

1900003



SESSION 2019

UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

Durée de l'épreuve : 4 heures

Coefficient : 1,5

1920003



MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5

Matériel autorisé :

Tout modèle de calculatrice est autorisé, avec ou sans mode examen.

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 17 pages numérotées de 1/17 à 17/17, plus la page de garde non numérotée.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants

Sommaire	page 1
Présentation du sujet	page 2
DOSSIER 1 – Structure et engagement sociétal (31 points)	page 3
DOSSIER 2 – Analyse stratégique (44 points)	page 4
DOSSIER 3 – Analyse des marges et prospective (25 points).....	page 5

Le sujet comporte les annexes suivantes

Annexe 1 – Extrait « Innovation, l'outdoor du futur, éco-conçu et digital »	page 6
Annexe 2 – Organigramme de Picture Organic Clothing en 2018	pages 6-7
Annexe 3 – Extrait de l'interview de Vincent André, Directeur Général, décembre 2018 ...	pages 8-11
Annexe 4 – Extrait du site internet - www.picture-organic-clothing.com	page 12
Annexe 5 – Caractéristiques de l'entreprise libérée	page 13
Annexe 6 - La responsabilité sociétale	page 14
Annexe 7 – Picture Organic surfe sur les combinaisons écoresponsables	page 14
Annexe 8 – Données financières clés et état des effectifs	page 15
Annexe 9 – Analyse des risques managériaux	page 16
Annexe 10 – Données d'exploitation par canal de distribution (en K€)	page 17

AVERTISSEMENT

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

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.
Toute information calculée devra être justifiée.

Présentation du sujet : PICTURE ORGANIC CLOTHING



Rider, Protéger & Partager
Nous revendiquons haut et fort
nos valeurs de marque

Vous réalisez votre stage au sein d'un cabinet de conseil et d'audit reconnu de la région Auvergne-Rhône-Alpes. On vous confie une mission contractuelle relative à la gestion de la croissance d'une PME régionale à rayonnement mondial : Picture Organic Clothing.

Cette PME, dont le siège est situé à Gerzat près de Clermont-Ferrand connaît une véritable *success story* et vient de fêter ses dix ans d'existence.

Picture Organic Clothing a été créée en 2008 par trois amis d'enfance, Jérémy, Julien et Vincent, alors âgés d'une vingtaine d'années : des passionnés de skateboard et de snowboard.

Dans le monde du *ride*, c'est-à-dire celui des sports extrêmes et des sports de glisse, les marques de vêtements et d'accessoires ont leur importance et ils ont décidé de créer la leur. Avec un design et une technicité incomparables, des productions entièrement éco-conçues et inscrites dans une démarche de développement durable, Picture Organic Clothing connaît le succès et a trouvé sa place sur le marché des vêtements et accessoires techniques, très concurrentiel.

Jérémy, Julien et Vincent ont dû tout apprendre : les matières textiles, la création d'entreprise, les usines de production mais ils sont tous les trois portés par des valeurs fortes et fédératrices : l'engagement, l'amitié, la collaboration mais aussi la volonté d'influer sur le devenir de la planète par une action permanente en matière de développement durable. Cela constitue, depuis 2008, « l'esprit » de la marque, dit *spirit*, qui se traduit également par le mot d'ordre : « Où l'on est, on doit être nous ».

Aujourd'hui, leur métier s'articule autour de quatre compétences :

- La maîtrise de la création innovante : le bureau de création dessine tous les modèles de la marque et le bureau de recherche & développement travaille sur de nouvelles propositions de textiles innovants recyclés, biodégradables, exempts de substances chimiques toxiques... Ils sont situés à Annecy-le-Vieux et sont en relation étroite avec l'Outdoor Sports Valley – OSV – qui est un cluster d'entreprises dédié aux sports de plein air dit *outdoor* ;
- La maîtrise de l'approvisionnement en tissus et composants, grâce à une démarche partenariale avec quelques fournisseurs-partenaires qui répondent aux exigences de développement durable imposées par la marque ;
- Le contrôle de la fabrication grâce à une collaboration avec un nombre restreint de sous-traitants en Turquie et en Chine, qui disposent du savoir-faire propre au travail sur tissus techniques (soudure des coutures par exemple) ;
- La maîtrise du circuit de distribution : une plateforme logistique basée en région lyonnaise permet de livrer 10 magasins en franchise et environ 1 200 points de vente dans le monde.

Avec un taux de croissance annuel du chiffre d'affaires de 25 % pour atteindre 24 millions d'€ en 2018, un catalogue de 1 200 produits en gamme hiver et 900 produits en gamme été, le renouvellement de 95 % des références chaque année, une cinquantaine de salariés, des prévisions d'embauche et la construction du nouveau siège social, les trois fondateurs sont amenés à se questionner sur les modalités de gestion de la croissance : structure, mode de management, organisation, système d'aide à la décision, mode de régulation et de pilotage...

Vous êtes chargé de les épauler sur cette phase majeure du développement de leur société par une étude structurée autour de trois dossiers.

PARTIE A : Structure

Le rythme de développement de l'entreprise est soutenu. De 7 salariés il y a 5 ans, l'entreprise affiche aujourd'hui une équipe d'un peu plus de 50 collaborateurs (+ 14 personnes entre 2016 et 2017), répartis sur 2 sites. Environ 30 personnes travaillent au siège qui est situé à Gerzat, près de Clermont Ferrand, le reste de l'équipe - création et recherche & développement - est situé à Annecy le Vieux.

Quatre nouvelles embauches (Digital manager, Technicien IT, assistant comptable, designer-styliste) ainsi que la construction du nouveau siège social à Gerzat sont en cours afin de soutenir la croissance.

Les trois fondateurs disposent d'une « casquette-métier » : Jérémy pour la création, Julien pour la gestion de la production et Vincent pour la finance. Cette « casquette-métier » constitue un repère structurel important et suffisant pour les collaborateurs. Ces derniers sont autonomes, investis et adhèrent à l'organisation collaborative qui prend souvent la forme de groupes-projet.

Cependant, avec la hausse régulière du nombre de collaborateurs, la croissance soutenue de l'activité et la multiplicité des sollicitations quotidiennes auxquelles ils doivent faire face, les trois fondateurs ressentent aujourd'hui la nécessité de prendre du recul sur l'organisation de leur société.

Vous êtes à leurs côtés pour les assister dans cette démarche.

Travail à faire :

À l'aide des annexes 1 à 5 :

1. **Après avoir rappelé les principaux éléments qui caractérisent l'adhocratie et l'organisation missionnaire selon H. Mintzberg, justifier cette double dimension dans la structure actuelle de Picture Organic Clothing.**
2. **Présenter l'intérêt essentiel de ce type de structure en tenant compte de la spécificité du métier de la société Picture Organic Clothing.**
3. **Justifier en quoi Picture Organic Clothing se rapproche du modèle dit de l'entreprise libérée.**

PARTIE B : Responsabilité Sociétale et Environnementale

L'engagement sociétal et environnemental de Picture Organic Clothing est bâti sur une politique plurielle. Le socle historique se matérialise en premier lieu par la grande attention accordée aux produits eux-mêmes (tissu biologique, réutilisation des chutes de découpe, procédés moins polluants pour l'imperméabilisation des tissus) puis plus récemment par le raisonnement global au niveau du cycle de vie des produits et la recherche incessante d'innovations minimisant les impacts environnementaux (tissu biodégradable, transport, éducation des consommateurs, concept de seconde vie d'un produit et gestion de la fin de vie des produits).

