

**BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION**

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 5**

Le sujet comporte 6 pages numérotées de 1/6 à 6/6.

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé.

KIPLAY, le renouveau du jean français

Pour mettre en œuvre sa stratégie et garantir son succès, toute organisation doit s'appuyer sur ses ressources humaines. Celles-ci doivent alors souvent évoluer et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut s'avérer être un outil indispensable à cet égard.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 5, vous analyserez la situation de management proposée.

1. Caractériser l'organisation Kiplay.
2. Repérer les éléments du diagnostic interne et externe de Kiplay.
3. Identifier, à partir du diagnostic réalisé, l'avantage concurrentiel de Kiplay.
4. Apprécier la pertinence du choix de Kiplay de produire ses jeans en France.
5. Présenter l'option stratégique choisie par la direction et montrer qu'elle est cohérente avec l'avantage concurrentiel de Kiplay.
6. Formuler le problème de management de Kiplay résultant des options stratégiques choisies.
7. Montrer que les solutions retenues par la direction de Kiplay pour faire face à ce problème relèvent d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

ANNEXES

Annexe 1 : Kiplay, une entreprise centenaire implantée dans l'Orne

Annexe 2 : Les métiers des industries du textile et de l'habillement

Annexe 3 : Retour aux sources pour Kiplay

Annexe 4 : Entretien avec Marc Pradal, dirigeant de Kiplay

Annexe 5 : 1083, un précurseur des jeans « *made in France* »

Annexe 1 : Kiplay, une entreprise centenaire implantée dans l'Orne

Lancée en 1921 autour d'un atelier de confection, la SAS¹ Kiplay prépare son centenaire. L'activité s'organise alors dans la confection de vêtements de travail et de chasse. En 1925, la société compte une cinquantaine d'employés et ne cesse de se développer.

Des ateliers sont ouverts à Flers, Condé-sur-Noireau et Saint-James pour la fabrication de vêtements destinés aux motocyclistes ou aux militaires. [...] Mais la guerre et l'occupation mettent un frein à l'activité en plein essor. À la fin de la guerre, [...] l'activité est relancée dans les vêtements civils et les vêtements de travail. Aujourd'hui l'habillement professionnel reste le cœur de l'activité de Kiplay, qui fournit des tenues techniques, de protection ou de sécurité à des entreprises telles que Colas, Orange ou la Ville de Paris.

L'entreprise a actuellement 46 salariés et elle compte pérenniser une dizaine d'emplois de production, pour un chiffre d'affaires de plus de neuf millions d'euros et un résultat net de 143 000 euros pour l'année 2014. Kiplay veut développer la branche du *made in France*, en le portant à 10 % du chiffre d'affaires. « Depuis 2014, nous relocalisons une partie de cette production, notamment dans celle des jeans, tout en développant de nouvelles gammes, toujours dans le vêtement de travail, mais également dans le prêt-à-porter », explique Marc Pradal, dirigeant de Kiplay. Pour cela, Kiplay vient de déposer un permis de construire afin d'agrandir son usine de 1 500 m² et de créer un atelier ultramoderne.

Dans l'objectif de répondre à ces nouveaux marchés, Marc Pradal envisage l'avenir de l'entreprise en plus grand. « Additionné à la relocalisation, le projet Kiplay 2021 répond à plusieurs objectifs qui passent par une extension de 1 000 m², un réaménagement des locaux existants, une modernisation du matériel et de la logistique, ainsi que le recrutement de cinq personnes ». Un projet chiffré à 600 000 euros, soutenu par une aide substantielle de 120 000 euros du Fonds départemental de développement économique.

Source : Orne développement, novembre 2015

Annexe 2 : Les métiers des industries du textile et de l'habillement

Héritières d'une longue tradition manufacturière française, les industries du textile et de l'habillement ont dû se réorganiser pour faire face à la concurrence étrangère.

