

Sujet d'entraînement E3 n° 1 - Alpine Textile

BTS MCO et BTS NDRC - Épreuve E3 : Culture économique, juridique et managériale — Sujet d'entraînement — durée : 4 heures — barème : 20 points.

Aucun document ni calculatrice n'est autorisé. Chaque question appelle une réponse construite et argumentée, qui s'appuie sur la base documentaire et sur les connaissances du candidat.

Composition du sujet

- Première partie - Alpine Textile sur son marché — 6 points
- Deuxième partie - Faire ou faire faire : le projet « membrane » — 4 points
- Troisième partie - Organiser et manager Alpine Textile — 5 points
- Quatrième partie - Financer l'investissement et s'engager auprès des parties prenantes — 5 points

Présentation de l'entreprise

Alpine Textile est une société par actions simplifiée (SAS) créée en 1998 à Grenoble par Hélène Vasseur, ancienne guide de haute montagne. Elle conçoit et fabrique des vêtements techniques de montagne : vestes imperméables à membrane, pantalons d'alpinisme, vêtements de ski de randonnée et sous-vêtements thermiques. Son bureau d'études conçoit les modèles ; son atelier de confection de Saint-Martin-d'Hères, près de Grenoble, coupe et assemble les vestes haut de gamme ; les gammes intermédiaires sont confiées à un sous-traitant portugais. L'entreprise emploie 120 salariés et a réalisé en 2025 un chiffre d'affaires de 18,4 millions d'euros, en progression régulière depuis trois ans.

Ses produits sont vendus par 1 200 magasins de sport spécialisés en France, par quatre distributeurs exclusifs à l'étranger (28 % du chiffre d'affaires) et par son site Internet (15 %). Le tissu à membrane trois couches, composant essentiel des vestes, est acheté à un fournisseur italien.

En octobre 2026, la direction fait face à quatre dossiers : un test de prix sur la veste « Belledonne » et l'arrivée de nouveaux concurrents en vente directe (partie 1), les manquements de son distributeur scandinave NordAlp (partie 1), le projet d'installer une ligne de laminage pour fabriquer elle-même son tissu à membrane, qui interroge l'organisation de l'entreprise (parties 2 et 3), et le financement de cet investissement de 2,4 millions d'euros dans le respect des engagements sociétaux de l'entreprise (partie 4).

Vous répondez aux questions des quatre parties en vous appuyant sur vos connaissances et sur la base documentaire (documents 1 à 8). Les réponses sont rédigées, structurées et argumentées ; les calculs sont posés.

Base documentaire

Document 1 : Alpine Textile, chiffres clés

	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires HT	15 900 000 €	17 100 000 €	18 400 000 €
Effectif au 31 décembre	108	114	120
Résultat net	420 000 €	530 000 €	610 000 €

	2023	2024	2025
Part du chiffre d'affaires à l'export	22 %	25 %	28 %
Part du chiffre d'affaires réalisée sur le site Internet	11 %	13 %	15 %
Vestes haut de gamme assemblées à Saint-Martin-d'Hères	—	36 000	42 000

Source : direction administrative et financière d'Alpine Textile, mars 2026.

Document 2 : le marché français du vêtement technique de montagne

D'après une étude du cabinet Altiméa, « Le vêtement technique de montagne en France », estimation 2025.

Le marché français du vêtement technique de montagne (vestes, pantalons, couches intermédiaires) est estimé à 420 millions d'euros en 2025. Cinq marques, dont trois groupes internationaux, réalisent 68 % des ventes ; une dizaine de marques de taille moyenne, dont Alpine Textile, se partagent le reste. Les marques se distinguent par la performance de leurs membranes, protégées par des brevets, par leur image auprès des pratiquants et par leur référencement dans les 1 200 magasins spécialisés, où les vendeurs conseillent les clients. Dix années de recherche et plusieurs millions d'euros sont nécessaires pour mettre au point une membrane et obtenir les certifications d'imperméabilité et de respirabilité exigées par les distributeurs. Depuis 2024, trois marques créées en ligne vendent sans intermédiaire, à des prix inférieurs de 20 à 30 %, des vestes fabriquées en Asie avec des membranes de deuxième génération tombées dans le domaine public. Leur part de marché reste faible, mais elles attirent les jeunes pratiquants.