Ce raisonnement global sur le produit entre en résonance avec la politique en matière sociale de la société : se préoccuper du bien-être des collaborateurs aussi bien au niveau des équipes françaises qu'au travers des exigences concernant les conditions de travail chez les sous-traitants et partenaires divers à travers le monde.

Il arrive également que l'entreprise effectue des dons aux associations (invendus, produits réparés en SAV...) et contribue à des projets comme celui de l'ouverture d'une école au Népal en 2014.

La diversité des actions entreprises amènent les fondateurs à se questionner sur leur politique RSE. Vous êtes à leurs côtés pour établir un état des lieux que vous complétez par une synthèse mettant en évidence les apports d'une politique RSE construite.

Travail à faire :

À l'aide des annexes 3 à 6 :

4. **Présenter de façon structurée les actions en place et à venir en matière de RSE chez Picture Organic Clothing.**
5. **Conclure quant à la qualité de cette politique RSE au regard de la norme ISO 26000.**

DOSSIER 2 – ANALYSE STRATÉGIQUE

Picture Organic Clothing, en dix ans d'existence, a connu une croissance forte du chiffre d'affaires pour atteindre 24 millions d'euros au titre du dernier exercice. Partis d'une idée simple au départ, « vivre de notre passion », les fondateurs ont fait évoluer leurs orientations stratégiques et ont dû réfléchir à l'évolution de leurs outils de pilotage.

PARTIE A : Diagnostic stratégique

Les orientations stratégiques adoptées ont permis d'exploiter au mieux les ressources et les compétences de l'entreprise tout au long de la chaîne de valeur pour dégager un avantage concurrentiel durable.

Vous êtes sollicité pour produire un diagnostic stratégique de l'entreprise.

Travail à faire :

À l'aide des annexes 3 à 8 :

- 1. Identifier la stratégie d'ensemble de Picture Organic Clothing et son évolution dans le temps. Identifier ensuite la stratégie générique de Picture Organic Clothing en indiquant le principal facteur clé de succès de cette dernière.**
- 2. Après avoir indiqué l'intérêt de l'analyse de la chaîne de valeur selon Porter, commenter la chaîne de valeur pour l'entreprise Picture Organic Clothing et justifier les choix réalisés.**
- 3. Après avoir rappelé les concepts de l'approche de la firme en termes de ressources, appliquer ce modèle d'analyse à l'entreprise Picture Organic Clothing.**

PARTIE B : Mise en œuvre stratégique et risques managériaux

Dans sa mission, le cabinet conseil alerte sur les risques pouvant nuire à la qualité de la mise en œuvre stratégique.

Travail à faire :

À l'aide des annexes 2, 3, 8 et 9 :

- 4. Après avoir défini la notion de compétence stratégique, mettre en évidence des compétences clés ou stratégiques de l'entreprise qui sont une force du management actuel des ressources humaines. Justifiez vos réponses.**
- 5. Dans une perspective de forte croissance de l'entreprise, identifier les risques managériaux et leurs impacts qui pourraient menacer ses performances, et sur lesquels il conviendrait d'alerter et de conseiller les dirigeants.**
- 6. Pour chacun des risques managériaux identifiés, proposer à l'entreprise des actions de prévention à mettre en œuvre. Justifier vos réponses.**

DOSSIER 3 – ANALYSE DES MARGES ET PROSPECTIVE

Depuis sa création, Picture Organic Clothing dégage des bénéfices. La croissance de l'entreprise s'est articulée autour de canaux de distribution complémentaires selon les marchés, avec l'apparition récente de la commercialisation des produits au travers d'un réseau de magasins franchisés.

L'équipe de direction est bien consciente que le maintien et la consolidation des marges sont des objectifs primordiaux pour assurer la pérennité de l'entreprise. En effet, les coûts fixes vont croître (embauches, nouveau siège social en construction). Pour l'éclairer, elle souhaite que vous meniez une étude sur l'évolution de ses marges par canal de distribution en portant une attention particulière au développement des magasins franchisés.

Travail à faire :

À l'aide des annexes 3 et 10 :

1. **Caractériser les modes de développement envisagés par le groupe pour assurer sa croissance.**
2. **L'entreprise Picture Organic Clothing s'est engagée récemment dans la mise en place d'un réseau de franchises. Après avoir identifié les principales caractéristiques de cette forme de partenariat, indiquer quels avantages elle pourra en tirer et quelles seront les conditions de réussite ?**
3. **Analyser et commenter l'évolution de la marge globale de production pour les 3 derniers exercices ainsi que la contribution de chaque canal de distribution à la réalisation de cette marge.**
4. **Pour l'exercice 2018/2019, décomposer les écarts de marge de production proposés dans l'annexe. Commenter les résultats obtenus. Que peut-on conclure ?**
5. **Évaluer le taux de marge sur coûts spécifiques de distribution pour chaque canal. Quel problème majeur soulève les résultats obtenus ? Formuler des préconisations aux dirigeants pour y remédier.**

**ANNEXE 1 – Extrait « Innovation, l'outdoor du futur, éco-conçu et digital »
(Publié le 27 décembre 2018 par le Groupe Ecomedia)**

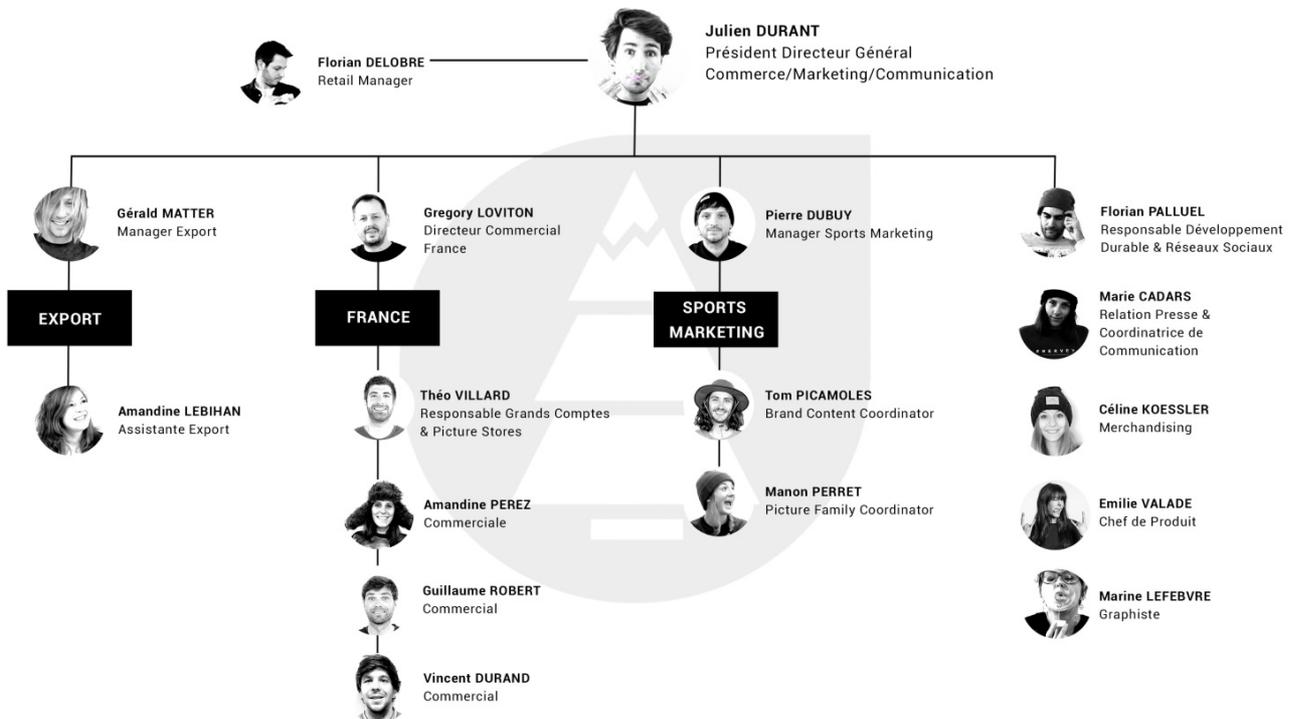
Depuis dix ans, ses vêtements en coton bio et son logo dévalent les pistes alpines et habillent les adeptes des loisirs outdoor. L'entreprise Picture Organic Clothing, née à Clermont-Ferrand, a fêté en novembre une décennie d'existence. Les cofondateurs, Vincent André, Julien Durant et Jérémy Rochette, trois jeunes auvergnats adeptes des sports de glisse, ont imaginé des vêtements techniques et une offre originale de prêt-à-porter sportswear, en rupture avec ce qui existait à l'époque : des produits éthiques, un design basé sur des « color blocks » (association de blocs de couleurs vives) et des couleurs « flashy ». La mayonnaise a pris : Picture Organic Clothing s'est imposée sur un marché des sports de glisse dominé par de grandes marques comme Patagonia, North Face ou encore Colombia. [...]

