrie du textile français qui participe à une fabrication locale. LSVF soutient également les acteurs locaux, pour favoriser les initiatives de production de matières premières dans nos régions, et d'éviter que le lin ou la laine, par exemple, soient exportés à moindre coût.

Voici quelques exemples de fournisseurs situés sur le sol hexagonal :

Nom de l'entreprise	Région / Ville	Type d'articles produits
Ateliers L	Poitiers (86)	Lingerie (femme), sous-vêtements

⁷ La disposition de société à mission, prévue par la loi Pacte sur la croissance promulguée en mai 2019, permet à une société commerciale d'intégrer dans ses statuts des objectifs sociaux et environnementaux auxquels elle consacre des moyens et un suivi.

⁸ Marque blanche est un terme qu'on utilise pour parler d'un procédé de production pour un service ou pour un produit. Il consiste à faire réaliser un produit ou un service par un fournisseur sans qu'il y appose son nom ou sa propre marque. Le distributeur commercialise ensuite le produit sous sa propre marque.

Nom de l'entreprise	Région / Ville	Type d'articles produits
		(homme)
Chantelle SA	Marne (51)	Sous-vêtements (homme)
Fanystyle	Somme (80)	Sous-vêtements (homme)
Eminence Aimargues	Aimargues (30)	Sous-vêtements (homme)
Ouragan Paris	Paris (75)	Caleçons
Confection du Coglais	Les Portes du Coglais (35)	Maillots de bain
Manufacture Perrin	Montceau-les-Mines (71)	Chaussettes
Broussaud Textiles	Les Cars (87)	Chaussettes
L'Atelier Charentaises	Charente	Charentaises
Rivalin	Quimper (29)	Charentaises
Fargeot – Podowell	Dordogne (24)	Chaussons
Léon Flam	Paris (75)	Pantoufles
Mod Passion	Buchy (76)	Pyjamas
Hi Peach	Aubervilliers (93)	Pyjamas
Saint-James	Saint-James (50)	Maille, pulls
1083	Romans-sur-Isère (26)	Denim, maille, pulls

Source : à partir du site institutionnel : www.leSous-vetementfrancais.fr

Document 5 – J. Beaud : "Les Ateliers du Sous-vêtement s'inscrivent dans notre quête de relais de croissance"

Mi-mars, *Le Sous-vêtement Français* levait 3,58 millions d'euros pour développer son réseau de 80 ateliers partenaires, *Les Ateliers du Sous-vêtement*, qui doit accompagner les marques-tiers dans leurs projets de relocalisation.

J. Beaud: Historiquement, nous avons toujours répondu à des demandes ponctuelles de nos partenaires, banquiers ou fédérations sportives, qui nous demandaient des produits textiles personnalisés mais Made in France. C'était très à la marge. Mais depuis la crise sanitaire, durant laquelle nous nous sommes très mobilisés, LSVF et moi-même avons pris une position différente dans la filière, en montrant que l'on était capable de fédérer et d'amener une valeur ajoutée stratégique. Quand nous produisions les masques, il nous paraissait évident que ce que nous étions en train de construire allait dépasser les masques. La question est de savoir comment on peut accompagner efficacement les donneurs d'ordres textile dans leurs demandes de relocalisation.

[...] Les Ateliers du Sous-vêtement sont-ils destinés à être un relais de croissance pour LSVF ?

GG: Dans les faits, nous traitions déjà des demandes entrantes de plus en plus grosses, par exemple pour *Celio*, *Damart*, la grande distribution ou le vêtement de travail. À force de le faire comme une activité complémentaire, on a voulu en faire une vraie activité à part entière. Et, oui, c'est devenu un vecteur de revenus pour LSVF.

[...] Quels sont les objectifs fixés pour Les Ateliers du Sous-vêtement ?

GG: Nous nous sommes donné un objectif de deux millions d'euros de CA en 2023 pour cette activité. Et fin mars nous étions déjà presque à un million d'euros. Il y a donc une bonne réponse des donneurs d'ordres. Il y a donc bien une envie stratégique de relocaliser, par conviction ou par sécurisation des sourcings. Pour un donneur d'ordres en quête de production française, passer par un intermédiaire fait gagner beaucoup de temps. L'an passé, nous avons vu des marques décider de le faire seules de leur côté. Un an plus tard, ils décident de déléguer pour gagner en temps et efficacité.

Les Ateliers du Sous-vêtement sont-ils aussi un moyen de réduire la dépendance de vos ateliers partenaires aux commandes du Sous-vêtement Français ?

GG: Nous avons refait un point avec nos ateliers. LSVF ne pèse jamais plus de 20-25% de leur activité. Mais c'est effectivement beaucoup, et nous faisons donc attention à répartir la

charge entre eux, sur les 500.000 vêtements que nous produisons par an. Mais ces ateliers se sentent parfois sécurisés de travailler avec LSVF plutôt qu'avec certains acteurs de la grande distribution, car certains ont de mauvais historiques avec eux. Quand une grande entreprise a déjà lâché un fournisseur, ce dernier n'a pas forcément envie de retravailler avec eux. Nous, nous veillons à établir une relation de confiance.

Source : <https://fr.fashionnetwork.com>, 28/04/2023

Document 6 – Fashion Sous-vêtement à Sauve, partenariat avec Eminence : le PDG du Sous-vêtement Français veut "rendre le Made in France accessible"

7 ans. L'âge de raison. L'âge du partenariat liant *Le Sous-vêtement Français*, véritable success story à la française, et le groupe gardois *Eminence*. L'opération "L'impossible devient possible" destinée à valoriser le made in France et qui s'est concrétisée par la fabrication dans les ateliers de Sauve et d'Aimargues de 50 000 caleçons à modèle unique à moitié prix (20 €) est une première pour Éminence de par son format en précommandes. Du 100 % gagnant pour l'entreprise gardoise : emplois préservés, gains de productivité augmentés, stock à zéro assuré. Pour la marque tricolore, aucun doute : le combat pour la défense du made in France a franchi un cap. Mais la route est longue. J. Beaud, le jeune et talentueux chef d'entreprise du Sous-vêtement Français, le sait. Il a confié au Midi Libre sa feuille de route.

Les précommandes des 50 000 Sous-vêtements et caleçons ont été atteintes en 20 jours seulement. Cette opération nous permet de résoudre une équation jusqu'ici insolvable : 90 % des Français privilégieraient le made in France. Mais ils sont prêts à payer 10 à 15 % de plus. Or le made in France c'est entre 50 et 100 % plus cher. En rendant le made in France accessible avec un prix de vente divisé par deux, nous avons fait la moitié du chemin. L'autre moitié ce sont les volumes. Ces 50 000 pièces représentent 25 fois la population de Sauve ... mais 0,18 % seulement des Français de plus de 15 ans !

Source : <https://www.midilibre.fr>, 01/10/2023

Document 7 – LSVF inaugure son usine près de Paris

[...] La fabrication de textile made in France [est] compliquée et LSVF ne fait pas exception. Au printemps 2024, J. Beaud a été contraint de revoir sa stratégie après la chute de 10% de son chiffre d'affaires en 2022 et 2023. Ses Sous-vêtements à 40 euros étaient jugés trop onéreux par les consommateurs. « *Après treize ans d'activité, nous étions au bord du gouffre. Nous ne savions pas comment payer les salaires de nos 90 salariés* », a-t-il rappelé. Pour séduire un public plus large, l'entrepreneur de 39 ans a lancé en avril 2024 la gamme de Sous-vêtements et de boxers (R)évolution, vendus deux fois moins cher à qualité égale. Pour réaliser ce tour de force, il a dû augmenter ses volumes de production et commander 400 000 pièces auprès de ses sous-traitants contre 5 000 à 10 000 pièces par les autres gammes. C'était l'opération de la dernière chance. « *Ça passe ou ça casse* », avait alors prévenu J. Beaud. Si, à la fin de 2024, l'entreprise qui réalise 20 millions d'euros de chiffre d'affaires, n'est pas encore à l'équilibre, les Sous-vêtements et boxers (R)évolution ont toutefois dopé ses ventes. J. Beaud pense désormais avoir trouvé le bon modèle économique.

Pour mettre en œuvre cette solution, il a été épaulé par sa directrice générale, Léa Marie, recrutée en 2021, ingénierie diplômée de l'École supérieure des industries du vêtement (ESIV), [...] Tous deux sont convaincus qu'il est possible de fabriquer en France à des prix compétitifs. Dès 2022, ils ont imaginé une usine avec un circuit court de production. C'est le projet *Bonne Nouvelle*. Le nom renvoie au boulevard parisien qui marque la limite du Sentier, ancien quartier des ateliers de textile parisiens. « *Le projet a été présenté aux plus grands partenaires industriels et bancaires mais on ne rentrait pas dans les cases* », indique Léa Marie. J. Beaud s'est associé à l'aventure ainsi que Myriam Mentfakh, ancienne condisciple de Léa Marie à l'ESIV et fondatrice du bureau d'études *LeLabPlus* qui accompagne les marques de mode dans leur démarche écoresponsable. Pour créer cette société et lancer l'usine en 2023, les quatre associés fondateurs ont eux-mêmes financé le parc de machines qu'ils ont peu à peu étoffé et qui représente un investissement de 100 000 €. Très automatisée, cette usine de 500 m² située à cinq minutes de voiture de la mairie d'Aubervilliers, emploie actuellement 40 salariés en CDI, payés en moyenne 25% de plus que le smic. Les mécaniciennes ont été recrutées à proximité et sont toutes polyvalentes. « *Dans deux ans, l'usine emploiera 300 personnes* », affirme Léa Marie. Pour l'heure, le personnel s'active

derrière des machines qui font gagner un temps précieux sur les neuf opérations de fabrication d'un boxer. C'est notamment le cas de celle qui fixe la ceinture de l'élastique sur le corps du sous-vêtement. « *Ça fait quatorze ans que je fabrique des Sous-vêtements en France, aucune usine dans le pays n'a ce type d'automate* », assure J. Beaud. [...]