Test de prix d'Alpine Textile. Au premier trimestre 2026, la veste « Belledonne », vendue 380 € TTC, a été proposée à 342 € TTC pendant un trimestre dans tous les magasins partenaires. Les ventes trimestrielles sont passées de 12 000 à 14 400 vestes. Le directeur commercial propose de rendre cette baisse permanente ; la présidente s'interroge sur l'image de la marque.

Document 3 : extraits du contrat de distribution exclusive conclu avec NordAlp Distribution AB

Contrat signé le 8 janvier 2024 pour une durée de quatre ans entre Alpine Textile SAS (le fournisseur) et NordAlp Distribution AB, société suédoise (le distributeur). Extraits reformulés.

Article 2 - Exclusivité territoriale. Le fournisseur confie au distributeur la distribution exclusive de ses produits en Suède, en Norvège, au Danemark et en Finlande (le territoire). Le distributeur s'interdit toute prospection active et toute vente organisée en dehors du territoire ; le fournisseur s'interdit de vendre à un autre distributeur sur le territoire.

Article 4 - Quantités minimales. Le distributeur s'engage à commander chaque année civile au moins 450 000 € HT de produits.

Article 6 - Paiement. Les factures sont payables à 45 jours fin de mois. Tout retard entraîne une pénalité de 0,5 % du montant HT de la facture par semaine de retard entamée, dans la limite de 5 % de ce montant.

Article 7 - Réserve de propriété. Le fournisseur reste propriétaire des produits livrés jusqu'au paiement complet de leur prix.

Article 9 - Résolution. En cas de manquement du distributeur aux articles 2, 4 ou 6 non réparé dans les trente jours suivant une mise en demeure adressée par lettre recommandée, le contrat est résolu de plein droit, sans préjudice des dommages-intérêts.

Article 10 - Responsabilité. En cas de retard de livraison imputable au fournisseur, l'indemnité due au distributeur ne peut excéder la valeur HT de la commande concernée.

Document 4 : courriel de Julien Ferrand, responsable export, à la direction générale (12 octobre 2026)

« Je vous fais le point sur NordAlp. La facture n° 2026-0718 de 86 000 € HT, échue le 31 août 2026, est toujours impayée : nous entamons la sixième semaine de retard. Sur l'année 2025, NordAlp n'a commandé que 390 000 € HT de produits. Par ailleurs, un magasin de Hambourg (Allemagne) vend nos vestes achetées à NordAlp ; il nous a transmis le catalogue en allemand et la grille tarifaire que NordAlp lui a envoyés. Notre distributeur allemand, qui a découvert ces ventes, menace de réduire ses commandes.

Nous avons adressé à NordAlp une mise en demeure par lettre recommandée le 15 septembre 2026, portant sur le paiement de la facture et sur l'arrêt des ventes en Allemagne. Sa réponse du 25 septembre : « Notre trésorerie est tendue, nous paierons en novembre ; les ventes en Allemagne nous aident à atteindre le minimum de commandes que vous nous imposez. » Aucun paiement n'est intervenu depuis. Une commande de NordAlp de 48 000 € HT est en attente d'expédition. Que faisons-nous ? »

Document 5 : le projet « membrane » - note du bureau d'études et de la direction financière

Le tissu trois couches (tissu extérieur, membrane, doublure) représente le principal composant des vestes. Il est acheté à un fournisseur italien, seul capable aujourd'hui de fournir les volumes et la qualité attendus. Le bureau d'études propose d'installer une ligne de laminage sans solvant dans l'atelier de Saint-Martin-d'Hères pour fabriquer ce tissu à partir d'une membrane et d'étoffes achetées séparément. Le projet créerait douze emplois et réduirait de 60 % le délai d'approvisionnement.