La recette de son succès ? Avoir choisi un modèle de production éco-responsable, en phase avec les préoccupations de son époque, avec des matières biologiques, recyclées et biosourcées et un modèle social dans la même veine. « 84 % de notre volume de production, soit 400 000 pièces, sont réalisés dans seulement deux usines en Turquie et en Chine, avec qui nous travaillons en partenariat depuis dix ans », explique Florent Palluel, responsable RSE de Picture Organic Clothing.

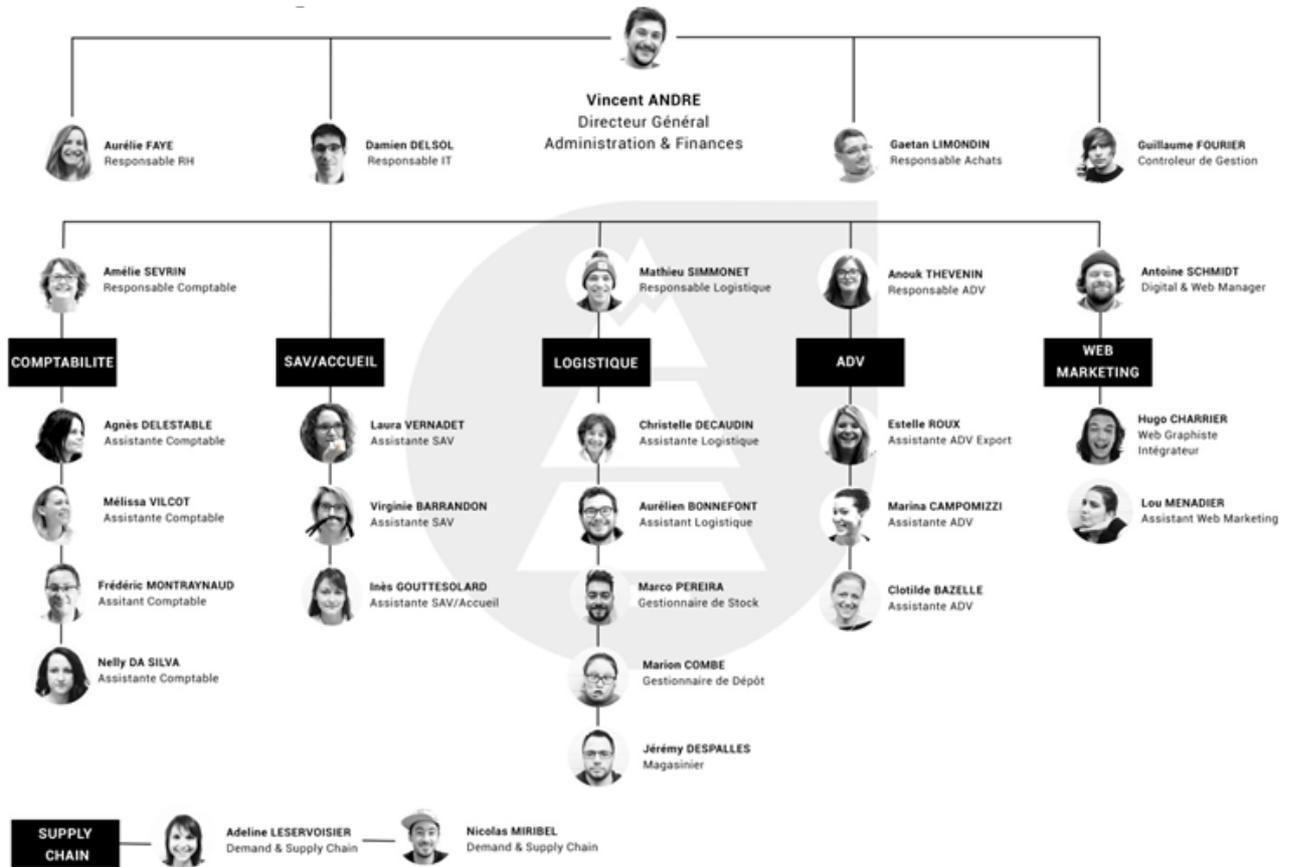
Ces usines sont labellisées et certifient notamment la non-toxicité et l'origine biologique des matières utilisées. « Ces dernières nous coûtent 20 à 30 % plus cher que les matières conventionnelles, précise-t-il. Cela nous oblige à marger moins pour conserver des prix publics compétitifs. » Si la PME est distribuée dans 30 pays, la France reste son premier marché et représente 40 % de son chiffre d'affaires.

ANNEXE 2 – Organigramme de Picture Organic Clothing en 2018

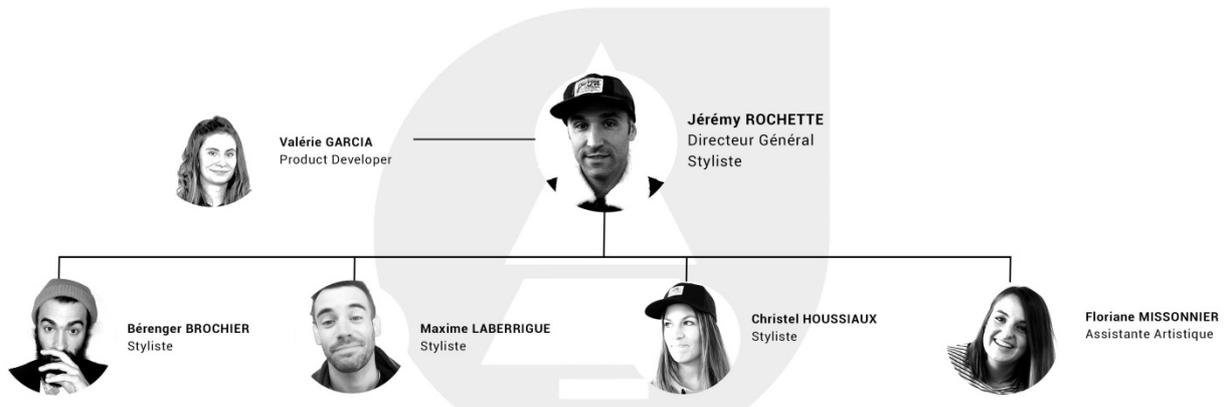
Pôle commercial – marketing-communication – 17 personnes



Pôle administratif – 28 personnes



Pôle création – 6 personnes



C.S : Pouvez-vous nous expliquer quels sont les grands principes d'organisation et de fonctionnement de Picture Organic Clothing ?

