

DIPLÔME SUPÉRIEUR DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

SESSION 2022

Durée de l'épreuve : 4 heures

Coefficient : 1,5

UE3 – Management et contrôle de gestion
Durée : 4 heures – Coefficient : 1,5

Document autorisé : **aucun.**

Matériel autorisé :

- l'**usage de la calculatrice avec mode examen actif** est autorisé ;
- l'**usage de la calculatrice sans mémoire, « type collège »**, est autorisé.

Tout autre matériel est interdit.

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 16 pages numérotées de 1 / 16 à 16 / 16.

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.

DOSSIER 1 – STRATÉGIE ET MARKETING (40 POINTS)

DOSSIER 2 – RESSOURCES HUMAINES ET COMPÉTENCES (35 POINTS)

DOSSIER 3 – GOUVERNANCE ET RSE (25 POINTS)

Le sujet comporte 7 annexes.

Annexe 1 – Identification de l'entreprise et activités.

Annexe 2 – Oise : « Gant Maille » habille les mains de la France entière.

Annexe 3 – Industrie textile habillement : point sur les projets soutenus par France Relance 2020-2021.

Annexe 4 – Entretien avec Cyrille Motte, dirigeant de « Gant Maille », le 5 juin 2020.

Annexe 5 – Guide du marketing digital du MEDEF.

Annexe 6 – Modèle de Nonaka et Takeuchi.

Annexe 7 – Informations relatives à la masse salariale.

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. Toutes les réponses devront être justifiées.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

SUJET

La Maison « Gant Maille » fabrique depuis plus de 150 ans des accessoires de mode. Tous leurs produits sont élaborés dans l'Oise par des hommes et des femmes, passionnés par l'artisanat. Un savoir-faire qui permet de concevoir des produits de qualité.

Réalisés entièrement en France, les gants étaient initialement destinés à la mode féminine parisienne. Peu à peu, la Maison « Gant Maille » s'est tournée vers l'industrie et le luxe avec pour mission de fabriquer des gants à la fois pour habiller et pour protéger la main. Aujourd'hui, la Maison « Gant Maille » est une entreprise pleine de projets qui souhaite faire connaître toujours plus ses produits de qualité « Made in France ». Les matières premières sont sélectionnées avec soin afin d'apporter entière satisfaction sur la qualité des produits. Des contrôles sont effectués à chaque stade de fabrication : de la coupe, à la couture et aux finitions afin d'apporter entière satisfaction. L'entreprise « Gant Maille » est avant tout une entreprise de production.

Monsieur Motte est directeur de « Gant Maille ». Il a repris l'entreprise il y a 7 ans et s'interroge car il constate que les entreprises qui prospèrent dans le secteur du textile aujourd'hui sont des entreprises qui sont dirigées par des « marketeurs » qui font ensuite produire par d'autres entreprises, généralement à l'étranger.

Perplexe, il se pose de nombreuses questions. Doit-il intensifier la réorientation ou au contraire revenir à l'idée initiale ? Que peut-il changer ? Comment doit-il évoluer ? Il vous consulte pour l'aider à analyser cette situation et à dégager des orientations stratégiques susceptibles de résoudre ces difficultés. **Vous trouverez en annexe différents documents élaborés au cours d'entretiens que vous avez eus avec monsieur Motte.**

DOSSIER 1 – STRATÉGIE ET MARKETING

Le marché du gant, en grande partie textile, connaît de nombreuses évolutions. L'entreprise « Gant Maille » fait perdurer, à l'heure de la mondialisation, un savoir-faire local avec une production de gants en France. Elle doit également négocier le virage de la digitalisation de son marketing.