Élément	Montant
Prix d'achat du tissu trois couches auprès du fournisseur italien	14,50 € par mètre
Coûts de transaction liés à l'achat (contrôle qualité à réception, transport, suivi du fournisseur, litiges)	1,70 € par mètre
Coût variable de fabrication interne (membrane, étoffes, colle, énergie, main-d'œuvre directe)	8,20 € par mètre
Coûts fixes annuels de la ligne (amortissement sur 10 ans, intérêts, encadrement, maintenance, locaux)	567 000 € par an
Investissement (ligne de laminage, installation, formation)	2 400 000 €
Volume de tissu consommé en 2025	72 000 mètres
Volume prévu en 2028 (croissance des ventes et nouvelles gammes)	100 000 mètres
Atelier de confection : vestes assemblées en 2024 / opérateurs	36 000 vestes / 45 opérateurs
Atelier de confection : vestes assemblées en 2025 / opérateurs	42 000 vestes / 48 opérateurs

En 2024, l'atelier a été équipé d'une table de coupe automatisée et réorganisé en îlots de six opérateurs polyvalents ; chaque opérateur a suivi 21 heures de formation.

Document 6 : l'organisation d'Alpine Textile

Organigramme au 1er octobre 2026. Présidente : Hélène Vasseur. Directeur général : Marc Lemaire. Lui sont directement rattachés huit responsables : bureau d'études (8 personnes), atelier de confection (52, M. Rochas), achats et logistique (14), ventes France (18), export (6, M. Ferrand), e-commerce et marketing (9, Mme Delattre), administration et finance (7), ressources humaines (4).

Marc Lemaire, directeur général. « Tout achat supérieur à 5 000 € et toute embauche passent par moi : je signe une quarantaine de bons par semaine. Le projet membrane concerne le bureau d'études, l'atelier, les achats et la finance, mais personne ne le pilote : chaque service traite sa part quand il a le temps. »
Une ingénieure du bureau d'études. « Pour changer de fournisseur de fermetures à glissière, j'ai attendu trois semaines la réponse du directeur général. Avec l'atelier, nous nous parlons tous les jours, mais rien n'est écrit : quand quelqu'un part, on recommence. »

Dans l'atelier. M. Rochas réunit chaque lundi les chefs d'ilot, écoute leurs propositions, puis décide et explique ses choix ; les gammes opératoires et les contrôles qualité sont écrits et appliqués par tous. L'atelier compte 52 personnes, un absentéisme en baisse et aucun départ volontaire en 2025.

Au service e-commerce et marketing. Mme Delattre, recrutée en 2025, fixe seule les objectifs hebdomadaires, contrôle chaque matin les tâches de chacun et n'explique pas ses décisions : « Ils sont payés pour exécuter. » L'équipe est composée de développeurs et d'analystes expérimentés, autonomes dans leurs précédents postes. Trois des neuf membres ont démissionné en un an.

Document 7 : données financières 2025 et plan de financement du projet

Compte de résultat 2025 (extraits). Chiffre d'affaires HT : 18 400 000 €. Résultat net : 610 000 €. Dotations aux amortissements : 480 000 €. Plus-value sur la cession d'un ancien entrepôt : 30 000 €. Dividendes versés en 2026 au titre de l'exercice 2025 : 200 000 €.

Plan de financement proposé par la direction financière. Investissement de 2 400 000 € financé par 600 000 € d'autofinancement, une subvention régionale à l'industrie de 300 000 € (conditionnée à la création de douze emplois sur trois ans) et un emprunt bancaire de 1 500 000 € sur 7 ans au taux de 4 %.

Avis de la banque. « Votre capacité de remboursement reste dans la limite de quatre ans que nous nous fixons, mais tout juste : nous demandons une caution de la société et le maintien d'un fonds de roulement positif. »

Proposition d'un fonds d'investissement. Apport de 1 500 000 € en capital contre 25 % des actions et un siège au comité stratégique. Mme Vasseur, qui détient 70 % du capital avec sa famille, ne souhaite pas ouvrir le capital.

Repère. Impôt sur les sociétés : 25 % ; les intérêts d'emprunt sont déductibles.