La PME fabriquera cette année 30% de ses produits à *Bonne Nouvelle*, tout en continuant à travailler avec ses sous-traitants historiques. Il table pour 2025 sur une production de 700 000 Sous-vêtements et boxers, vendus comme les deux modèles (R)évolution à moitié prix. Pour étendre ces tarifs à l'ensemble de ses gammes, l'entrepreneur a aussi revu la conception de ses produits, à la fois dans la création, le patronage et le process de couture. « *La conception est clé pour gagner du temps et de la matière première qui coûte cher* », souligne Léa Marie. Seul LSVF fabriquera à Aubervilliers cette année [avec l'espoir dès 2026 de] pouvoir accueillir d'autres marques. Myriam Mentfakh a rappelé de son côté qu'avec cette usine l'objectif des quatre associés « *est d'ancre une industrie capable de répondre aux exigences des volumes industriels tout en restant compétitive* ». J. Beaud a profité de l'événement pour annoncer qu'à compter du 5 mars les prix des tee-shirts, pyjamas, et chaussettes de sa marque seraient également divisés par deux.

Source : <https://www.lefigaro.fr>, 17/02/2025

La démarche du *Sous-vêtement Français* a séduit *Carrefour* qui par ailleurs a pris des engagements forts pour soutenir les PME françaises. « *Depuis novembre 2024, nous sommes présents en permanent dans une centaine d'hypermarchés Carrefour et quelques supermarchés* », explique le fondateur. Les premiers résultats sont positifs. « *Nous avons retrouvé 10% de croissance en 2024, ce qui nous emmène à un chiffre d'affaires un peu au-dessus de 20 millions d'euros*.

Source : <https://www.lsa-conso.fr>, 05 mars 2025

Document 8 – Répartition du chiffre d'affaires par trimestre (période 2020 – 2023)

En millions d'euros	2023	2022	2021	2020	Total
Trimestre 1	3,90	4,32	5,06	5,58	18,86
Trimestre 2	2,40	2,76	2,48	3,42	11,06
Trimestre 3	2,70	3,12	2,71	3,85	12,38
Trimestre 4	9,80	10,80	11,75	11,85	44,20
Total	18,80	21,00	22,00	24,70	86,50
Moyenne	4,70	5,25	5,50	6,18	21,63

Source : données fictives et simplifiées, les auteurs

Document 9 – LSVF s'engage sur la conception des matières

En 2019, LSVF a initié un audit, réalisé par *Quantis*, pour analyser son impact environnemental sur toutes les étapes de vie d'un vêtement, de la conception à la vente. La conception des matières s'est avérée comme étant l'étape la plus impactante. L'énergie du *Sous-vêtement Français* s'est alors concentrée vers l'intégration et l'amélioration des matières responsables et a alors créé son propre lexique pour recenser les matières responsables utilisées et constitué de cette manière : les matières biocentraées (lyocell, laine et coton issus de l'agriculture biologique), les matières recyclées (polyamide et polyester recyclé, coton recyclé, laine recyclée) et les matières locales (laine française, lin français, matières à revaloriser issues des stocks de la marque). Pour qu'un vêtement rentre dans ce lexique éco responsable, il faut qu'il soit constitué d'au moins 80% de matières responsables citées ci-dessus. Sinon, il est passé dans le référencement classique. LSVF propose deux collections par an, ainsi que des produits permanents comprenant environ 200 références. Seules les pièces issues des collections saisonnières sont travaillées en vue de minimiser leur impact. Toutefois, les évolutions depuis l'audit de 2019 sont très importantes. Les collections sont fabriquées

aujourd'hui à partir de 60% de matières éco responsables : tandis qu'au printemps 2020, elles ne constituaient que 17% des matières utilisées. La majorité des produits en coton sont désormais en coton bio certifié GOTS. Les matières recyclées arrivent peu à peu sur les collections. Enfin, d'autres impacts analysés par l'audit de 2019 entrent également en jeu : l'amélioration du transport des marchandises et des matières, ou un travail sur la qualité des emballages.

Source : <https://elenasansh.com>, 06/09/2021

Document 10 – Entretien avec Louis Sanchez, acheteur Matières Premières chez LSVF.
Les enjeux d'un acheteur made in France sont-ils différents ? LSVF s'est engagé à construire une industrie textile Made In France plus équitable et responsable. Nous travaillons exclusivement avec des fournisseurs et fabricants français. Ce serait une hérésie de penser que le coût de la matière, de fabrication sera le même que nos concurrents internationaux. Notre objectif est de satisfaire l'ensemble des acteurs de la filière. Dans la conscience collective, l'acheteur traite avec le fournisseur si et seulement si la négociation est poussée à son paroxysme. Chez nous, c'est différent. Nous veillons à trouver un juste équilibre. C'est dans cette démarche-là et en gardant cette ligne de conduite que nous faisons nos négociations. La filière textile française est dans la tourmente depuis plusieurs années. La vocation du *Sous-vêtement Français* est de redorer son image tout en lui redonnant une place importante au sein de l'industrie nationale. Nous nous heurtons cependant à une réelle problématique auprès du grand public. Malgré les nombreuses polémiques sur la fast-fashion, les consommateurs ne semblent pas prêts à changer leur façon de s'habiller. Chez nous, la sensibilisation passe par une transparence des différentes étapes de notre production. C'est grâce à la communication que LSVF espère réellement faire changer les mentalités. L'avenir risque d'être compliqué si des changements ne sont pas opérés.

[...] **Quelles sont vos missions ?** En amont, le pôle Développement va réaliser un sourcing pour sélectionner les fournitures qui répondent le mieux à notre besoin. C'est à la fin de cette étape, que j'interviens. Mon rôle est de finaliser la commande, grâce à l'entrée en négociation avec le fournisseur. Lors de la finalisation de la commande, certaines conditions sont à respecter comme le respect des délais et la qualité des matières premières. Ce contrôle se fait par la réception d'un échantillon au préalable. Nous entrons ensuite dans la partie « gestion des approvisionnements avec l'arrivée de nouveaux acteurs dans le processus : les usines. Nous n'avons pas d'usine en nom propre. Nous faisons travailler des industries déjà présentes. Je renvoie les plannings d'approvisionnement. Le plus important est de les informer des dates d'échéances, des volumes qu'ils vont recevoir. Il faut que l'information soit fluide et être réactif.

Source : <https://blog.weproc.com>, 02/08/2021

Document 11 - LSVF a subi un piratage informatique ce 15 avril 2024

La série noire des piratages continue avec cette fois LSVF comme victime. La société a ainsi expliqué avoir été touchée par une cyberattaque ce 15 avril et indiqué que des données personnelles de ses clients ont été volées par des hackers. Contacté pour des précisions, un porte-parole nous a indiqué qu'un travail d'analyse par ses partenaires sécurité est en cours sans pouvoir à ce stade partager plus d'éléments. « *Nous prenons le sujet très au sérieux, la sécurité des données de nos clients est notre priorité* », explique le porte-parole joint par la rédaction. Suite à cette cyberattaque, un dépôt de plainte pour accès frauduleux dans un système de traitement automatisé de données a été déposé et un signalement fait à la CNIL. « *Toutes nos équipes restent mobilisées pour apporter leur concours aux autorités judiciaires qui suivent cet acte frauduleux* », poursuit l'entreprise qui s'engage à informer régulièrement ses clients de l'évolution de la situation et précise qu'aucune information concernant des mots de passe des comptes clients ni données de carte de paiement ne sont concernées par cet incident.

Source :

<https://www.lemondeinformatique.fr>, 17/04/2024

Sur un forum spécialisé dans la publication de données dérobées, un certain ShopifyGUY publiait samedi 13 avril un message annonçant avoir « mis en ligne la base de données » du Sous-vêtement Français, « que vous pouvez télécharger ». La fuite avait d'ailleurs dans la

foulée été relayée [sur Twitter/X](#) par plusieurs observateurs du dark web et des forums de vente de données volées. Deux jours avant que l'entreprise n'identifie la fuite et quatre jours avant la communication aux clients. « *Il y a 1 506 395 emails, dont 696 144 informations complètes sur les clients : adresses email, noms, numéros de téléphone, adresses physiques et achats* », précise le message sur le forum. Le pirate propose également un « échantillon » avec des données sur pas moins de 611 clients.

Source :

<https://next.ink>, 17/04/2024

Document 12 – Organisation du système d'information du Sous-vêtement Français

LSVF vise à réinventer la fabrication textile en France, à garantir une production locale, à optimiser ses coûts, à offrir une expérience client de qualité et à soutenir une croissance rapide tout en restant compétitif. À cette fin, son système d'information (SI) est structuré autour d'une combinaison de solutions logicielles spécialisées et de partenariats avec des prestataires externes, permettant de couvrir l'ensemble des besoins métiers.

Prestataire	Domaine d'intervention	Détail des missions
Prios, éditeur de logiciel	PGI / Gestion des opérations	Centralisation des données produits, gestion des achats, des ventes et des stocks
Dalenys / Be2Bill, prestataire de paiement	Paiement en ligne	Traitements des paiements bancaires, sécurisation des transactions : LSVF ne stocke aucune donnée bancaire.
Marin Software	Marketing digital (Search & Social)	Gestion, optimisation et reporting des campagnes publicitaires sur les réseaux sociaux et les moteurs de recherche afin de maximiser le ROI
Botmind	Intégration d'un agent virtuel	Automatisation d'une partie importante des requêtes clients et des réponses afin d'optimiser la conversion, tout en libérant les conseillers pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.
Logtex, logicien spécialisé	Logistique et supply chain	Automatisation de la gestion des commandes, du stockage et de l'expédition des articles
Sous-traitants techniques	Maintenance du site et sécurité	Maintenance, support technique, gestion des incidents (ex. : cyberattaques), conformité RGPD

Source : les auteurs, 2025

Document 13 – Le concept d'alignement stratégique selon Venkatraman et Henderson

L'alignement stratégique, selon Venkatraman et Henderson, désigne la cohérence et l'intégration entre la stratégie d'entreprise et la stratégie des systèmes d'information (SI), afin que les technologies de l'information soutiennent et amplifient les objectifs stratégiques de l'organisation. Le modèle s'articule autour de deux principes fondamentaux du modèle

Un axe externe/interne qui distingue la dimension externe (positionnement stratégique sur le marché) de la dimension interne (organisation et gestion des ressources internes).