Vincent André : nous avons toujours pris les décisions importantes, celles qu'on appelle en général « stratégiques » de façon collégiale avec Jérémy et Julien, même si elles concernent une partie du métier dans laquelle on est moins investi. Il n'y a pas un leader identifié parmi nous trois, le titre de PDG de Julien, c'est juste sur le papier pour des raisons juridiques. Pour l'ensemble des collaborateurs, nous sommes des référents, nous sommes au service des collaborateurs ! Nous portons et diffusons une certaine vision de ce que doit être l'entreprise dans son environnement et dans son futur. Il ne faut pas oublier que c'est l'amitié entre potes et l'idée de vivre de notre passion qui a fait Picture, cet esprit reste bien présent, il s'est diffusé ...C'est le « *Le Spirit* » Picture !

Les décisions opérationnelles quant à elles, se prennent au fil de l'eau avec les collaborateurs en fonction des domaines de compétences à mobiliser dans les différents projets, et toujours de façon collaborative. C'est un principe de base, une valeur essentielle et c'est ce qui explique qu'il n'y a pas vraiment besoin de hiérarchie chez nous. Les collaborateurs sont là pour mobiliser leurs talents, ils sont autonomes et en général polyvalents, donc tout se passe bien. Nous travaillons en confiance et une décision prise par un collaborateur ou un groupe de collaborateurs a autant de valeur que si elle était arrêtée par Julien ou Jérémy, pourvu qu'elle soit en cohérence avec les objectifs et les valeurs de la boîte. D'ailleurs, nous partageons les mêmes espaces de travail, même si avec l'accroissement de l'activité, certains (moi en premier !) sont momentanément relégués dans des bâtiments préfabriqués !

C.S. : Vous dites : « pas vraiment besoin de hiérarchie chez nous », pouvez-vous préciser ?

V.A. : Jusqu'en 2015, nous n'avions même pas de représentation formelle de la structure de l'entreprise, aucun organigramme. Pour nous, cela correspondait à l'idée que nous étions tous embarqué dans la même aventure, entre potes. C'est avec l'arrivée de nouveaux collaborateurs que nous avons compris le besoin de repères. Avec 30 salariés, le besoin de se référer à une structure est rassurant pour les collaborateurs et contribue à une intégration plus rapide et plus facile dans l'entreprise ! Nous avons formalisé un organigramme avec l'aide d'un consultant mais on n'y retrouve pas les repères hiérarchiques traditionnels mais plutôt une entrée « métiers/compétences » car la hiérarchie à l'ancienne n'est pas nécessaire pour réussir, nos résultats le prouvent.

C.S. : Quelles sont vos relations avec vos collaborateurs ?

V.A. : Ce ne sont pas « mes » collaborateurs ! Les collaborateurs (Jérémy, Julien et moi compris !) interagissent les uns avec les autres sans barrière, sans a priori. N'importe quelle question peut être posée, à n'importe qui et à tout moment. Toutes les suggestions et idées sont les bienvenues et méritent une attention. Pour preuve, vous avez constaté il y a quelques minutes que le collaborateur qui est venu interrompre notre entretien n'a éprouvé aucune gêne, ni retenue à poser sa question qui a trouvé une piste de réponse immédiatement. Ces pratiques permettent de rendre l'organisation plus souple, plus réactive aussi.

Ce mode de fonctionnement est efficace et correspond aux valeurs que nous avons toujours appliquées mais avec la forte croissance de l'activité, nous rencontrons des problèmes de disponibilité. Le nombre de sollicitations auxquelles nous devons faire face au quotidien s'accroît de façon exponentielle même si, en ce qui concerne l'opérationnel, les équipes viennent en général chercher une simple validation de ma part. Par contre, ma capacité à *switcher* en permanence à des limites et cela risque à termes d'impacter notre capacité à être à l'écoute du marché, de nos partenaires et de nos concurrents donc à nous projeter et à construire notre futur.

Nous avons depuis peu développé une application utilisable en interne sur Smartphone, une sorte de boîte à idée digitale où chaque collaborateur peut poster une proposition, une question pourvu qu'elle impacte positivement l'entreprise aujourd'hui et dans le futur... Jérémy, Julien et moi-même sommes tenus d'y répondre dans un délai maximal de 24 h. Ensuite, en fonction de la thématique soulevée, nous pouvons mobiliser les compétences nécessaires ou ne pas donner suite mais toujours en justifiant la décision.

C.S. : Le « *Spirit* » Picture, comment le définir ?

V.A. : Le « *Spirit* » Picture ? C'est un ensemble de valeurs, de façons de se comporter, de modes de réflexions, de décisions et d'actions dictés par l'objectif « *Ride for the future* » (Rider, protéger & partager).

Nous sommes la génération qui doit prendre les choses en main pour préserver notre planète. Les pratiques d'hier ne sont plus acceptables et dans le domaine du textile, il y a beaucoup de choses à faire que ce soit au niveau de la production des matières textiles ou des conditions de travail de ce secteur. Nous devons nous placer en agitateur d'idées afin d'agir pour changer les pratiques et dessiner un futur plus acceptable.

C.S. : **Quels sont les arguments que vous pouvez apporter en preuve de l'engagement véritable de la marque pour le développement durable ? Il est tellement facile de surfer sur cette vague pour des raisons purement marketing...**

V.A. : Tout d'abord, Le Spirit de la marque n'a jamais varié depuis 2008. À l'époque, j'avais 20 ans, Jérémy 23 et Julien 25 ; pour nous, agir pour un développement durable était une évidence pas un calcul. La notion de développement durable prenait tout juste du sens pour le grand public et dans les conseils d'administration... Rétrospectivement, c'était au contraire un vrai risque commercial, à l'instar de Patagonia qui s'est engagé dans le coton biologique il y a 20 ans puis dans la première alternative écologique au néoprène mais qui n'a pas vu les autres grandes marques suivre...

Ensuite, depuis 2012 nous sommes assistés dans notre démarche par un cabinet spécialisé dans le développement durable, l'agence « Air » qui est une Scop d'Annecy. Ils nous aident à agir au quotidien pour réduire notre impact sur l'environnement avec comme objectif, zéro utilisation de pétrole d'ici 2024. Leur champ d'intervention est aussi bien au niveau du cycle de vie des produits que dans notre organisation du travail. Ils nous assistent également dans la conception de notre nouveau siège social, totalement éco-conçu qui respecte les dernières normes en matière environnementale. Nous aurons ainsi 6 bornes de rechargement pour véhicules électriques, des panneaux solaires qui nous permettront d'être autonomes en énergie, un système de chauffage et de rafraîchissement utilisant un puits existant et la géothermie, un potager pour le personnel... Le bien-être au travail est un axe d'actions important qui a été pris en compte dans la conception des espaces de travail du nouveau siège.