En 2013, selon l'Observatoire des métiers mode-textiles-cuir, l'industrie textile française comptait 2 175 entreprises employant environ 61 000 salariés, tandis que l'industrie de l'habillement regroupait 1 150 entreprises et environ 37 500 salariés. Les deux secteurs, composés pour 87 % d'entreprises de moins de 50 salariés, ont dégagé plus de 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2012 (dont plus de 7,3 milliards réalisés à l'international pour l'habillement).

Considérablement affaiblies par la concurrence internationale, notamment chinoise, les industries françaises du textile et de l'habillement ont perdu une part considérable de leurs effectifs depuis les années 80. Pour assurer leur survie, les deux secteurs se sont réorganisés en délocalisant souvent leurs productions les moins « qualifiées » afin de se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée.

Cette métamorphose a modifié la structure de l'emploi : [...] les ouvriers ne sont plus que 45 % dans le textile en 2013 et seulement 22 % dans l'habillement. La restructuration du secteur porte ses fruits sur le plan économique. Selon l'Institut français de la mode (IFM), en 2013 comme en 2014, les chiffres d'affaires des producteurs français de vêtements et de textile ont progressé.

¹ SAS : société par actions simplifiée

Les activités concernées

L'industrie textile regroupe les activités de production de fils et tissus destinés à l'habillement, mais également la fabrication d'articles non vestimentaires ou d'articles à mailles (linge de maison, tapis, bas, pulls, etc.), ainsi que celle de « textiles techniques » (vêtements de protection, linge médical, housses de sièges de voitures, etc.). L'industrie de l'habillement regroupe toutes les activités concourant à la transformation des matières premières (tissus, peaux, etc.) en vêtements. Cela recouvre la confection en prêt-à-porter ou sur mesure de tous types d'habits (hommes / femmes / enfants ; de loisirs / de travail, etc.) et d'accessoires.

Les opportunités actuelles et à venir

Pour résister à la mondialisation et se démarquer de ses concurrents, l'industrie du textile mise sur l'innovation et la réactivité.

L'avenir du textile réside en partie dans la fabrication de fibres techniques, reposant sur des efforts importants en recherche et développement. La France est le deuxième producteur européen de textiles techniques et cette activité affiche une croissance de 4 % par an. Le marché du vêtement professionnel est celui qui affiche l'évolution la plus positive avec un volume des ventes progressant en France de 4 à 6 % par an selon l'Observatoire des métiers mode-textiles-cuir.

Les entreprises du textile et de l'habillement sont à la recherche de personnel de plus en plus qualifié et polyvalent.

Source : www.defi-metiers.fr/panoramas/les-metiers-des-industries-du-textile-et-de-lhabillement, juin 2016

Annexe 3 : Retour aux sources pour Kiplay

Retour aux sources pour Kiplay qui rapatrie progressivement sa production en Normandie. Un pari audacieux qui s'inscrit dans la politique de développement durable de la PME.

Alors que nombre de ses concurrents continuent à s'installer en Asie ou sur les rives de la Méditerranée, Kiplay revient sur les pas de son origine en se réimplantant en Normandie. « Comme beaucoup de nos confrères », explique Marc Pradal, « nous avons délocalisé notre production dans les années 90 vers l'Asie et la Tunisie, aussi bien pour le vêtement de travail que pour le prêt-à-porter. [...] Mais, aujourd'hui, la donne a changé et la production en France nous semble légitime pour répondre à une clientèle qui recherche des produits authentiques et durables [...] ».

Une relocalisation prévue sur plusieurs années qui commence par deux lignes, le vêtement de travail *vintage*² pour lequel on trouve une amorce de demande, et un produit étonnant, le jean. « Nous travaillons avec de jeunes entrepreneurs, comme *French Appea*³ qui, à travers nos jeans, veut promouvoir le « jean *made in France* » au même titre que le champagne ! ». Pour l'instant, Kiplay continue à produire ses gilets haute visibilité et parkas en Asie et met en place sur son site normand un centre logistique qui pourra gérer les tenues pour le compte de grandes entreprises nationales, notamment dans les secteurs des TP/BTP⁴. Pour ce faire, l'entreprise s'est agrandie en 2016 de 1 250 m². « Pour notre activité relocalisée, nous serons rentables dès 2017, ce qui nous permettra de développer de nouveaux vêtements techniques et de nous tourner aussi vers l'export », conclut Marc Pradal qui a bien voulu répondre à nos questions.