1. **Présenter le diagnostic externe de l'entreprise « Gant Maille » à l'aide du modèle PESTEL. Dégager les principales opportunités et menaces du macro-environnement pour « Gant Maille ».**
2. **Compléter ce diagnostic externe à l'aide de l'analyse concurrentielle de monsieur PORTER. Dégager les principales opportunités et menaces du DAS (domaine d'activité stratégique) pour « Gant Maille ».**
3. **D'après la classification de monsieur PORTER, quelle est la stratégie générique mise en œuvre par l'entreprise « Gant Maille » sur le DAS des gants ?**
4. **Analyser l'évolution stratégique récente de l'entreprise « Gant Maille » : expliquer les enjeux pour l'entreprise « Gant Maille » de maintenir son marketing B to B tout en développant son marketing B to C.**
5. **Présenter la notion de marketing stratégique, ses objectifs en général et en particulier pour l'entreprise « Gant Maille ». Donner les étapes du marketing stratégique de « Gant Maille ».**
6. **À propos des leviers d'actions du marketing : donner les leviers d'actions classiques puis énoncer des leviers plus modernes que devra mettre en place l'entreprise « Gant Maille » pour aller vers une digitalisation et une fidélisation du client.**

L'ancienneté des salariés de « Gant Maille » est globalement importante. Ces derniers ont une bonne connaissance des processus qui ont été mis au point il y a plusieurs années. Le virage stratégique engagé par « Gant Maille » a été accueilli de manière mitigée et engendre chez certains de la résistance au changement. Dans le contexte actuel, l'entreprise souhaite s'intéresser de plus près à la gestion de ses ressources humaines.

1. Identifier les enjeux de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) pour les entreprises.
2. Proposer un diagnostic des ressources humaines pour l'entreprise « Gant Maille » et préconiser des actions de gestion des ressources humaines à mettre en œuvre au regard du virage stratégique engagé par l'entreprise.
3. Montrer l'importance du *Knowledge Management* pour l'entreprise « Gant Maille » et proposer des outils s'appuyant sur le modèle de Nonaka et Takeuchi (annexe 6).
4. Construire un Tableau de Bord Social (TBS) qui permettrait de piloter les actions préconisées en matière de ressources humaines pour l'entreprise « Gant Maille ».

Les ressources humaines constituent la plus grande charge visible pour l'entreprise « Gant Maille ». Dans le contexte d'une concurrence internationale importante, il convient donc de la maîtriser.

5. Identifier les avantages et limites du statut de gantière à domicile pour l'entreprise et pour les couturières.
6. À l'aide de l'annexe 7, calculer la masse salariale au 31 décembre 2022 dans l'hypothèse où aucune autre modification n'intervient dans la composition du personnel.

L'augmentation des rémunérations doit provoquer des réductions de coûts cachés (coûts non enregistrés ou très imparfaitement par les comptabilités) des activités humaines découlant de leur faiblesse relative.

7. Concernant ce point :
 - 7.1. Citer des dysfonctionnements typiquement provoqués par des rémunérations insuffisamment attractives.
 - 7.2. Décrire les coûts cachés qu'engendrent de tels dysfonctionnements.
 - 7.3. À partir de quel niveau de coûts cachés l'entreprise peut-elle prendre la décision d'augmenter les rémunérations dans les proportions envisagées sans risque économique pour elle-même ?
 - 7.4. Pourquoi dans certaines entreprises et organisations publiques ne pas augmenter les rémunérations coûterait plus cher que de les augmenter ?

La filière textile s'engage dans une politique de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) active et durable. L'entreprise « Gant Maille » doit tenir compte de cette évolution.

Par ailleurs, même si la gouvernance de la société reste familiale, les jeux de pouvoir peuvent impacter la pérennité de l'entreprise.

- 1. Présenter les différentes parties prenantes de l'entreprise « Gant Maille » et leurs attentes les plus probables. Mettre en évidence les objectifs contradictoires et les jeux de pouvoir entre ces différentes parties prenantes.**
- 2. Décrire les avantages et les inconvénients généralement rencontrés de la gouvernance familiale telle que celle qui prévaut au sein de l'entreprise « Gant Maille ». Donner des perspectives d'évolution de ce type de gouvernance pouvant être mises en œuvre par l'entreprise.**
- 3. Donner la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable. Comment améliorer les performances économiques, sociales et environnementales, particulièrement dans une structure de petite taille comme l'entreprise « Gant Maille » ? Décrire un processus de type RSE que pourrait suivre l'entreprise « Gant Maille » pour atteindre ces objectifs.**

Annexe 1 – identification de l'entreprise et activités.

La société « Gant Maille » a pour activité la création et fabrication français de gants et de cagoules en mailles, en Picardie. Son directeur est Cyrille Motte.