En janvier 2018, nous avons également fait réaliser un audit social par un cabinet spécialisé qui a montré que les collaborateurs sont globalement satisfaits de travailler ici ; cet audit a permis d'une part de valider notre politique en matière sociale (Prime d'hiver, prime de Noël, participation, épargne salariale, mutuelle performante, cadeaux en nature...) et d'autre part de gommer quelques dysfonctionnements. Nous réitérerons la démarche.

C.S. : **Comment cela se traduit-il au niveau de vos gammes de vêtements ?**

V.A. : On se cale sur une avance de 2 ans par rapport à la norme REACh (acronyme de Registration, Evaluation, Autorisation of Chemical products), qui est un règlement européen dont l'objectif est de mieux protéger la santé humaine et l'environnement contre les risques que peuvent présenter les produits chimiques. Le règlement est contraignant et nous oblige à trouver des solutions vertueuses tout au long du cycle de vie des produits. Quand on voit l'impact de cet engagement sur l'ensemble de nos processus, on ne peut pas croire un instant que c'est uniquement pour le business.

C.S. : **Pouvez-vous préciser ?**

V.A. : En amont, à Annecy, l'équipe de designers conçoit les collections dans une démarche d'éco-conception. Leur créativité peut s'exprimer... mais dans le cadre de cette contrainte forte. Il faut penser à tout : la consommation de textile, la technique utilisée pour les coutures et les soudures, l'étanchéité, le recyclage du produit en fin de vie... Par exemple, chaque année, on étudie le plan de collection et on vire tous les produits qui ne sont pas conformes à nos engagements, même si on passe à côté d'un succès commercial !

Autre exemple, nous mettons actuellement à l'étude un textile biodégradable qui se décompose à la suite de son enfouissement dans la terre, cette innovation va fortement impacter la conception de nos produits à court terme.

Enfin, nous avons sélectionné nos fournisseurs de fibres textiles et nos façonneurs de telle sorte que l'on soit OK avec toutes les normes environnementales ainsi qu'avec toutes celles relatives aux conditions de travail dans chacun des pays qui hébergent nos productions. Cela veut dire que nos partenaires sont labellisés mais que de notre côté on se donne les moyens de contrôler que les matières ou les produits finis correspondent aux normes que nous imposons, d'où nos visites 2 à 3 fois par an sur sites. Certains de nos fournisseurs et sous-traitants viennent aussi nous rendre visite, il est indispensable qu'ils comprennent nos engagements, qu'ils connaissent les

collaborateurs. Nous tissons des vrais liens d'amitié avec certains. Un de nos fournisseurs Turc travaille à 80 % pour Picture Organic Clothing, il s'est inscrit dans notre dynamique et nous propose spontanément des innovations sur les textiles. On peut dire qu'il s'agit d'une vraie collaboration avec ce sous-traitant, alors que nous n'avons signé aucun contrat d'approvisionnement avec lui. Nos relations sont basées sur la confiance et le partage des valeurs du développement durable.

C.S. : Pour revenir à l'activité commerciale de l'entreprise, comment s'est construite la croissance de votre chiffre d'affaires ?

V.A. : Notre projet s'est créé au départ sur cette question : « comment vivre de notre passion ? ». Notre idée était de faire une ligne de vêtements 100 % bio et éthique, mais colorée pour trancher face aux vêtements plutôt ternes (marron ou beige) et pas très « fun » en termes de coupe. Nous avons déposé la marque en 2008 et nous nous sommes dans un premier temps concentrés sur les vestes de ski puis sur des tenues complètes. Dès le début nous avons développé les ventes en Suisse, puis en vieille Europe. Malgré cela, nous faisons encore en 2011 50 % de nos ventes en Rhône-Alpes. Nous avons rapidement axé nos efforts pour accroître nos parts de marché à l'international. Une étape importante franchie en 2013 a été la pénétration du marché américain. Nous sommes aujourd'hui présents dans une trentaine de pays dans le monde au travers d'environ 1 200 points de vente (revendeurs spécialisés ou « corners » dans des grands magasins).

Le développement à l'international s'est fait par deux canaux complémentaires, soit au travers de revendeurs, qui sont des magasins spécialisés (Etats-Unis, Canada, pays de la vieille Europe), soit par le biais de distributeurs qui ont un rôle de grossiste pour les marchés que nous avons du mal à approcher sereinement compte tenu de l'éloignement, de différences culturelles ou par méconnaissance (Italie, Espagne, Israël, Dubaï, Japon, Chine, Russie, Biélorussie, Australie, ...).

Notre activité, essentiellement tournée au départ vers l'*outdoor* hivernal était trop saisonnière. Nous nous trouvons également actuellement dans une phase de réchauffement climatique. Nous avons donc rapidement lancé en 2010 une gamme de shorts de bain conçu avec la même matière première que les vestes d'hiver, complétée par des vêtements d'*outdoor* d'été. La part du chiffre d'affaires « été » restait insuffisante, ce qui nous a amené à imaginer en 2016 un modèle de combinaison de surf sans néoprène. Nous aimerions, à terme, que l'activité « été » représente 40 % de notre CA.

C.S. : Quels sont les vecteurs de croissance pour les prochaines années ?

V.A. : L'objectif de croissance du chiffre d'affaires est d'environ 25 % par an. Nous n'envisageons pas de ralentissement car une marque qui stagne est une marque qui régresse. Il faut aussi que nous continuions à légitimer la marque par le haut pour la rendre plus intemporelle et non plus « à la mode ». Dans ce contexte de croissance, nous devons veiller à ne pas diluer l'ADN de la marque afin de maintenir une image très claire et non brouillée sur notre identité. Les exemples de dilution de l'image de la marque sont nombreux : la marque Oxbow, qui partageait un esprit fort avec la communauté du monde du surf, a perdu son identité à la suite de deux rachats successifs en proposant des produits sous licence et une offre destinée à une clientèle hors communauté.

Nous souhaitons également poursuivre la progression du chiffre d'affaires sur le marché de l'eau pour désaisonnaliser la marque. C'est un gros challenge, mais notre facteur clé de succès est un produit hautement qualitatif au prix le plus juste.

C.S. : Vous avez récemment annoncé l'ouverture de magasins Picture Store, pourquoi avez-vous décidé de vous lancer dans ce mode de distribution ?

V.A. : En matière de développement commercial, nous avons un peu fait le tour du marché français en adoptant un mode de distribution sélectif : nous vendons une marque de glisse dans des magasins qui savent la vendre. Notre réseau français compte aujourd'hui 380 revendeurs mais aussi des « corners » dans des grands magasins comme les Galeries Lafayette.

Nous recherchons désormais à créer un réseau complémentaire avec l'ouverture de magasins Picture Store qui sont des magasins franchisés. Nous nous sommes appuyés sur des partenaires historiques, avec qui nous avons noué des relations de confiance au fil du temps. Notre contrat de franchise est à ce jour un contrat pilote, sans versement de redevance. Nous aidons notre partenaire à financer le mobilier et les campagnes de communication. Un des fondateurs de Picture Organic Clothing participe d'ailleurs à chaque inauguration du magasin.