² Vintage : qualifie un élément datant d'une certaine époque, un objet qui appartient au passé ; un objet vintage peut néanmoins être utilisé dans la période contemporaine.

³ French Appeal : jeune marque de jeans made in France

⁴ TP/BTP : Travaux Publics/Bâtiments et Travaux Publics

Pourquoi Kiplay se relocalise-t-elle en France ?

Nos clients veulent donner du sens à leurs achats en achetant citoyen. C'est vrai pour les particuliers, mais c'est aussi une question qui émerge dans les collectivités et les entreprises. Cette démarche correspond aux valeurs de développement durable que nous portons chez Kiplay.

Comment avez-vous mis en place cette relocalisation ?

Nous y travaillons depuis trois ans. Nous avons investi pour moderniser l'outil de production. Puis nous avons embauché une dizaine de salariés, du cap au bts, que nous avons formés. Pour l'instant, moins de 10 % de la production se trouve en Normandie, mais cela devrait progresser.

Source : Protection individuelle et collective PIC, le 22 juin 2016

Annexe 4 : Entretien avec Marc Pradal, dirigeant de Kiplay

Marc Pradal le reconnaît, « le marché du vêtement est compliqué », notamment avec l'augmentation des promotions sur Internet. [...] Mais peu à peu, le dirigeant a des pistes pour relocaliser une partie de sa production, comme celle du jean 100 % normand : l'an dernier, Kiplay avait accepté de fabriquer un jean haut de gamme pour le compte d'une jeune entreprise ; cette fois c'est son propre produit qu'elle développe.

Ce jean, sorti tout droit des ateliers de Saint-Pierre-d'Entremont, est commercialisé depuis quelques jours, sous la marque Gentleman Viking. À l'arrière du pantalon, cousu sous la pièce de cuir, un liseré bleu, blanc, rouge rappelle la provenance du produit tandis qu'une carte de Normandie imprimée à l'intérieur de la poche précise son lieu de fabrication.

« C'est une coupe *regular* (coupe droite), entre le jean classique et le *slim* (coupe étroite), très actuelle », résume Marc Pradal, dirigeant de Kiplay. Le pantalon est confectionné dans un tissu provenant d'Espagne, un des derniers pays européens à pouvoir fournir ce genre de matière. Actuellement vendu 119 euros dans les magasins de la marque, à Vire et à Flers, le jean devrait bientôt être proposé dans d'autres boutiques de vêtements haut de gamme, en France, voire à l'international. Pour Marc Pradal, « la *French Touch* » est gage « d'authenticité et de qualité ». [...] Marc Pradal est persuadé qu'il existe en France une niche pour fabriquer des vêtements de grande qualité qui justifierait un prix un peu plus élevé.

Pour démarrer la production, il n'est pas besoin de voir trop grand : « Si on est à dix-quinze pièces par jour, cela occupera deux ou trois personnes de chez moi, c'est tout ». Une paille face aux 650 000 vêtements commercialisés cette année par Kiplay. Mais l'idée est là et elle permettra de « conserver notre savoir-faire tout en étoffant le petit atelier installé dans l'entreprise. Il est remonté à cinq-six personnes par jour, et j'espère qu'elles seront une dizaine l'an prochain ».

« Si on le fait progressivement, c'est qu'il est difficile de se réapproprier ce métier qu'on a laissé partir. Il faut les compétences humaines ». C'est ainsi qu'il a fallu rechercher d'anciennes ouvrières capables de transmettre leur expérience. Deux femmes de 59 ans ont été embauchées. Le chef d'atelier a bénéficié d'une formation pour réactualiser ses connaissances mécaniques et techniques, car les machines à coudre ont beaucoup évolué en une dizaine d'années.