Un axe business/IT qui distingue la sphère métier (business) de la sphère technologique (IT). Dès lors, il faut qu'il y ait adéquation entre les domaines internes et externes, aussi bien pour le business que pour l'IT (c'est le Strategic Fit) et une intégration entre les domaines métier et IT, à la fois au niveau stratégique et opérationnel (c'est la Functional Integration).

Source : les auteurs, 2025

CAPET EXTERNE BAC+3
Economie et gestion
Spécialité comptabilité-finance

Le made in France, J. Beaud y croit. Après avoir fait renaître Léon Flam, une enseigne familiale de bagages haut de gamme française que les pilotes de l'Aéropostale avaient autrefois adoptée, cet ancien élève d'HEC a, sur un pari un peu fou, décidé de se lancer dans le Sous-vêtement. Le Sous-vêtement Français (LSVF) était né. En 2012, c'est le début de l'aventure avec 10 000 euros investis, des heures de recherche sur Internet pour trouver un atelier de confection, un prototype et finalement 600 Sous-vêtements ramenés dans le coffre d'une camionnette louée pour l'occasion. 12 ans plus tard, le chiffre d'affaires de l'ancienne startup se stabilise autour des 20 millions d'euros après avoir connu un pic à plus de 24 millions en 2019 et 2020 et être descendu à moins de 19 millions en 2023. Sa raison d'être est formulée ainsi : « Fidèle à l'esprit français d'ouverture et d'audace, la société n'a de cesse, depuis sa création, de réinventer avec panache l'industrie textile française dans ses codes et ses valeurs. La société s'engage à l'égard et avec des partenaires à construire une industrie textile plus juste, innovante, agile et riche d'un écosystème créatif et actif ».

Entre 2016 et 2020, Le Sous-vêtement Français (LSVF) a connu un développement rapide et continu grâce à la commercialisation de ses produits sur son site Internet tout d'abord puis en développant son réseau de distribution physique mais aussi en proposant des gammes de produits de plus en plus nombreuses qui s'adressent aussi bien aux hommes, aux femmes qu'aux enfants (sous-vêtements, homewear : pyjamas, jogging, tee-shirts, accessoires : charentaises, espadrilles, etc.). Pour cela, l'entreprise travaille avec 40 ateliers partenaires partout en France, dont 8 sont labellisés « Entreprise du Patrimoine Vivant » et 8 autres sont labellisés « Origine France Garantie ». Du fil au produit fini toutes les étapes de fabrication sont assurées en France (teinture, tissage, tricotage, découpe, confection et distribution). Les boîtes d'emballage des produits sont en carton recyclé et recyclable certifié FSC⁹. Tous les accessoires, la cocarde et les étiquettes sont également fabriqués en régions. Cela représente un véritable maillage territorial avec des faonniers ou fabricants de matières premières situés à Saint-André-Lez-Lille dans le Nord, à Quimper en Bretagne, à Troyes dans l'Aube, à Bourg-en-Bresse dans l'Ain, aux Cars en Haute-Vienne, à Roanne et St-Etienne dans la Loire, à Castres dans le Tarn ou encore, à Sumène dans le Gard.

Aujourd'hui, la marque s'est engagée dans une refonte totale de son modèle d'activité autour d'un crédo : « un Sous-vêtement français vendu au bon prix avec une bonne marge c'est une nouvelle histoire ». Dans cette optique, l'inauguration de l'usine de confection textile installée à Aubervillers Bonne nouvelle, dont J. Beaud est cofondateur, constitue une étape importante. Parallèlement, Le Sous-vêtement Français (LSVF) se reconcentre sur ses produits clés, les sous-vêtements, chaussettes et pyjamas. Après avoir testé le principe de la précommande en 2023, la marque a également basculé sur une production à fort volume en 2024, communiquant sur le challenge de produire 400 000 sous-vêtements en France. Dans le même temps, elle a fermé 15 boutiques sur la vingtaine qu'elle possédait encore début 2023.

En 2025, LSVF n'a pas encore trouvé l'équilibre. La marque ambitionne de basculer les productions de ses autres produits clés, comme les chaussettes et les pyjamas, sur une production basée sur les volumes avec l'objectif de séduire une toute nouvelle clientèle et de redéployer le made in France textile.

Liste des documents

Document 1 – Activité et performance du Sous-vêtement Français sur la période 2018 – 2023

Document 2 – Faits marquants du développement du Sous-vêtement Français sur la période 2013 – 2025

⁹ « Forest Stewardship Council » ou, en français « Conseil de Soutien de la forêt » : Les produits labellisés FSC Recyclés sont fabriqués à partir de 100% de bois ou de fibres recyclées. Ce label est utilisé principalement pour des produits en papier mais peut également se retrouver sur certains produits bois (bois massif ou panneaux).

Document 3 – LSVF : une production « Made in France » de sous-vêtements haut de gamme
Document 4 – J. Beaud : "Les Ateliers du Sous-vêtement s'inscrivent dans notre quête de relais de croissance"
Document 5 – Répartition du chiffre d'affaires par trimestre (période 2020 – 2023)
Document 6 – LSVF s'engage sur la conception des matières
Document 7 – Bilan fonctionnel et indicateurs financiers du Sous-vêtement Français en 2023
Document 8 - Informations relatives aux comptes de résultat du Sous-vêtement Français pour les exercices 2021, 2022 et 2023
Document 9 - Informations relatives aux bilans comptables du Sous-vêtement Français pour les exercices 2022 et 2023
Document 10 – Tableau d'amortissement de l'emprunt finançant l'investissement de 150 000 euros (annuité constante)
Document 11 – Flux nets de trésorerie (FNT) générés par un investissement de 150 000 euros dans les machines de fabrication de chaussons (cas de l'emprunt intégral, annuité constante)

Problématique :

L'entreprise Le Sous-vêtement français est -elle une entreprise performante d'un point de financier ?

Depuis sa création, LSVF a toujours cherché à enrichir son offre, passant du simple Sous-vêtement à un vestiaire complet pour toute la famille tout en restant fidèle à la fabrication locale. Cependant, depuis quelques années, J. Beaud s'attache à construire une nouvelle architecture de la valeur pour garantir à cette ancienne start-up des niveaux de vente et de rentabilité suffisants et à faire du LSVF une marque pérenne conjuguant innovation, ancrage territorial et adaptation constante aux attentes d'un nombre toujours plus important de consommateurs.

1. Caractériser les évolutions du modèle économique du Sous-vêtement Français **depuis 2023 et justifier leur pertinence**
2. Après avoir construit le bilan fonctionnel du Sous-vêtement Français **en 2022**, expliquer l'évolution entre 2022 et 2023 du FRNG, du BFRE, de la trésorerie nette ainsi que des ratios de structure et de rotation que vous jugerez pertinents.
3. Analyser la performance de l'entreprise et apprécier **sa rentabilité**
4. Montrer en quoi un financement intégral par l'emprunt améliore la rentabilité de l'investissement envisagé par rapport au financement par autofinancement.
5. Conclure en répondant à la problématique

Document 1 – Activité et performance du Sous-vêtement Français sur la période 2018 - 2023

Rappel : un nombre entre parenthèses signifie qu'il est négatif. Ainsi, (1 692 858) = - 1 692 858.

Exercices	2023	2022	2021
Chiffre d'affaires (CA)	18 754 140 €	21 015 606 €	22 064 974 €
Valeur ajoutée ((VA)	4 430 923 €	4 802 377 €	6 452 232 €
Excédent brut d'exploitation (EBE)	629 922 €	305 090 €	1 959 458 €
Résultat net	(1 692 858) €	(3 411 533) €	114 389 €

Exercices	2020	2019	2018
Chiffre d'affaires (CA)	24 460 788 €	24 336 752 €	20 760 213 €
Valeur ajoutée (VA)	6 326 312 €	5 071 777 €	4 144 868 €
Excédent brut d'exploitation (EBE)	1 996 237 €	448 964 €	716 611 €
Résultat net	(1 252 372) €	(1 944 109) €	(1 107 796) €

Source : d'après pappers.fr, 2019 à 2024

Document 2 –faits marquants du développement du Sous-vêtement Français sur la période 2013 - 2025

ANNÉE	ÉVÉNEMENT	
2013	Marketing	Collaboration avec Princesse Tam Tam
	Financement / communication	Financement participatif sur My Major Company, de 22 252 € pour la campagne de communication « Le Sous-vêtement qui sent bon »
2014	Distribution	Ouverture de la première boutique à Paris.
	Marketing	Opération Téléthon « bouge ton pompon » lancée sur KissKiss BankBank, 40 000 bonnets vendus pour 40 000 € à l'AFM Téléthon
2015	Marketing	Poursuite des collaborations avec Maison Labiche, Aigle, Evian, American Vintage.
	Distribution	Ouverture de la boutique à Hong Kong, de la deuxième boutique à Paris
	Financement / communication	Campagne de communication aux États-Unis financée grâce à la plateforme collaborative Kickstarter. 300 000\$ récoltés.
2016	Financement	Levée de fonds de 8 millions d'euros avec l'entrée du fonds d'investissements Experienced Capital Partners dans le capital à hauteur de 36,5%
	Distribution	Ouverture de la troisième boutique à Paris
2017	Marketing	Lancement de la première collection femme
	Stratégie	Obtention du label Lucie 26000, premier label RSE français
	Distribution	Ouverture d'une boutique à Aix-en-Provence, à Toulouse et de deux à Paris
2018	Marketing / stratégie	Lancement de la playlist Youtube « J'y vais mais j'ai peur » pour aider les entrepreneurs à se lancer dans leur projet.
	Distribution	Ouverture d'une boutique à Lyon, à Lille, à Nantes, à Bordeaux et une autre à Paris