Nous avons aujourd'hui 10 magasins franchisés et envisageons l'ouverture de 5 autres en Europe en 2019. Le fait d'avoir des magasins dédiés permet de favoriser les ventes de produits à l'effigie de la marque pour développer la notoriété. Au travers des magasins Picture Store, nous allons pouvoir également mieux faire passer notre message éco-responsable. Cela a toujours été

important pour nous, mais ce message n'est pas toujours simple à transmettre. Nous nous sommes aperçus que seulement la moitié de nos clients connaissait cette implication.

C.S. : Vous réalisez également des ventes via votre site internet, vous ne craignez pas qu'il concurrence les revendeurs historiques ?

V.A. : Nous avons effectivement depuis 2017 un site web B to C mais nous privilégions clairement les revendeurs puisque le site indique les 5 magasins les plus proches du client qui ont le produit en stock.

C.S. : Et en ce qui concerne la fabrication de vos produits ?

V.A. : Il faut d'abord savoir que sur le marché des vêtements de glisse, la technicité des produits est essentielle (étanchéité, résistance au frottement, ...). L'essentiel est fabriqué à l'étranger par des sous-traitants qui maîtrisent parfaitement à la fois les matériaux et les techniques de production nécessaires pour l'*outdoor* : un de nos producteurs asiatiques maîtrise les coutures soudées étanchées ; le seul producteur dans le monde capable de travailler le polyester recyclé de grande qualité labellisé BLUESIGN ou Green Taiwan est à Taïwan... Nous pouvons alors proposer à nos clients des produits de qualité en élevant le débat. Cela nous permet également de localiser la production au plus près des fournisseurs de fibres de façon à limiter les coûts de transport. En fin de cycle de production, les produits sont acheminés vers notre entrepôt logistique en France qui va assurer ensuite la distribution des produits.

Nous avons par le passé connu des expériences infructueuses avec des sous-traitants qui ne maîtrisent pas assez les nouvelles techniques de couture, dont les capacités de production sont insuffisantes au regard de nos besoins et dont le coût horaire reste trop élevé. Nous avons conservé en France une toute petite partie de la production, pour des produits simples (comme les caches cous, qui n'ont qu'une seule couture).

C.S. : Le fait que vos produits ne soient pas réalisés en France ne vous empêche pas d'être réactifs ?

V.A. : Pas vraiment. Quand une idée émerge, il nous est possible de disposer six mois plus tard du produit en rayon. ! Un vrai challenge que nous relevons et qui est une des conditions de notre réussite commerciale face à nos concurrents. Les collaborateurs en France disposent de compétences qui sont fondamentales pour notre développement et notre réactivité : perdre des compétences de *sourcing* et de fabrication n'est pas grave si on en mobilise d'autres comme la R&D, la communication, et le service client.

Les deux personnes en charge de notre R&D, basées à Annecy-le-Vieux, conduisent des missions de développement, la gestion des liens avec l'agence « Air » et la réflexion sur l'amélioration des produits (comme les polybags, qui sont des sacs recyclables, à base de fibre recyclée et biodégradables qui emballent chacun de nos produits).

Pour développer la créativité, nous avons organisé des Picture Innovation Camp : ouverts non seulement à tous les collaborateurs de l'entreprise mais également à des personnes extérieures, nous laissons émerger des idées de façon collective en essayant d'apporter à chaque idée une proposition de solution : pour le prochain Camp, nous plancherons sur le thème : « sortir du pétrole dans 5 ans ? ». Cette éco-créativité a été récompensée par de nombreux prix au salon ISPO de Munich qui est le plus important dans le domaine de l'*outdoor*.

Pour une meilleure adéquation avec les besoins de nos clients, nous avons récemment structuré à Gerzat notre service client qui ne l'était pas assez au départ. Cela nous permet non seulement de régler les problèmes éventuels sur les produits mais aussi de récolter de nombreuses informations pour anticiper les besoins des années futures. Au départ, nous n'avions pas intégré un service client fort. Nous avons rapidement compris que la prise en charge du consommateur était importante à la fois pour assurer la satisfaction client et pour assoir notre rentabilité.

WE ARE ORGANIC

95% de notre collection coton est produite dans l'usine Seyfeli, à Izmir, en Turquie. L'ensemble des produits qui y sont confectionnés sont en coton biologique certifié GOTS - (label privé des pays du nord influent pour le coton), ou Organic Content Standart. Nous travaillons depuis 2008 avec cette usine familiale qui grandit avec nous.

Les 5 % restants sont fabriqués en Inde avec du coton recyclé et concernent des produits tels que les chemises et les pantalons chinos.

La culture du coton biologique n'utilise pas d'OGM, ni de pesticides et d'engrais chimiques. Elle préserve donc la biodiversité, ravive la qualité du sol et le rend viable sur le long terme. Une culture biologique émet jusqu'à 94 % de moins d'émissions de gaz à effet de serre (CO2).

Tous nos produits techniques sont composés d'environ 50 % minimum de polyester recyclé issu de bouteilles plastiques. Nous utilisons les certifications Greenplus Taiwan pour garantir les taux de recyclé de chaque produit et Bluesign Approved Fabric pour assurer la non toxicité des produits.

WE ARE TRANSPARENT

Vous pouvez visualiser sur notre site l'ensemble des usines avec lesquelles nous travaillons. Nous les visitons chacune 2 à 3 fois par an et elles sont toutes engagées dans une démarche de progression sociale en étant membre de la Fair Wear Fondation (La Fondation travaille pour contrôler et améliorer les conditions de travail dans l'industrie textile. Cette fondation indépendante travaille en collaboration avec les entreprises adhérentes pour améliorer et assurer des conditions de travail décentes). Nous entretenons des relations de longue durée avec la plupart d'entre-elles, ce qui nous permet d'innover et de trouver des solutions durables ensemble.

Nos usines ont signé la « RSL » Picture, une liste de substances chimiques que nous bannissons de nos produits, en conformité avec la réglementation REACH, mais également bien au-delà. Avant chaque mise sur le marché, nous effectuons des tests aléatoires sur les produits pour nous assurer du respect de ces critères.

WE ARE PFC FREE

100% de nos produits techniques utilisant des traitements déperlants sont désormais garantis sans PFC. Les PFC (perfluorocarbures) sont des substances chimiques historiquement utilisées dans le textile technique pour assurer la déperiance des produits. Pendant la fabrication du vêtement et aussi lors de son utilisation, les PFC sont libérés dans l'air et deviennent nocifs pour l'environnement et pour l'homme.

WE ARE TAKING GOOD CARE

L'ensemble de nos produits sont conçus pour que vous les utilisiez le plus longtemps possible. Pour prolonger leur performance et leur durée de vie, nous vous invitons donc à suivre nos recommandations simples d'entretien. Par ailleurs, 100 % des produits reçus en SAV sont traités par le biais de la réparation, du recyclage ou du don à des associations.

WE ARE LOW CARBON

Utiliser les bonnes matières et travailler avec les bonnes usines est une première étape, la seconde consiste ensuite à livrer les produits. 100 % de la production Picture est transportée en bateau, puis livrée en camions optimisés pour les derniers kilomètres. Un produit qui parcourt 10 000 km en bateau a le même impact carbone que s'il avait parcouru 900 km en camion. Les émissions de CO2 liées au mode de transport choisi peuvent représenter jusqu'à 50 % de l'impact carbone global d'un produit.