Site internet	www.gantmaille.fr
Adresse	11 rue de la Ganterie, 60130 Ravenel, France.
Savoir faire	32 – Assemblage par couture (confection).
Domaine d'application	1 – Habillement, 1-6 – Accessoires dont chaussures et maroquinerie, 2 – Protection et Sécurité (EPI), 2-1 – Vêtements de protection, 2-2 – Casques, gants, masques.
Métier	Fabricant.
Types de produits	Gants en coton, nylon, soie, polyester de protection pour toutes industries / cagoules pour pompiers / gants de parade pour l'armée / produits d'essuyage de lunettes.
Activité	Fabrication de gants et cagoules protection feu et froid / marché prédominant équipements de protection individuelle (pompiers).

Historique et chiffres clés de la SARL « Gant Maille ».

- **1850** Année de création de la société, toujours implantée au même endroit, à Ravenel, France.
- **2013** Reprise de la société par l'actuel dirigeant, monsieur MOTTE.
- **300** Le nombre de références confectionnées pour près de **200 clients**.
- **1,8 M€** C'est le dernier chiffre d'affaires réalisé par « Gant Maille ».
- **30** Le nombre de salariés, dont 17 gantières à domicile.
- **350 000** Le total des articles produits en un an : des gants mais aussi des cagoules, bonnets...
- **2021** Constat d'un besoin de renouveler la stratégie : le nouveau vivier de croissance serait le B to C. Les méthodes actuelles de communication ne sont pas adaptées.

Les valeurs de la société « Gant Maille ».

Qualité	Local	Excellence	Français
Fait à la main depuis la coupe du gant jusqu'aux finitions. 150 ans de savoir-faire.	Des gants fabriqués en France, dans l'Oise.	Une équipe dynamique et à l'écoute pour donner entière satisfaction	Des emplois français, qui font perdurer l'artisanat local et son savoir-faire.

PRODUITS

L'entreprise se qualifie comme une entreprise de production : c'est son cœur de métier. « Gant Maille » est créateur et fabricant français de gants et de cagoules en maille textile.

Sept familles de produits destinés à protéger les objets manipulés et les utilisateurs :

- gants de représentation et de cérémonie,
- gants de luxe,
- gants de manipulation,
- gants de protection contre les risques mécaniques,
- gants de protection contre le froid,
- cagoules et gants anti feu,
- cagoules et gants anti-chaleur.

Matières utilisées : coton, PA, lycra®, coton/lycra®, nylon, polyester polaire...

Coupes et finitions : coupe à plat, coupe ville, avec ou sans ourlet, avec ou sans poignet.

Production spécifique, sur mesure, grande variété de mailles : solutions pour de multiples applications. Confection de produits haut de gamme **ISO 9001**.

Technologie : 2 types de gants.

- Les gants en tricot : c'est le gant de la production de masse, en modèle standardisé. Les gants sont coupés avec un emporte-pièce spécifique pour chaque référence et chaque taille. Ces gants sont ensuite cousus avec soin par les couturières. La finesse des tricots est très loin de celle de la maille coupée et cousue.
- Les gants en maille coupée et cousue : c'est le gant de la production spécifique, du sur-mesure, de la qualité. La très grande variété des tissus en maille permet de faire des gants adaptés à toutes les utilisations.

CLIENTS

Les gants sont destinés à plusieurs branches d'activité :

- habillement, maroquinerie,
- lunetterie, optique,
- luxe, orfèvrerie, cosmétique,
- agroalimentaire,
- armée, sapeurs-pompiers,
- industrie pharmaceutique, médicale, chimique, avionique, électronique, automobile, etc.

Classification :

- les gants haut de gamme pour les maisons de couture, les marques de luxe et le spectacle ;
- les gants de manipulation pour les industries de haute technologie comme les laboratoires pharmaceutiques, les composants électroniques, l'aéronautique ;
- ceux pour la maroquinerie, la joaillerie, les cosmétiques et la confiserie ;
- les gants de protection contre les risques mécaniques ;
- les gants contre le froid ;
- les gants anti-feu pour les pompiers et l'armée.

L'entreprise était autrefois complètement axée sur du B to B avec différents clients (publics comme privés) sur un marché plutôt de niche (« Made in France », haut de gamme) et où il doit faire du volume sur quelques produits seulement. En B to B :

- gants à usage industriel de la protection de l'objet (petits gants fins) ;
- gants de cérémonie, de représentation, d'uniforme (plutôt des gants blancs) ;
- gants de mode : pour des marques, pour développer des collections de gants et des séries de gants (Agnès B, Damart et d'autres marques).