2020	Stratégie	<i>Adoption du statut d'entreprise à mission¹⁰</i>
2021	Marketing	<i>Lancement d'une ligne de sous-vêtements pour enfants</i>
	Stratégie	<i>Premier investissement industriel dans la « Manufacture de pantoufles » avec l'achat de 5 machines anciennes de fabrication de chaussons au sein d'un atelier de maroquinerie à Châtillon-sur-Indre</i>
2023	Financement	<i>Levée de fonds de 3,58 millions d'euros grâce à une campagne de financement participatif via la plateforme Lita.co</i>
2023	Stratégie	<i>Dépôt de la marque « Le Sous-vêtement Français : l'impossible devient possible. » qui consiste à proposer un service de personnalisation de produits Made in France en marque blanche¹¹,</i>
Juin 2023	Marketing	<i>Lancement de la collection de sous-vêtements sous licence officielle Le Sous-vêtement Français Paris 2024 dont une partie est fabriquée par le sous-traitant Henitex, à Riorges (42).</i>
Juillet 2023	Stratégie	<i>Partenariat avec Eminence pour produire 50 000 Sous-vêtements sur le site de Sauve (30) pour la fin du mois.</i>
2024	Marketing	<i>Association avec l'entreprise romanaise 1083 pour la production d'uniformes mixtes made in France dans le cadre de l'expérimentation du port de l'uniforme dans 87 établissements scolaires</i>
Avril 2024	Marketing	<i>Lancement de la gamme de produits accessibles avec la commercialisation de deux références, un Sous-vêtement et un caleçon, à un prix unitaire de 25€. Ouverture d'un pop-up store durant cinq jours dans le magasin Galeries Lafayette Haussmann</i>

Source : à partir du site institutionnel : www.leSous-vetementfrancais.fr

Document 3 – LSVF : une production « Made in France » de sous-vêtements haut de gamme

Tous nos vêtements sont fabriqués à moins de 250 km de chez vous grâce à nos 32 fournisseurs de matières et nos 40 ateliers partenaires, dont les savoir-faire ont pour beaucoup été labellisés Entreprise du Patrimoine Vivant ou Origine France Garantie. Déclaré Entreprise à mission, LSVF relocalise les productions et développe les matières locales et éco-conçues, pour un impact positif, tant social qu'environnemental. Ainsi, au fur et à mesure de son développement, en relocalisant les productions et en développant des matières locales et éco-conçues, LSVF a construit un écosystème durement touché depuis 50 ans. De la laine mérinos produite sur les plateaux de Valensole à la dentelle confectionnée à Caudry, en passant par les maillots de bain en nouvelles matières recyclées fabriqués aux Portes du Coglais, c'est toute l'industrie du textile français qui participe à une fabrication locale. LSVF soutient également les acteurs locaux, pour favoriser les initiatives de production de matières premières dans nos régions, et d'éviter que le lin ou la laine, par exemple, soient exportés à moindre coût.

Voici quelques exemples de fournisseurs situés sur le sol hexagonal :

Nom de l'entreprise	Région / Ville	Type d'articles produits
Ateliers L	Poitiers (86)	Lingerie (femme), sous-vêtements (homme)
Chantelle SA	Marne (51)	Sous-vêtements (homme)
Fanystyle	Somme (80)	Sous-vêtements (homme)
Eminence Aimargues	Aimargues (30)	Sous-vêtements (homme)
Ouragan Paris	Paris (75)	Caleçons
Confection du Coglais	Les Portes du Coglais	Maillots de bain

¹⁰ La disposition de société à mission, prévue par la loi Pacte sur la croissance promulguée en mai 2019, permet à une société commerciale d'intégrer dans ses statuts des objectifs sociaux et environnementaux auxquels elle consacre des moyens et un suivi.

¹¹ Marque blanche est un terme qu'on utilise pour parler d'un procédé de production pour un service ou pour un produit. Il consiste à faire réaliser un produit ou un service par un fournisseur sans qu'il y appose son nom ou sa propre marque. Le distributeur commercialise ensuite le produit sous sa propre marque.

Nom de l'entreprise	Région / Ville	Type d'articles produits
	(35)	
Manufacture Perrin	Montceau-les-Mines (71)	Chaussettes
Broussaud Textiles	Les Cars (87)	Chaussettes
L'Atelier Charentaises	Charente	Charentaises
Rivalin	Quimper (29)	Charentaises
Fargeot – Podowell	Dordogne (24)	Chaussons
Léon Flam	Paris (75)	Pantoufles
Mod Passion	Buchy (76)	Pyjamas
Hi Peach	Aubervilliers (93)	Pyjamas
Saint-James	Saint-James (50)	Maille, pulls
1083	Romans-sur-Isère (26)	Denim, maille, pulls

Source : à partir du site institutionnel : www.leSous-vêtementfrancais.fr

Document 4 – J. Beaud : "Les Ateliers du Sous-vêtement s'inscrivent dans notre quête de relais de croissance"

Mi-mars, Le Sous-vêtement Français levait 3,58 millions d'euros pour développer son réseau de 80 ateliers partenaires, Les Ateliers du Sous-vêtement, qui doit accompagner les marques-tiers dans leurs projets de relocalisation.

Entre 5 000 à 10 000 pièces par les autres gammes. C'était l'opération de la dernière chance. « Ça passe ou ça casse », avait alors prévenu J. Beaud. Si, à la fin de 2024, l'entreprise qui réalise 20 millions d'euros de chiffre d'affaires, n'est pas encore à l'équilibre, les Sous-vêtements et boxers (R)évolution ont toutefois dopé ses ventes. J. Beaud pense désormais avoir trouvé le bon modèle économique.

Pour mettre en œuvre cette solution, il a été épaulé par sa directrice générale, Léa Marie, recrutée en 2021, ingénierie diplômée de l'École supérieure des industries du vêtement (ESIV), [...] Tous deux sont convaincus qu'il est possible de fabriquer en France à des prix compétitifs. Dès 2022, ils ont imaginé une usine avec un circuit court de production. C'est le projet Bonne Nouvelle. Le nom renvoie au boulevard parisien qui marque la limite du Sentier, ancien quartier des ateliers de textile parisiens. « Le projet a été présenté aux plus grands partenaires industriels et bancaires mais on ne rentrait pas dans les cases », indique Léa Marie. J. Beaud s'est associé à l'aventure ainsi que Myriam Mentfakh, ancienne condisciple de Léa Marie à l'ESIV et fondatrice du bureau d'études LeLabPlus qui accompagne les marques de mode dans leur démarche écoresponsable. Pour créer cette société et lancer l'usine en 2023, les quatre associés fondateurs ont eux-mêmes financé le parc de machines qu'ils ont peu à peu étendu et qui représente un investissement de 100 000 €. Très automatisée, cette usine de 500 m² située à cinq minutes de voiture de la mairie d'Aubervilliers, emploie actuellement 40 salariés en CDI, payés en moyenne 25% de plus que le smic. Les mécaniciennes ont été recrutées à proximité et sont toutes polyvalentes. « Dans deux ans, l'usine emploiera 300 personnes », affirme Léa Marie. Pour l'heure, le personnel s'active derrière des machines qui font gagner un temps précieux sur les neuf opérations de fabrication d'un boxer. C'est notamment le cas de celle qui fixe la ceinture de l'élastique sur le corps du sous-vêtement. « Ça fait quatorze ans que je fabrique des Sous-vêtements en France, aucune usine dans le pays n'a ce type d'automate », assure J. Beaud. [...]

La PME fabriquera cette année 30% de ses produits à Bonne Nouvelle, tout en continuant à travailler avec ses sous-traitants historiques. Il table pour 2025 sur une production de 700 000 Sous-vêtements et boxers, vendus comme les deux modèles (R)évolution à moitié prix. Pour étendre ces tarifs à l'ensemble de ses gammes, l'entrepreneur a aussi revu la conception de ses produits, à la fois dans la création, le patronage et le process de couture. « La conception est clé pour gagner du temps et de la matière première qui coûte cher », souligne Léa Marie. Seul LSVF fabriquera à Aubervilliers cette année [avec l'espoir dès 2026 de] pouvoir accueillir d'autres marques. Myriam Mentfakh a rappelé de son côté qu'avec cette usine l'objectif des quatre associés « est d'ancre une industrie capable de répondre aux exigences des volumes industriels tout en restant compétitive ». J. Beaud a profité de l'événement pour annoncer qu'à

compter du 5 mars les prix des tee-shirts, pyjamas, et chaussettes de sa marque seraient également divisés par deux.

Source : <https://www.lefigaro.fr>, 17/02/2025

La démarche du Sous-vêtement Français a séduit Carrefour qui par ailleurs a pris des engagements forts pour soutenir les PME françaises. « Depuis novembre 2024, nous sommes présents en permanent dans une centaine d'hypermarchés Carrefour et quelques supermarchés », explique le fondateur. Les premiers résultats sont positifs. « Nous avons retrouvé 10% de croissance en 2024, ce qui nous emmène à un chiffre d'affaires un peu au-dessus de 20 millions d'euros.

Source : <https://www.lsa-conso.fr>, 05 mars 2025

Document 5 – Répartition du chiffre d'affaires par trimestre (période 2020 – 2023)

En millions d'euros	2023	2022	2021	2020	Total
Trimestre 1	3,90	4,32	5,06	5,58	18,86
Trimestre 2	2,40	2,76	2,48	3,42	11,06
Trimestre 3	2,70	3,12	2,71	3,85	12,38
Trimestre 4	9,80	10,80	11,75	11,85	44,20
Total	18,80	21,00	22,00	24,70	86,50
Moyenne	4,70	5,25	5,50	6,18	21,63

Source : données fictives et simplifiées, les auteurs

Document 6 – LSVF s'engage sur la conception des matières

En 2019, LSVF a initié un audit, réalisé par Quantis, pour analyser son impact environnemental sur toutes les étapes de vie d'un vêtement, de la conception à la vente. La conception des matières s'est avérée comme étant l'étape la plus impactante. L'énergie du Sous-vêtement Français s'est alors concentrée vers l'intégration et l'amélioration des matières responsables et a alors créé son propre lexique pour recenser les matières responsables utilisées et constitué de cette manière : les matières biocentrees (lyocell, laine et coton issus de l'agriculture biologique), les matières recyclées (polyamide et polyester recyclé, coton recyclé, laine recyclée) et les matières locales (laine française, lin français, matières à revaloriser issues des stocks de la marque). Pour qu'un vêtement rentre dans ce lexique éco responsable, il faut qu'il soit constitué d'au moins 80% de matières responsables citées ci-dessus. Sinon, il est passé dans le référencement classique. LSVF propose deux collections par an, ainsi que des produits permanents comprenant environ 200 références. Seules les pièces issues des collections saisonnières sont travaillées en vue de minimiser leur impact. Toutefois, les évolutions depuis l'audit de 2019 sont très importantes. Les collections sont fabriquées aujourd'hui à partir de 60% de matières éco responsables : tandis qu'au printemps 2020, elles ne constituaient que 17% des matières utilisées. La majorité des produits en coton sont désormais en coton bio certifié GOTS. Les matières recyclées arrivent peu à peu sur les collections. Enfin, d'autres impacts analysés par l'audit de 2019 entrent également en jeu : l'amélioration du transport des marchandises et des matières, ou un travail sur la qualité des emballages.