LA PICTURE FAMILY

La Picture Family est le cœur de notre marque. Nous accordons une grande importance à notre team de riders sponsorisés, sans laquelle Picture ne serait certainement pas là où elle en est ! La Picture Family, c'est un peu la colonne vertébrale de Picture. Que les riders soient en ski, en surf ou en snowboard, c'est la même passion pour la nature qui nous réunit, le même amour de la ride, la même envie de faire bouger les choses, d'être responsable, pour soi ou pour notre planète. En presque 10 ans d'existence, plus de cent riders de tous horizons nous ont rejoint, partageant la philosophie de notre marque aux quatre coins du monde.

ANNEXE 5 – Caractéristiques de l'entreprise libérée

Source : d'après www.manager-go.com/organisation-entreprise/entreprise-liberee.htm

Définition de l'entreprise libérée (EL)

Isaac Getz et Brian M. Carney ont théorisé des pratiques et des concepts à travers l'ouvrage « Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises » publié en 2012. « L'entreprise libérée » qu'ils décrivent vise à laisser les salariés prendre des initiatives individuelles plutôt que de leur imposer des directives suivies de contrôles. Une organisation de type « entreprise libérée » repose sur 7 principes :

Une vision portée par un leader charismatique exemplaire et humble	Le leader doit incarner une vision et la faire partager à ses collaborateurs, ce qui permet la construction de l'identité de l'organisation. Les collaborateurs doivent savoir pour qui et pour quoi ils travaillent.
Avoir des valeurs partagées	Et les appliquer au quotidien. C'est dans les actions quotidiennes que le partage des valeurs devient réel et qu'une communauté de travail se crée.
Rendre les acteurs autonomes	Cela suppose la confiance et induit que les acteurs se sentent responsables de leurs actes. Dans ce cadre, l'autonomie se traduit par 3 composantes : L'auto-direction : chaque équipe, chaque acteur est légitime pour déterminer son projet d'action tant qu'il respecte la vision du dirigeant. L'auto-organisation : la manière de procéder est de la responsabilité de l'acteur. L'auto-contrôle : l'autonomie des acteurs n'est réelle que si ce sont eux qui contrôlent leur travail, sans avoir un censeur au-dessus d'eux.
Inverser la pyramide managériale	Le management est au service du terrain donc au service des employés qui sont eux-mêmes au service des clients. Dans l'entreprise libérée, les équipes décident d'elles-mêmes d'investir, d'embaucher, de modifier l'organisation. Le manager a pour rôle d'aider à la réflexion mais il ne prend pas de décision.
Adopter le principe de subsidiarité	Chaque collaborateur ou groupe de collaborateurs est légitime pour prendre les décisions qui lui incombent au niveau où il se trouve. L'encadrement intermédiaire devient inutile dans de nombreux cas.
En finir avec les longues boucles de contrôle	« C'est celui qui fait qui sait. ». Chaque acteur est le meilleur expert de sa pratique et il est légitime pour gérer son activité. Dans ce cadre, tout collaborateur est capable de mettre en place des stratégies de contrôle adaptées et efficaces.
Allier bien-être au travail et productivité	L'entreprise libérée véhicule l'idée qu'il faut produire de l'engagement et de l'autonomie. Le bien-être au travail est un facteur de pérennité de l'entreprise.

Bénéfices généralement admis du modèle EL

Les apports d'un tel modèle seraient les suivants :

- des salariés plus performants
- un collectif plus affirmé : la mise en avant du travail collaboratif
- une organisation plus agile
- une entreprise plus innovante : la libération laisse s'exprimer la créativité de chacun.

Au final, une meilleure performance globale de l'entreprise, avec des résultats financiers en hausse et d'une manière générale, des objectifs plus régulièrement atteints.

Critiques généralement faites au modèle EL

Cette nouvelle forme d'organisation suscite, néanmoins, des controverses, parmi lesquelles :

- cette forme serait inadaptée à la culture française imprégnée par le modèle pyramidal. Avec une conséquence directe : les salariés ne seraient pas prêts pour un tel changement ;
- un risque de dérive où une poignée de collaborateurs prendraient le pouvoir au détriment des autres ;
- l'augmentation du stress et du *burn-out* à cause de la responsabilité de chacun de devoir rendre des comptes au collectif, et de n'être pas suffisamment bien contrôlé d'où le sentiment d'être livré à soi-même ;
- une utilisation dévoyée du modèle où la motivation première des dirigeants est de réduire les charges salariales en supprimant les postes de cadres intermédiaires.

Les détracteurs du modèle soulignent que ce mouvement stigmatiserait l'encadrement en général et, plus particulièrement, les cadres intermédiaires perçus comme des « petits chefs ». Pourtant, dans les entreprises traditionnelles performantes, les cadres ne sont pas supprimés, mais leur rôle évolue du seul contrôle vers aussi celui d'animateur, d'accompagnant, de coach aidant les équipes à donner le meilleur d'elles-mêmes et à grandir au plan des compétences et des comportements professionnels.

Responsabilité sociétale: Les 7 questions centrales



L'essentiel sur ISO 26000

ISO 26000 donne des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Elle intègre l'expertise internationale en matière de responsabilité sociétale, ce qui se traduit par : Quelles sont les questions qu'une organisation doit traiter pour opérer d'une manière socialement responsable, et quelles sont les meilleures pratiques pour appliquer la responsabilité sociétale ?

Cette norme est destinée aux organisations de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, dans les pays développés et en développement ainsi que dans les économies en transition. ISO 26000 est un puissant outil pour aider les organisations à passer des bonnes intentions aux bonnes actions. ISO 26000 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle n'est donc pas destinée à la certification

Comment une organisation aborde-t-elle la mise en œuvre d'ISO 26000 ?

Une fois que l'organisation a appréhendé les principes et identifié les questions centrales ainsi que les domaines d'action pertinents et importants de la responsabilité sociétale, il convient qu'elle cherche à intégrer cette dernière dans l'ensemble de ses décisions et activités.

Cela comprend des pratiques comme celles qui suivent : intégration de la responsabilité sociétale dans ses politiques, dans sa culture d'organisation, dans ses stratégies et activités, développement de compétences internes en matière de responsabilité sociétale, réalisation d'actions de communication interne et externe axées sur la responsabilité sociétale, et revue régulière de ces actions et pratiques liées à la responsabilité sociétale.

Lorsqu'une organisation aborde et pratique la responsabilité sociétale, son objectif primordial est de maximiser sa contribution au développement durable.

**ANNEXE 7 – Picture Organic surfe sur les combinaisons écoresponsables
(Publié le 08 février 2017 par le journal Les Echos – Pierre Demoux)**

« L'été semble encore loin mais tous les surfeurs le savent : le plus important est d'anticiper la vague à venir. En mettant en boutique à partir du mois de mars sa combinaison de surf sans Néoprène, Picture Organic Clothing veut être à la pointe du mouvement éco-responsable dans les vêtements outdoor. La PME auvergnate a mis deux ans pour développer une combinaison en NaturalPrene, une alternative « 100 % biosourcée et avec une empreinte carbone 10 fois inférieure au Néoprène, un dérivé du pétrole », explique Julien Durant, l'un des trois cofondateurs aux côtés de Jérémy Rochette et Vincent André. Une technologie maison composée à 85 % de caoutchouc naturel et à 15 % de caoutchouc synthétique, qui permet d'offrir la souplesse et l'élasticité nécessaires aux sports de glisse.