Pour conserver ce savoir-faire et le faire perdurer, Kiplay forme des personnes polyvalentes. Mais encore faut-il trouver le bon profil, car si les écoles préparent aux métiers de styliste ou de modéliste, elles n'apprennent pas forcément aux jeunes à utiliser une machine à coudre. Ce n'était pas le cas de Chloé, 21 ans. Jeune diplômée d'un bts Métiers de la mode-vêtements décroché à Cherbourg, elle a été recrutée dernièrement pour être formée au sein de l'entreprise. Un programme sur un an a été établi. Pour la

partie fabrication, elle est encadrée par une salariée qui fera bientôt valoir ses droits à la retraite. « C'est ce que je recherchais. Je n'avais jamais fait de pantalon, mais ma tutrice m'aide beaucoup, elle est très à l'écoute et on s'entend très bien », se réjouit-elle.

[...] Marc Pradal compte recruter d'autres jeunes. À ce sujet, il milite pour la création d'un second bts en alternance Métiers de la mode-vêtements dans la région. « À Cherbourg, il y a 170 demandes chaque année pour une vingtaine de places. Ces jeunes trouvent tous du travail à la sortie ». Le dirigeant recherche aussi des mécaniciens pour régler les machines, une profession devenue rare.

En somme, c'est toute une filière à réorganiser dans un secteur qui s'est fortement désindustrialisé ces dernières décennies. Malgré tout, Marc Pradal croit au retour d'une fabrication de niche à la française, même dans un secteur aussi concurrentiel que l'habillement. Kiplay serait-elle en train de montrer la voie ? « Si c'est une réalité pour nos produits, alors ce sera peut-être la réalité des entreprises de demain ». [...]

Dans les six ans à venir, un tiers des effectifs de l'entreprise partira à la retraite. « Nous sommes en train d'embaucher pas mal de jeunes et on en profite pour repenser notre organisation ».

Source : les auteurs

Annexe 5 : 1083, un précurseur⁵ des jeans « *made in France* »

Dans les produits emblématiques de la mondialisation, on trouve en bonne place le jean. Si les jeans du monde entier sortent pour la plupart d'ateliers à bas salaires situés en Asie, la marque « 1083 Borne in France » a, elle, décidé de fabriquer ses jeans en France, tout près de chez vous.

1083 est une jeune marque de jeans et *sneakers*⁶ franco-française. Les deux frères qui l'ont créée en 2012 ont pris le pari de fabriquer un jean et des baskets en France, et de les vendre au même prix que leurs équivalents de grandes marques. Les jeans 1083 sont en coton bio, entièrement tissés et fabriqués en France. Le fil de coton est teint dans l'une des dernières usines de teinture encore en activité en France à Sevelinges dans la Loire, avec des colorants dont l'innocuité est prouvée. Juste à côté, à Charlieu, on tisse la toile denim. Les pièces sont ensuite confectionnées à Marseille où on réalise la coupe du denim, la couture des différents éléments, la finition, la pose des boutons et rivets et enfin le repassage.

Outre la production du coton bio qui vient de Tanzanie, de Turquie ou du Mali, la seule étape qui n'a pas lieu en France est donc celle de la filature, qui a lieu en Grèce et en Belgique. Mais c'est tout simplement parce qu'il n'existe plus de filature de coton en France. Pourtant, malgré une main-d'œuvre beaucoup plus chère qu'elle ne le serait en Inde ou ailleurs, le jean 1083 est vendu au même prix qu'un jean standard, soit à partir de 89 euros. La marque a en effet su économiser sur le transport. Dans un jean standard, le coût de la main-d'œuvre représente 1 % ; celui du transport 11 %. Dans le cas de 1083, la tendance s'inverse : 20 % du prix du jean est dû au coût de la main-d'œuvre pour pouvoir fabriquer en France, et 1 % est alloué au transport.

Source : Consoglobe, janvier 2017

⁵ Précurseur : personne ayant ouvert la voie à de nouvelles idées ou de nouveaux mouvements

⁶ Sneakers : baskets non utilisées pour le sport