Source : <https://elenasansh.com>, 06/09/2021

Document 7 – Bilan fonctionnel et indicateurs financiers du Sous-vêtement Français en 2023

EMPLOIS (en €)	2023	RESSOURCES (en €)	2023
Emplois stables (ES)	10 216 694	Ressources stables (RS)	17 522 325
<i>EC d'exploitation</i>	7 687 791	<i>RC d'exploitation</i>	2 697 193
<i>EC hors-exploitation</i>	633 563	<i>RC hors-exploitation</i>	834 516
Emplois circulants (EC)	8 321 354	Ressources circulantes (RC)	3 531 709
Trésorerie active (TA)	2 517 486	Trésorerie passive (TP)	1 500

Indicateurs	2023
Couverture des ES par les RS	1,72
Couverture des capitaux investis	1,15
Taux d'endettement (en %)	125,65%
Poids du BFRE (en jours)	95,80
Délai de règlement des clients (en jours)	25,64
Délai de règlement aux fournisseurs (en jours)	65,55

Source : d'après pappers.fr, 2023 et 2024

Document 8 - Informations relatives aux comptes de résultat du Sous-vêtement Français pour les exercices 2020 et 2021

	2023	2022	2021
Produits d'exploitation :			
Ventes de marchandises	18 552 491	20 714 820	21 856 075
Production vendue	201 649	300 786	208 899
Montant net du chiffre d'affaires	18 754 140	21 015 606	22 064 974
Production stockée	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-
Subventions *	92 971	68 980	45 984
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	190 512	98 575	2 079
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	205 310	27 500	500
Autres produits	1 914	4 459	5 368
Total des produits d'exploitation (I)	19 244 847	21 215 120	22 118 905
Charges d'exploitation :			
Achats de marchandises	4 982 414	7 968 892	9 168 612
Variation de stocks	904 473	(108 315)	(1 547 198)
Achats de matières premières et autres approvisionnements	1 955 994	1 648 333	1 264 745
Variation de stocks	-	-	-
Autres achats et charges externes ⁽¹⁾	6 480 336	6 704 319	6 726 583
Impôts, taxes et versements assimilés	135 862	217 609	185 330
Salaires	2 749 808	3 195 997	3 109 061
Cotisations sociales	1 008 302	1 152 661	1 244 367
Dotations aux amortissements et aux dépréciations :			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	1 099 926	1 593 388	1 803 549
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	-	150 000	
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations			
Dotations aux provisions	412 036	72 271	47 209
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et	1 779 253	459 864	43 793

corporelles cédées			
Autres charges	84 872	65 512	4 356
Total des charges d'exploitation (II)	21 593 276	23 120 531	22 050 407
1. RESULTAT D'EXPLOITATION (I - II)	-2 348 429	-1 905 411	68 498
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun :	0	0	0
Bénéfice attribué ou perte transférée (III)	-	-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré (IV)	-	-	-
Produits financiers :			
De participation ⁽²⁾	-	-	-
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé ⁽²⁾	-	-	-
Autres intérêts et produits assimilés ⁽²⁾	1 290	1 025	27 569
Reprises sur dépréciations et provisions	-	-	-
Différences positives de change	20	1 009	1 565
Produits des cessions d'immobilisations financières	-	-	-
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie	-	-	-
Total des produits financiers (V)	1 310	2 034	29 134
Charges financières :			
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	-	-	-
Intérêts et charges assimilées ⁽³⁾	432 465	202 526	147 854
Différences négatives de change	379	5 814	107
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées	-	-	-
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie	-	-	-
Total des charges financières (VI)	432 844	208 340	147 961
2. RESULTAT FINANCIER (V - VI)	-431 534	-206 306	-118 827
3. RESULTAT COURANT avant impôts (I - II + III - IV + V - VI)	-2 779 963	-2 111 717	-50 329
Produits exceptionnels (VII) **	1 215 385	313 609	168 257
Charges exceptionnelles (VIII) ***	128 280	1 613 425	3 539
4. RESULTAT EXCEPTIONNEL (VII – VIII)	1 087 105	-1 299 816	164 718
Participation des salariés aux résultats (IX)	-	-	-
Impôts sur les bénéfices (X)	-	-	-
Total des produits (I+III+V+VII)	20 461 542	21 530 763	22 316 296
Total des charges (II+IV+VI+VIII+IX+X)	22 154 400	24 942 296	22 201 907
BENEFICE OU PERTE	-1 692 858	-3 411 533	114 389
1) Y compris :			
- Redevances de crédit-bail mobilier			
- Redevances de crédit-bail immobilier			
(2) Dont produits concernant les entités liées			
(3) Dont intérêts concernant les entités liées			
* Dont quote-part des subventions d'investissement virée au résultat			
** Dont reprises exceptionnelles	1 113 285	161 134	163 373
*** Dont dotations exceptionnelles	127 480	1 603 971	1 985

Document 9 - Informations relatives aux bilans comptables du Sous-vêtement Français pour les exercices 2022 et 2023

ACTIF	2022		
	VB	Am. & Dépr.	Net
<i>Immobilisations incorporelles</i>	6 540 709	2 353 214	4 187 495
<i>Immobilisations corporelles</i>	2 610 881	1 546 580	1 064 301
<i>Immobilisations financières</i>	904 945	392 955	511 990
Total de l'actif immobilisé	10 056 535	4 292 749	5 763 786
<i>Stock de produits intermédiaires et finis</i>	5 911 761	1 603 971	4 307 790
<i>Stock de marchandises</i>	1 775 440	-	1 775 440
<i>Avances et acomptes versés sur commandes</i>	55 763	-	55 763
<i>Créances clients et comptes rattachés</i>	1 927 887	56 420	1 871 467
<i>Autres créances (3)</i>	330 170	-	330 170
<i>Disponibilités</i>	3 582 912	-	3 582 912
<i>Charges constatées d'avances (2)</i>	296 115	-	296 115
Total de l'actif circulant	13 880 048	1 660 391	12 219 657
TOTAL GENERAL	23 936 583	5 953 140	17 983 443

PASSIF	2022
<i>Capital</i>	172 512
<i>Primes d'émission, de fusion, d'apport...</i>	9 756 563
<i>Report à nouveau</i>	(3 082 091)
Résultat de l'exercice	(3 411 533)
Total des capitaux propres	3 435 451
<i>Provisions pour risques</i>	30 000
Total des provisions pour risques et charges	30 000
<i>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (1)</i>	10 200 697
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>	2 938 937
<i>Dettes fiscales et sociales (3)</i>	1 130 928
<i>Autres dettes (3)</i>	185 588
<i>Produits constatés d'avance (2)</i>	61 842
Total des dettes	14 517 992
TOTAL GENERAL	17 983 443
(1) Dont CBC	5 100

(2) : relève de l'exploitation ; (3) : relève du hors-exploitation

Document 10 – Flux nets de trésorerie (FNT) générés par un investissement de 150 000 euros dans les machines de fabrication de chaussons (en intégrant les flux liés à l'emprunt intégral, annuité constante)

En euros	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Flux nets de trésorerie	-	(750)	4 649	16 766	36 227	63 720

Tableau d'amortissement de l'emprunt finançant l'investissement de 150 000 euros (annuité constante)

Exercices	Capital restant dû	Amortissement	Charges d'intérêt¹	Annuité
2022	150 000,00	28 253,19	4 500,00	32 753,19
2023	121 746,81	29 101,19	3 652,00	32 753,19
2024	92 645,63	29 974,19	2 779,00	32 753,19
2025	62 671,44	30 873,19	1 880,00	32 753,19
2026	31 798,26	31 799,19	954,00	32 753,19

Durée : 5 ans

Taux d'intérêt : 3%

¹ Le calcul des charges d'intérêt a été arrondi à l'euro le plus proche.

Document 11– Flux nets de trésorerie générés par un investissement de 150 000 euros dans les machines de fabrication de chaussons

L'investissement, **autofinancé en 2021 et mis en service en 2022**, dans les machines anciennes de fabrication de chaussons pour un montant de 150 000 € est financé sur les fonds propres des deux entreprises. Il doit générer les flux nets de trésorerie (FNT) suivants :

En euros	2021
Investissement	150 000
Emprunt	-
Besoin de financement	150 000

En euros	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flux nets de trésorerie (FNT)	- 150 000	32 625	38 138	44 201	50 871	58 209

* Le taux d'impôt sur les sociétés est de 25%. En cas de résultat avant impôt négatif, ce taux est également appliqué pour calculer le résultat après impôt. Ainsi, un résultat négatif avant impôt de 1 000 donnerait un résultat négatif après impôt de 750.

CAPET BAC + 3
Sujet 0 / Première épreuve d'admission
spécialité gestion des activités touristiques

L'Office de Tourisme La Rochelle Tourisme & Événements (LRTE), établissement public à caractère industriel et commercial rattaché à la Communauté d'Agglomération de La Rochelle, joue un rôle central dans l'accueil, la promotion et la coordination des acteurs du tourisme local. Avec plus de trois millions de visiteurs chaque année, La Rochelle s'impose comme une destination majeure du littoral atlantique, reconnue pour son patrimoine maritime unique et son engagement en faveur d'un tourisme durable. Labellisée « Destination Durable » depuis 2022, la ville se distingue par ses initiatives environnementales pionnières, telles que le développement des transports doux, la gestion éco-responsable de son port de plaisance, et une politique zéro déchet appliquée lors des grands événements comme les Francofolies ou le Grand Pavois.