Après s'être fait un nom dans les activités de montagne, Picture Organic « se donne trois ans pour exister sur le marché du surf », selon Julien Durant, mais toujours en gardant son engagement sur une production durable. »

ANNEXE 8 – Données financières clés et état des effectifs

Données financières clés

Source : Société PICTURE ORGANIC CLOTHING – SIREN 509202180
 Extraits des documents comptables officiels déposés aux Greffes du Tribunal de commerce

Données en K€	Exercice clos le 31/03/2017	Exercice clos le 31/03/2018
Chiffre d'affaires	15 575	18 844
Résultat d'exploitation	257	1 238
Résultat net	195	704
Capitaux propres	2 384	3 088
Dettes à LT	2 928	2 850
Disponibilités	1 017	2 163

État des effectifs mis en œuvre (sources internes)

	2009	2015	2016	2017	2018
Effectifs Picture Organic	3	7	31	45	50
Moyens de production (effectifs)					
- Usine en Turquie (partie textile du produit)	30	75			110
- Usine en Chine (partie technique du produit)		19			53
Moyens de commercialisation					
- Nombre de franchises			2	6	10
<i>Une franchise emploie 2 ou 3 ETP par magasin. 19 franchises sont prévues pour 2019.</i>					

ANNEXE 9 – Analyse des risques managériaux

Source : D'après Laurent Cappelletti (2012), « Le contrôle de gestion de l'immatériel. Une nouvelle approche du capital humain », Dunod.

Le contrôle de gestion moderne contribue, au travers ses outils et ses méthodes, au contrôle interne de l'entreprise, c'est-à-dire à son système de maîtrise des risques. Si, à l'origine, le système de maîtrise des risques d'une entreprise portait essentiellement sur les risques financiers, son périmètre s'est élargi au fil du temps pour prendre en compte, aujourd'hui, tous les risques qui ont des impacts sur les performances, tels que les risques managériaux. Ces risques sont ceux qui pèsent sur la qualité du management de l'entreprise, qualité qui lui est nécessaire pour atteindre ses objectifs de performances. En se référant au modèle d'analyse socio-économique (cf Henri Savall et Véronique Zardet, 1988, 2015), 6 domaines ont été identifiés qui fondent la qualité du management d'une entreprise et qui, autrement dit, servent de grille d'analyse des risques managériaux d'une entreprise.

Les 6 domaines de la qualité du management :

- les conditions de travail : conditions physiques de travail (locaux, matériels...) et conditions psychologiques de travail (ambiance de travail, bien-être au travail...)
- l'organisation du travail : organigramme, définition des fonctions, répartition des missions...
- la communication-coordination-concertation (3C) : 3C verticale, horizontale, entre équipes...
- la gestion du temps : planification des missions, programmation des activités, gestion des priorités...
- la formation intégrée : gestion des compétences, adéquation formation-emploi, dispositifs de formation...
- la mise en œuvre stratégique au travers des politiques d'entreprise : politique de gestion des ressources humaines (rémunération, promotion...), investissement en systèmes d'information, investissement dans l'environnement...

Lorsque les risques managériaux se réalisent, ils entraînent des impacts négatifs sur la performance managériale qui peuvent s'apprécier au travers des 5 indicateurs de la qualité du fonctionnement. Meilleure est la qualité du management, meilleurs sont les niveaux attendus de ces 5 indicateurs et mieux maîtrisés sont les risques managériaux. Ainsi toute dégradation de la qualité du management se mesure au travers la dégradation du niveau attendu de ces 5 indicateurs.

Les 5 indicateurs de qualité du fonctionnement :

- l'absentéisme
- les accidents du travail et les maladies professionnelles
- la rotation du personnel
- la qualité des produits, biens ou services
- les écarts de productivité ou sous productivité

Manager les risques managériaux, c'est donc un investissement immatériel visant à maintenir voire à développer la satisfaction des salariés au travail qui est un levier puissant de qualité des produits et/ou des services de l'entreprise et, donc, un vecteur essentiel de performances et de satisfaction des clients. En résumé, trois étapes marquent le management des risques managériaux :

1/ détecter les risques menaçant la qualité des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la communication-coordination-concertation, de la gestion du temps, de la formation intégrée et de la mise en œuvre stratégique

2/ évaluer leurs impacts négatifs en termes d'absentéisme, d'accidents du travail et maladies professionnels, de mauvaise rotation du personnel, de défauts de qualité des produits et/ou des services, d'écarts de productivité ou de sous productivité

3/ définir puis mettre en œuvre des actions pour prévenir et/ou corriger les risques identifiés d'amélioration des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la communication-coordination-concertation, de la gestion du temps, de la formation intégrée et de la mise en œuvre stratégique.

ANNEXE 10 – Données d'exploitation par canal de distribution (en K€)

Suivi des chiffres d'affaires et des coûts réels (les chiffres ont été arrondis)

	Réalisé					
	Exercice 2016/2017		Exercice 2017/2018		Exercice 2018/2019	
	CA	Coût des articles vendus	CA	Coût des articles vendus	CA	Coût des articles vendus
Revendeurs : boutiques spécialisées + corners grands magasins	12 800	8 304	13 300	8 271	15 600	9 579
Distributeurs : importateurs (1 par pays)	2 880	2 049	3 230	2 203	4 080	2 750
Franchises Picture Store	320	207	1 900	1 182	2 880	1 754
Site Web	-	-	570	314	1 440	792
Total :	16 000	10 560	19 000	11 970	24 000	14 875

Le coût des articles vendus correspond au coût de production facturé par les sous-traitants (frais de logistique inclus).

Extrait des éléments budgétaires relatifs à l'année 2018/2019

	Eléments réels			Eléments budgétés			Ecart	
	CA	Coût des articles vendus	Marge réelle	CA	Coût des articles vendus	Marge réelle		
Revendeurs	15 600	9 579	6 021	14 950	8 820	6 130	- 109	Défav
Distributeurs	4 080	2 750	1 330	4 600	2 990	1 610	- 280	Défav
Franchise Picture Store	2 880	1 754	1 126	2 300	1 357	943	+ 183	Fav
Site Web	1 440	792	648	1 150	633	517	+ 131	Fav
Total	24 000	14 875	9 125	23 000	13 800	9 200	- 75	Défav

Les prévisions sont construites à partir d'un taux de marge de production attendu de 41% pour les revendeurs et les franchises, de 35% pour les distributeurs, de 45% pour le site Web.

Frais spécifiques par canal de distribution

Les frais de commercialisation pour les revendeurs et les distributeurs sont constitués essentiellement par la rémunération des commerciaux et les frais de préparation et d'envoi des colis.

Les franchises Picture Store bénéficient de 15 % de remise sur leurs commandes ainsi qu'une aide à l'implantation constituée par un cofinancement du mobilier commercial.

Frais de commercialisation	Exercice 2018/2019	Commentaires
Revendeurs (boutiques spécialisées + « corners » grands magasins)	1 % du CA 318 K€	Frais de préparation et d'envoi des colis Rémunération de la force de vente
Distributeurs (importateurs : 1 par pays)	1,2 % du CA 69 K€	Frais de préparation et d'envoi des colis Rémunération de la force de vente
Franchises Picture Store	15 % du CA 1 % du CA 75 K€	Remise spéciale franchisé Frais de préparation et envoi des colis Commercial dédié + cofinancement du mobilier
Site Web	1 % du CA 50 K€	Frais de préparation et d'envoi des colis Développement et maintenance du site