Bilan simplifié au 31 décembre 2025 - Actif	Montant	Passif	Montant
Actif immobilisé	6 100 000 €	Capitaux propres	5 200 000 €
Stocks	3 100 000 €	Emprunts à long terme	2 650 000 €
Créances clients	2 400 000 €	Dettes d'exploitation (fournisseurs, fiscales et sociales)	3 900 000 €
Disponibilités	150 000 €		
Total	11 750 000 €	Total	11 750 000 €

Document 8 : Alpine Textile et ses parties prenantes - extraits d'un entretien avec Hélène Vasseur (magazine Économie des Alpes, septembre 2026)

« Nous avons inscrit en 2024 une raison d'être dans nos statuts : équiper les pratiquants de la montagne avec des vêtements durables, fabriqués au plus près. 62 % de la valeur de nos produits est aujourd'hui produite en France ; notre atelier de réparation a remis en état 6 200 vêtements en 2025, ce que la loi ne nous impose pas. 35 % de nos étoffes sont issues du recyclage. Le projet membrane va dans ce sens : fabriquer ici, sans solvant, créer douze emplois et former nos opérateurs. Ce projet ne fait pas que des heureux. L'association de riverains Vivre à Saint-Martin-d'Hères craint des rejets et des nuisances ; nous lui avons présenté le procédé à l'eau et proposé une visite. Le comité social et économique a été consulté et demande des garanties sur la formation. Notre fournisseur italien perdra une partie de ses commandes. La Région conditionne sa subvention aux emplois créés, la banque à notre endettement. Enfin, SportNord, groupe de magasins qui représente 20 % de nos ventes, exige désormais de ses fournisseurs un reporting de durabilité : part de production locale, émissions, conditions de travail. Sans ces indicateurs, nous perdriions son référencement. »

Indicateurs 2025	Valeur
Taux d'absentéisme	3,1 %
Accidents du travail avec arrêt	2
Heures de formation par salarié	14
Vêtements réparés dans l'atelier de réparation	6 200
Part de la valeur produite en France	62 %
Part d'étoffes recyclées	35 %

Première partie - Alpine Textile sur son marché (6 points)

- 1.1** Caractérissez le marché français du vêtement technique de montagne (structure du marché, barrières à l'entrée). Calculez l'élasticité-prix de la demande de la veste « Belledonne » et concluez sur l'intérêt, pour Alpine Textile, de rendre la baisse de prix permanente.
- 1.2** Identifiez les clauses du contrat de distribution conclu avec NordAlp qui sécurisent Alpine Textile et précisez, pour chacune, le risque couvert et sa limite.
- 1.3** Qualifiez juridiquement les manquements de NordAlp, chiffrez la pénalité de retard exigible et présentez les sanctions de l'inexécution qu'Alpine Textile peut mettre en œuvre. Conseillez la direction.

Deuxième partie - Faire ou faire faire : le projet « membrane » (4 points)

- 2.1** À partir du document 5, déterminez le volume annuel de tissu à partir duquel la fabrication interne devient moins coûteuse que l'achat, sans puis avec les coûts de transaction. Concluez pour le volume actuel et pour le volume prévu, en intégrant les critères non financiers du choix.
- 2.2** Mesurez l'évolution de la productivité de l'atelier de confection entre 2024 et 2025, expliquez-en les sources et précisez en quoi le projet « membrane » modifie la combinaison productive d'Alpine Textile.

Troisième partie - Organiser et manager Alpine Textile (5 points)

- 3.1** Caractérissez la structure d'Alpine Textile et son mécanisme de coordination dominant (Mintzberg). Montrez, à l'aide du document 6, pourquoi cette organisation doit évoluer et proposez une organisation adaptée à la conduite du projet « membrane ».
- 3.2** Comparez les styles de management de M. Rochas et de Mme Delattre (Likert) et appréciez leur adéquation aux équipes qu'ils dirigent. Que recommandez-vous à la direction générale ?

Quatrième partie - Financer l'investissement et s'engager auprès des parties prenantes (5 points)

- 4.1** À partir du document 7, calculez la capacité d'autofinancement, l'autofinancement et la capacité de remboursement d'Alpine Textile en 2025, puis le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette au 31 décembre 2025. Appréciez la situation financière et justifiez le plan de financement proposé par rapport à l'offre du fonds d'investissement.
- 4.2** Identifiez les parties prenantes concernées par le projet « membrane » et leurs attentes, en distinguant les contre-pouvoirs. Montrez en quoi la démarche d'Alpine Textile dépasse la simple conformité et en quoi elle contribue à sa performance globale.