Malgré ce dynamisme, La Rochelle fait face à un défi de taille : une fréquentation touristique fortement concentrée sur les mois d'été (70% de la fréquentation annuelle sur les mois de Juillet/Août), qui engendre une saturation des infrastructures, une pression accrue sur l'environnement (dégradation des plages, hausse des déchets), et des tensions sociales liées à la hausse des prix de l'immobilier et à la qualité de vie des habitants. La saisonnalité marquée, avec des taux d'occupation hôtelière dépassant 90 % en juillet et août contre seulement 46 % en hiver, illustre ce déséquilibre et souligne la nécessité de repenser l'offre touristique pour mieux répartir les flux tout au long de l'année.

C'est pourquoi l'Office de Tourisme a élaboré un plan de développement ambitieux pour la période 2022-2026. Il se décline à travers plusieurs enjeux majeurs. Sur le plan économique, il s'agit de réduire la dépendance aux recettes estivales, alors que 60 % du chiffre d'affaires des hébergements est réalisé en seulement trois mois. D'un point de vue environnemental, la préservation du littoral et l'adaptation de la destination aux effets du changement climatique, tels que la montée des eaux ou les canicules, sont devenues des priorités absolues. L'innovation numérique joue également un rôle clé, avec le déploiement d'outils comme un CRM centralisé, des parcours en réalité augmentée ou encore l'application « Nous La Rochelle », qui visent à fluidifier les flux touristiques et à personnaliser l'expérience des visiteurs. Enfin, l'aspect social ne doit pas être négligé, car il est essentiel d'impliquer les habitants et les acteurs locaux dans une démarche collaborative et inclusive pour garantir l'équilibre et la pérennité du modèle touristique rochelais.

L'objectif est de faire de La Rochelle un modèle de destination maritime durable, alliant performance économique, respect de l'environnement et innovation numérique, tout en préservant la qualité de vie des Rochelais et en renforçant l'attractivité du territoire sur l'ensemble de l'année.

PROBLEMATIQUE : Est-il possible de concilier durabilité, désaisonnalisation et innovation numérique avec la performance globale de la destination La Rochelle ?

QUESTIONS

1. Réaliser le diagnostic stratégique de La Rochelle Tourisme & Événements.
2. Proposer une offre numérique immersive permettant d'allonger la saison et de renforcer l'image de la destination.
3. Évaluer l'impact financier de cette nouvelle offre.
4. Montrer comment les leviers marketing et numériques peuvent améliorer la visibilité de la destination La Rochelle et la satisfaction client.
5. Conclure en répondant à la problématique

DOSSIER DOCUMENTAIRE

Document 1	La Rochelle : une destination maritime, historique et éco-responsable
Document 2	L'avènement de La Rochelle Tourisme & Événements (LRTE)
Document 3	Édito du rapport d'activité 2024 de LRTE

Document 4	Les actions de communication de LRTE
Document 5	Les chiffres clés de l'Office de Tourisme communautaire
Document 6	La Rochelle, laboratoire du tourisme durable
Document 7	Les outils et supports numériques du tourisme à La Rochelle : une stratégie digitale au service du tourisme durable et de l'expérience visiteur
Document 8	Enquête auprès des professionnels de l'hôtellerie de La Rochelle
Document 9	Témoignages d'acteurs économiques locaux
Document 10	Commentaires de touristes rochelais
Document 11	Données chiffrées

DOCUMENT 1 : LA ROCHELLE, UNE DESTINATION MARITIME, HISTORIQUE ET ECO-RESPONSABLE

La Rochelle, ville emblématique de la façade atlantique, séduit chaque année des millions de visiteurs grâce à son patrimoine maritime exceptionnel et son engagement en faveur d'un tourisme responsable.

Patrimoine et sites incontournables

- Le Vieux-Port et ses tours médiévales : symbole de la ville, classé Monument Historique, avec les tours Saint-Nicolas, de la Chaîne et de la Lanterne, témoins de l'histoire maritime depuis le XIII^e siècle. Le port est le cœur animé de la ville, avec ses terrasses, ses bateaux traditionnels et ses marchés de produits locaux ;
- Aquarium La Rochelle : l'un des plus grands aquariums d'Europe, avec 12 000 animaux marins, 600 espèces et 82 aquariums. Il met l'accent sur la protection des océans et attire plus de 800 000 visiteurs par an ;
- Plages urbaines :
 - o Plage de la Concurrence : en plein centre-ville, idéale pour les familles ;
 - o Plage des Minimes : la plus grande, avec une ambiance station balnéaire (restaurants, boutiques, activités nautiques) ;
 - o Plage de Chef de Baie : plus sauvage, accessible à vélo, abritée des vents ;
- Île de Ré, île d'Aix, île Madame : ces îles offrent des paysages préservés, des villages typiques et des pistes cyclables ;
- Musées et architecture :
 - o Musée Maritime : histoire de la construction navale et des expéditions ;
 - o Musée des Automates : collection unique d'automates anciens ;
 - o Hôtels particuliers et maisons à colombages : dans le centre historique, témoins de la Renaissance et du commerce maritime.

Événements majeurs

- Les Francofolies : festival de musique française en juillet, attirant plus de 100 000 spectateurs ;
- Grand Pavois : salon nautique international en septembre, avec 800 bateaux exposés et 100 000 visiteurs ;
- Fête de la Science et Journées du Patrimoine : animations culturelles et scientifiques en septembre ;
- Festival International du Film et du livre d'AVenture : exploration, aventure et découverte sont mis à l'honneur à travers des projections de films, des rencontres avec des explorateurs durant une semaine au mois de novembre ;
- Le marathon : en novembre, 2^{ème} marathon français en terme de fréquentation avec ses 8500 participants ;

- La criée de l'Encan : entre savoir-faire artisanal et convivialité, ce marché aux poissons emblématique de La Rochelle est réinvesti en février pour découvrir les traditions maritimes locales ;
- Les Fêtes Maritimes : rendez-vous festif et spectaculaire en juin, célébrant la culture maritime au travers de régates, animations portuaires, concerts.

Activités et expériences

- Sports nautiques : voile, kayak, paddle, croisières vers Fort Boyard ou les îles de Ré, Aix Oléron, Madame ;
- Gastronomie : dégustation de fruits de mer (huîtres de Marennes-Oléron, moules), vins de cognac et pineau ;
- Balades à vélo : plus de 150 km de pistes cyclables, dont la Vélodyssée (itinéraire européen)

Engagement durable

- Label « Destination Durable » : politique zéro déchet lors des événements, partenariats avec des acteurs éco-responsables (exemple : Echo-Mer pour la protection des océans).
- Transports doux : réseau de bus et vélos en libre-service (Yélo), bornes de recharge pour véhicules électriques ;
- Sensibilisation : ateliers sur la préservation du littoral et la biodiversité marine.

Source : document d'auteur

DOCUMENT 2 : L'AVENEMENT DE LA ROCHELLE TOURISME & ÉVÉNEMENTS (LRTE)

Comme son nom l'indique La Rochelle Tourisme & Événements est l'alliance de La Rochelle Événements au tourisme. Ce mariage a été scellé en 2015, après quelques mois d'une histoire financière qui a mis fin à l'association de l'Office de Tourisme. La Rochelle Événements rachète l'Office de Tourisme à la barre du tribunal de commerce en 2014 et procède à l'absorption.

Deux entités naissent La Rochelle Tourisme et La Rochelle Événements, à l'aube de la loi Nôtre, mise en application en 2017 qui passe, entre autres, la compétence municipale du Tourisme à celle de l'Agglomération. Une nouvelle ère s'ouvre en novembre 2017, la première stratégie du tourisme communautaire est présentée à l'ensemble des acteurs par les élus lors d'une soirée organisée au Forum des Pertuis. [...]

Créé en 2018, La Rochelle Tourisme & Événements regroupe l'Office de Tourisme et le Bureau des Congrès. Il agit comme opérateur central du développement touristique local. Son budget annuel s'élève à 5,2 millions d'euros. L'équipe comprend 43 collaborateurs. Il coordonne plus de 330 partenaires (hébergeurs, restaurateurs, musées, acteurs nautiques) et gère 3 points d'accueil sur le territoire : l'Office de Tourisme Communautaire, l'Espace Encan et le Forum des Pertuis. Ses missions s'articulent autour de quatre piliers : accueil et information, promotion et communication, ingénierie touristique et animation du réseau professionnel. [...]

Source : document d'auteur

DOCUMENT 3 : ÉDITO DU RAPPORT D'ACTIVITÉ 2024 - LA ROCHELLE TOURISME & ÉVÉNEMENTS (LRTE)

Édito

Nicolas Martin
Directeur général

Après 2022, année de refondation et 2023, année de consolidation, 2024 aura vu La Rochelle Tourisme et Événements commencer à recueillir les fruits de la réorganisation mise en place après le covid, et enregistrer de beaux succès. La dynamique s'est enclenchée dès le mois de janvier avec **l'obtention de la certification ISO 20121** validant la qualité de notre système de management et notre démarche RSE, autour de l'accueil d'événements. Cette certification a couronné plus d'un an de travail de toute l'équipe pour harmoniser nos process, et garantir la sincérité et la pertinence de notre démarche d'éco responsabilité. Parallèlement, l'Office de Tourisme conserve sa **marque Qualité Tourisme**, et a renouvelé sa labellisation « **accueil vélo** ». Puis pour poursuivre sur cette lancée, l'Agglomération de La Rochelle a été labellisée **Destination Innovante Durable** (DID) le 26 mars, une démarche portée par LRTE, en partenariat avec les Francofolies, le FIFAV et le service tourisme de la CdA¹². Ce label, porté par le réseau national France Congrès, valide notre démarche de travail collectif au service d'un événementiel durable.

Succès toujours, dans la continuité de notre labellisation « DID » France Congrès nous a décerné en avril le **trophée du Meilleur événement 2023** dans la catégorie « Premier succès » pour la Criée de l'Encan, dont la première édition, très réussie, avait eu lieu en février 2023.

Côté tourisme, deux actualités majeures ont jalonné l'année 2024. L'évolution du La Rochelle Océan Pass tout d'abord, qui est devenu **le premier pass touristique français à intégrer dans son offre le réseau ferroviaire Transport Express Régional** de sa zone de rayonnement élargie. Nos visiteurs peuvent ainsi désormais emprunter les lignes de trains régionaux vers Niort et Saintes via Rochefort pour découvrir l'ensemble du territoire, une invitation à rester plus longtemps en séjour dans notre agglomération. Les ventes du Pass 7 jours sont d'ailleurs en nette augmentation.

Enfin, l'événement majeur de l'année sur le territoire fut sans conteste la **première édition des Fêtes Maritimes de La Rochelle**, du 20 au 23 juin. L'Office de tourisme a pris une part importante dans l'organisation de ce magnifique succès populaire, en gérant notamment la billetterie grand public avant et pendant l'événement, et en relayant la communication.

Bref, une année 2024 intense, dont les résultats confortent la stratégie mise en place.

Source : *Rapport d'activité 2024 – La Rochelle Tourisme & Événements*

DOCUMENT 4 : LES ACTIONS DE COMMUNICATION DE LRTE

¹² Communauté d'Agglomération



“ 2024 a été une année riche en événements majeurs pour l'entreprise, nécessitant une communication adaptée et engagée. Parmi les temps forts : l'obtention de la norme ISO 20121 et du label DID, la réouverture du Forum des Pertuis, l'intégration de l'offre TER au La Rochelle Océan Pass, l'ouverture de la Crèche Canine et les Fêtes Maritimes... ”

Au-delà de l'action, cette année a aussi été marquée par une réflexion sur la responsabilité de notre communication et l'intégration de l'IA dans nos métiers. Ces évolutions poseront des bases solides pour 2025, notamment avec notre nouveau dispositif web. ”

Juliette Guinebert

Responsable du Service Communication



Source :
Rapport d'activité 2024 – La Rochelle Tourisme & Événements

Cette année, La Rochelle Tourisme et Événements a adopté une approche plus collaborative en impliquant les habitants, les professionnels et les acteurs locaux pour co-créer des contenus authentiques, fidèles à notre territoire. Cette démarche a renforcé notre proximité avec nos audiences et contribué à l'engagement sur nos réseaux sociaux. Nous avons travaillé avec des Rochelais sur des projets, sur des thématiques ciblées, fidèles au territoire et valorisé leurs contenus existants. Un comité éditorial 100 % local a également été constitué pour rédiger des articles et partager leur territoire. Enfin, nous avons pris part à un collectif de communicants local pour travailler sur un livre blanc sur la communication responsable, promouvant des pratiques plus durables.

La communication en quelques chiffres :



- 1 746 533 visiteurs sur les pages tourismes
- 4 761 2 visiteurs sur les pages événementielles



93k abonnés cumulés (84 000 en 2023, soit +11%)

- Instagram 40 600 (+19%)
- Facebook 42 400 (+5%)
- LinkedIn 10 000 (+29%)



- 26 interviews
- 17 accueils presse
- 180 retombées : norme iso, annulation Criée, crèche canine, TER, etc
- 5 communiqués de presse envoyés et 1 conférence de presse organisée

DOCUMENT 5 : LE BILAN TOURISTIQUE 2024

L'année 2024 fut marquée par un bilan touristique particulièrement contrasté. En fonction des sources les chiffres sont contradictoires, certains indiquant une baisse du nombre de nuitées (Orange Fluxvision) quand d'autres au contraire concluent à une hausse (locations via les plateformes par exemple). Le résultat est également contrasté auprès des opérateurs touristiques, prestataires d'activités, sites de visites... Quelques faits notables sont néanmoins à relever pour qualifier et expliquer cette année atypique :

- Effet météo : une année particulièrement morose sur le plan climatique, avec un ensoleillement en baisse de 14% par rapport à la moyenne des années précédentes, et des records de précipitations en février, mars, mai, juin et septembre (source infoclimat). L'avant et l'après-saison, très « météo dépendants » ont donc été particulièrement impactés ;
- Effet prix : après l'emballement tarifaire des années post covid sur l'hébergement (hôtels et meublés particulièrement), le contexte économique a incité les propriétaires et exploitants à « modérer » leurs ardeurs tarifaires. Le prix moyen est stable voire en léger repli dans l'hôtellerie, toutes catégories confondues, et sur les plateformes de location de meublés (sources In Extenso et Airdna).
- Effet conjoncture économique : une fois l'hébergement réglé, la dépense moyenne sur place semble avoir été en repli, une impression communiquée par de nombreux restaurateurs et commerçants, même si certains, semble-t-il, ont réussi à maintenir voire amplifier le CA.
- Effet JO à Paris : très difficile à mesurer précisément, cela peut être une explication d'un démarrage de la haute saison plus tardif que d'habitude, mais il s'agit malgré tout un paramètre parmi d'autres.

Source : Rapport d'activité 2024 – La Rochelle Tourisme & Événements

DOCUMENT 6 : LA ROCHELLE, TERRITOIRE ZERO CARBONE

Devenir la 1^{ère} Agglomération littorale zéro carbone

Notre empreinte carbone est aujourd'hui trop lourde. Nos émissions dépassent les capacités de régénération de la planète. Le défi du territoire rochelais, soutenu par 130 partenaires, est de parvenir à un bilan « zéro carbone » d'ici 20 ans. Changer de comportements pour diminuer les émissions, développer les puits de carbone, accroître les énergies renouvelables. Cette transition repose sur un premier diagnostic local détaillé et sur des objectifs et points d'étapes chiffrés.

Source : www.larochelle-zerocarbone.fr

DOCUMENT 7 : LES OUTILS ET SUPPORTS NUMERIQUES DU TOURISME A LA ROCHELLE : UNE STRATEGIE DIGITALE AU SERVICE DU TOURISME DURABLE ET DE L'EXPERIENCE VISITEUR

Les outils et supports numériques de La Rochelle Tourisme & Événements : une stratégie digitale au service du tourisme durable et de l'expérience visiteur

La Rochelle Tourisme & Événements (LRTE) a développé une stratégie numérique ambitieuse pour promouvoir le territoire rochelais et optimiser l'expérience des touristes, tout en s'inscrivant dans une démarche de tourisme durable et innovant. Cette approche s'appuie sur une diversité d'outils digitaux conçus pour fluidifier les parcours touristiques, personnaliser l'accueil, et réduire l'empreinte environnementale de la destination. Ces solutions, souvent développées en partenariat avec des acteurs locaux et des start-up spécialisées, reflètent la volonté de La Rochelle de se positionner comme une destination intelligente et responsable.

Un écosystème numérique intégré pour informer et guider les visiteurs

Le site web officiel de La Rochelle Tourisme constitue la pierre angulaire de cette stratégie digitale. Il centralise l'ensemble des informations utiles aux visiteurs, qu'il s'agisse d'hébergements, d'activités, d'événements ou de services pratiques comme les horaires des transports ou la disponibilité des parkings. Le site s'appuie sur la base de données APIDAE, régulièrement mise à jour par les prestataires locaux, pour garantir des informations fiables et actualisées. Les visiteurs y trouvent également un système de réservation en ligne pour les musées, les croisières ou les événements, ainsi que des alertes en temps réel sur les perturbations éventuelles (marées, travaux, etc.). Cette plateforme est conçue pour être intuitive et accessible, avec des filtres permettant de cibler les offres en fonction des profils (familles, sportifs, personnes à mobilité réduite, etc.).

Pour compléter cette offre digitale, LRTE a développé l'application mobile « Nous La Rochelle », disponible sur smartphones. Cet outil propose des cartes interactives géolocalisées, indiquant non seulement les sites touristiques majeurs, mais aussi les services pratiques du quotidien : toilettes publiques, points d'eau potable, bornes de tri des déchets, ou encore les arrêts de bus avec leurs horaires en temps réel. L'application permet également d'acheter des billets dématérialisés pour les musées, l'Aquarium ou les croisières, et envoie des notifications personnalisées aux utilisateurs, comme des rappels d'événements ou des conseils pour une visite éco-responsable. Enfin, elle intègre des parcours thématiques (patrimoine, nature, gastronomie) pour guider les visiteurs dans leur exploration de la ville et de ses alentours.

Des solutions innovantes pour un tourisme durable et connecté

Parmi les outils les plus innovants figure Loopi, une solution digitale dédiée au slow tourisme et à la mobilité douce. Développée en partenariat avec des acteurs locaux, cette plateforme propose des parcours personnalisés à vélo, à pied ou en transport fluvial, avec une géolocalisation précise et des informations culturelles sur les sites traversés. Loopi s'adresse aussi bien aux touristes qu'aux professionnels du secteur (hébergeurs, loueurs de vélos, restaurateurs), leur permettant de gérer les réservations du territoire, en mettant en avant les paysages, le patrimoine caché et les savoir-faire locaux.

Pour renforcer la fidélisation et la personnalisation de l'offre, LRTE utilise un CRM (Customer Relationship Management) centralisé. Cet outil permet de collecter et d'analyser les données relatives aux visiteurs (préférences, historiques de réservation, comportements), afin de leur proposer des recommandations ciblées. Par exemple, une famille recevra des suggestions d'activités adaptées aux enfants, tandis qu'un amateur de patrimoine se verra proposer des visites guidées ou des expositions temporaires. Le CRM est également utilisé pour envoyer des campagnes emailing ou SMS, notamment pour promouvoir les événements en basse saison et ainsi lutter contre la saisonnalité.

Un autre levier numérique majeur est le « La Rochelle Océan Pass », un pass touristique 100 % dématérialisé qui regroupe l'accès aux transports, aux musées, aux activités nautiques et à d'autres sites emblématiques de la région. Ce pass, disponible sur smartphone via l'application ou le site web, propose des tarifs dynamiques pour encourager les visites en dehors des périodes estivales. Il s'inscrit dans une logique de désaisonnalisation et de simplification de l'expérience touristique, tout en réduisant l'usage de supports papier.

Des outils pour une gestion intelligente des événements et des flux touristiques

LRTE a également mis en place des bornes interactives dans les offices de tourisme et les lieux stratégiques de la ville, comme le Vieux-Port ou la gare. Ces bornes offrent des informations multilingues

sur les sites à visiter, les tarifs, les horaires, et permettent même des réservations instantanées pour certaines activités. Elles intègrent aussi des jeux et quiz pour divertir les visiteurs en attente, notamment les enfants, tout en les sensibilisant à l'histoire et aux enjeux environnementaux de La Rochelle. Pour les grands événements comme les Francofolies ou le Festival International du Film d'Aventure (FIFAV), LRTE utilise une plateforme dédiée qui permet de gérer les inscriptions, de communiquer en temps réel avec les participants (ex : notifications en cas de changement de programme), et de calculer les bilans carbone des manifestations. Cette approche s'inscrit dans la volonté de rendre les événements plus durables et accessibles, tout en optimisant leur organisation.

Une démarche numérique responsable et inclusive

La Rochelle Tourisme & Événements place la responsabilité environnementale et sociale au cœur de sa stratégie digitale. Les données sont hébergées sur des serveurs locaux et éco-conçus, et les sites ainsi que les applications sont conformes aux normes d'accessibilité WCAG, garantissant un accès universel aux informations. Par ailleurs, LRTE s'engage à former 100 % de ses partenaires (hébergeurs, prestataires, organisateurs d'événements) à l'utilisation des outils numériques d'ici 2025, afin de renforcer la cohérence et l'efficacité de l'offre touristique

Source : larochelle-tourisme.com, agglo-larochelle.fr

DOCUMENT 8 – ENQUETE AUPRES DES PROFESSIONNELS DE L'HOTELLERIE DE LA ROCHELLE (2023-2024)

Les professionnels de l'hôtellerie rochelaise décrivent une activité fortement marquée par une concentration estivale. Cette intensité saisonnière se traduit par une saturation régulière du centre-ville et du Vieux-Port, certains établissements constatant jusqu'à 12 % de refus de réservation en pleine saison. À l'inverse, l'activité hors saison demeure insuffisante pour garantir un équilibre économique satisfaisant, ce qui conduit les acteurs du secteur à souligner la nécessité de lisser la fréquentation sur l'ensemble de l'année.

Les clientèles évoluent également. Les visiteurs issus des régions de proximité — notamment les Pays de la Loire, la Bretagne et le Centre-Val-de-Loire — progressent de manière notable. Ces clientèles recherchent principalement des expériences culturelles, patrimoniales et environnementales, associées à des services numériques fluides tels que l'information en temps réel ou le check-in dématérialisé. La dimension écologique devient également un critère déterminant, les visiteurs exprimant une sensibilité accrue aux engagements environnementaux des établissements, qu'il s'agisse de gestion des déchets, de consommation énergétique ou de mobilité douce.

Les attentes exprimées par les hôteliers à l'égard du développement touristique se concentrent clairement autour de la désaisonnalisation, considérée comme la priorité majeure. Une majorité de professionnels estime que l'offre d'activités proposée en automne et au printemps reste encore trop limitée pour attirer des flux significatifs. Beaucoup souhaitent que l'Office de Tourisme renforce les campagnes de promotion sur ces périodes intermédiaires, en valorisant les événements culturels, les marchés urbains, les itinéraires de découverte ou les formules week-end. Par ailleurs, une part importante des acteurs souligne que les outils numériques actuels gagneraient à être mieux mutualisés entre les hébergements, les dispositifs de l'Office de Tourisme et les acteurs culturels, afin de proposer une information cohérente et accessible à l'échelle de la destination.

Le numérique apparaît ainsi comme un levier essentiel pour soutenir le repositionnement de la destination hors saison. Les professionnels insistent sur l'intérêt de systèmes d'information synchronisés permettant de centraliser les disponibilités, les activités, les événements ou les informations pratiques. Ils mettent également en avant l'opportunité que représentent les dispositifs immersifs ou augmentés, susceptibles de valoriser des contenus patrimoniaux et de favoriser une meilleure répartition temporelle des visites. Toutefois, ils rappellent que le développement et l'usage de ces outils nécessitent un accompagnement technique renforcé et une stratégie collective clairement définie.

Source : UMIH Charente-Maritime, Baromètre hôtelier 2023-2024 / CRT Nouvelle-Aquitaine, Enquête hôtellerie et clientèles littorales (édition 2024) / Observatoire du Tourisme de La Rochelle, Données de fréquentation et synthèse hôtelière (2023-2024).

DOCUMENT 9 – TEMOIGNAGES D’ACTEURS ECONOMIQUES LOCAUX

« *La Rochelle Tourisme & Événements nous aide à structurer notre offre et à la rendre plus durable. Leur expertise en matière de communication et de logistique est précieuse pour attirer un public engagé et responsable.* » - Cédric P., professionnel du secteur événementiel

« *L’Office de Tourisme joue un rôle moteur, mais il faut encore renforcer les synergies entre hébergements, restauration et activités culturelles pour prolonger la saison. Les visiteurs cherchent de plus en plus des expériences sur mesure, connectées et écoresponsables.* » – Claire G., directrice d’un hôtel 3★ du Vieux-Port.

« *Sans l’accompagnement de l’Office de Tourisme, nous n’aurions pas pu engager aussi rapidement des actions comme la suppression des plastiques à usage unique ou la mise en place de petits-déjeuners locaux et de saison. Leur expertise et leur réseau nous ont été précieux.* » Eric P., responsable hébergement

« *Les formations proposées par l’Office de Tourisme nous ont permis de mieux comprendre les attentes des touristes en matière de durabilité. Aujourd’hui, nous communiquons systématiquement sur nos engagements (circuit courts, lutte contre le gaspillage) et ça plaît énormément à nos clients.* » Antoine M., gérant de restaurant

Source : www.objectifaquitaine.latribune.fr

DOCUMENT 10 – COMMENTAIRES CLIENTS

« *Bon accueil de la part du personnel de l’Office de Tourisme au Gabut. Les renseignements fournis concernant les visites à effectuer sur la ville sont clairs et complets. Nombreuses brochures à disposition. Lieu incontournable avant d’aller explorer La Rochelle et ses alentours.* » Anonyme, Petit Futé 2025

« *L’application « Nous La Rochelle » est un vrai plus pour découvrir la ville autrement. Les cartes interactives sont très pratiques, et les parcours à vélo ou à pied permettent de visiter des endroits qu’on n’aurait pas trouvés seuls. Les notifications pour les événements en temps réel sont aussi très utiles.* » Anonyme, TripAdvisor 2025

« *Surprise, l’office ferme à 17h ce samedi de mars jusqu’au mardi !... Bienvenue aux touristes qui payent 2,95 € de taxe de séjour par jour et par personne.* » Pat S., TripAdvisor, 2024

« *Vous souhaitez réserver sur le site ? Ce n’est pas possible. Vous souhaitez donc réserver par téléphone ? Prenez votre temps en patience, il vous en coûtera une bonne heure d’attente avec des messages en français, en anglais, en espagnol qui sont censés vous faire patienter. Et ensuite, on vous dira qu’il est simplement possible de réserver en venant à l’office du tourisme. La Rochelle n’a pas dû passer le 21e siècle et la révolution du numérique !* » Anonyme, TripAdvisor 2025

« *Les services connectés (points d’eau, wifi, toilettes, webcam, vélos et places de parking) sont simples et utiles. Tout est à portée de clic pour profiter de La Rochelle sans galérer. L’application permet aussi de réserver des visites guidées ou des billets pour l’Aquarium en quelques secondes.* » Lionel T., site LRTE 2025

« *L’application « Nous La Rochelle » est utile, mais elle plante parfois, surtout quand on essaie de réserver des billets pour les visites. Dommage, car le concept est bien.* » Emmanuelle P., tripadvisor 2025

DOCUMENT 11 – DONNEES CHIFFREES

→ **Budget de La Rochelle Tourisme & Événements**

- LRTE - budget annuel total (2024) : 5,2 millions d’euros
- Masse salariale : 1,6 million d’euros (31 % du budget)
- Communication et promotion : 1,05 million d’euros (20 % du budget)
- Développement numérique : 600 000 euros (11 % du budget)
- Investissements et fonctionnement : le reste du budget est réparti entre la gestion des espaces de congrès, les partenariats, et les actions événementielles.

→ **Dépenses spécifiques**

- Coût de la stratégie numérique : maintenance et mise à jour des outils existants (site web, application, CRM) : environ 150 000 à 200 000 euros/an
- Campagnes de communication digitale (réseaux sociaux, publicités ciblées, emailing) : environ 300 000 à 400 000 euros/an
- Formation des professionnels aux outils numériques : environ 50 000 euros/an (incluant les ateliers et les supports pédagogiques)

→ **Exemple de projet numérique récent**

- L'Océan Pass (pass touristique numérique) :
 - o Investissement initial : 150 000 euros (développement, intégration des partenariats, communication)
 - o Retour sur investissement : estimé sous 3 ans, avec une augmentation de 4 % du budget global pour couvrir les coûts
- Application « Nous La Rochelle » : 40 000 euros pour sa première version

→ **Exemple de coûts liés à une offre digitale**

- Application mobile : 20 000 à 150 000€
- Site web de géocaching : 10 000 à 70 000€
- Casque de réalité virtuelle : 300 à 1 000€ selon les modèles
 - + coût de création du contenu : 50 000 à 200 000€
- Développement de parcours en réalité augmentée : 30 000 à 100 000€
- Intégration d'un CRM : 20 000 à 50 000€

Source : document d'auteur

CAPET BAC + 3

Les attendus de la première épreuve d'admission

L'évaluation des candidats sera objectivée à partir des critères suivants :

- Pertinence de l'analyse produite à partir d'un contexte organisationnel
- Pertinence et maîtrise des outils et des démarches de la discipline mobilisés (tronc commun et spécialité choisie)
- Clarté de la réponse à la problématique posée
- Cohérence du raisonnement et de la présentation
- Clarté de l'expression à l'oral
- Qualité de l'interaction avec le jury