Depuis 2021 : changement de cap avec le besoin de renouveler la stratégie. Le nouveau vivier de croissance serait le B to C, avec des gants de mode.

PRINCIPAUX CONCURRENTS

- peu de concurrence en France ;
- l'entreprise « Gant Maille » subit massivement la concurrence des pays asiatiques, entre autres ;
- dans le secteur du textile, tous les gros volumes ont été délocalisés car il faut des usines de grande taille, avec beaucoup de personnel. Au plus près, c'est délocalisé au Maghreb (Maroc, Tunisie) ou au Portugal ou sinon c'est en Asie (Vietnam, Bangladesh, Corée).

MARCHÉ

Problèmes rencontrés :

- les acheteurs limitent leurs coûts et vont se fournir à l'étranger auprès d'entreprises qui délocalisent leur production ;
- l'entreprise « Gant Maille » cherche à dégager de la valeur malgré de très fortes charges de main d'œuvre du fait d'une production locale. Elle fait un peu de sous-traitance (en partie au Maroc) pour répondre à ce problème. Elle privilégie les salaires à la pièce pour certaines couturières permettant de transformer des charges fixes en charges variables et de gagner flexibilité et agilité pour faire face à la concurrence ;
- les chiffres depuis 2017 montrent un lent infléchissement, qui s'est évidemment énormément creusé avec l'effet confinement (clôture des comptes en juin).

L'entreprise se qualifie comme une entreprise de production. Elle constate que les entreprises qui tirent leur épingle du jeu dans le secteur du textile aujourd'hui sont des entreprises qui sont dirigées par des marketeurs / des commerçants qui font produire par d'autres entreprises, généralement à l'étranger. Elle amorce donc un changement de cap pour renouveler la stratégie. Le nouveau vivier de croissance serait le B to C.

- Création d'un premier site Web mais avec encore assez peu de développements dessus par manque de compétences en interne pour le faire : <https://www.maisongantmaille.fr>.
- Un début de présence sur les réseaux sociaux mais très faiblement suivi pour l'instant : https://www.facebook.com/maisongantmaille?locale=fr_FR.
- Absence de connaissance de ces nouveaux modes de communication numérique parmi les salariés actuels qui sont plutôt âgés (certains ont 25 ans de maison).
- Le dirigeant voit une nécessité de changer de modèle économique mais ceci est particulièrement difficile du fait d'une guerre générationnelle : il faut faire rentrer des jeunes dans l'entreprise pour parvenir à prendre le virage du numérique mais cela engendre des conflits entre les personnes qui ont « tenu la boutique » depuis des années et celles qui sont embauchées pour transformer l'entreprise et qui sont plutôt jeunes (avec une vision plus marketing et commerciale).

Annexe 2 – Oise : « Gant Maille » habille les mains de la France entière.

Quel est le point commun entre le tatillon chef du protocole du défilé militaire du 14 Juillet et les joyeux lurons des parades de Disneyland Paris ? Réponse : leurs chics gants blancs, qui sont fabriqués à Ravenel, village de 1 200 âmes au cœur du Plateau picard. La séculaire entreprise « Gant Maille » fait perdurer, à l'heure d'une mondialisation effrénée, ce savoir-faire local symbolisé par ses habiles ouvrières. « Ma motivation, c'est de tenir l'emploi et de maintenir ces compétences en voie de disparition », confie le directeur de la société, Cyrille Motte, en poste depuis quatre ans.

Sur son antique machine à coudre, Nathalie, au début de sa formation de trois semaines, apprend les bases du métier. Encadrée par une tutrice, elle progresse rapidement. Comme plus de la moitié des employés, elle travaillera ensuite chez elle, à son domicile de Compiègne. « J'ai déjà une micro-entreprise de retouche de vêtements. C'est un complément de revenu. Je peux ainsi organiser mon temps comme je le veux pour m'occuper de mes enfants », raconte l'apprentie gantière.

« Nous cherchons toujours à recruter, environ 3 à 4 personnes par an. Elles signent un CDI et sont payées à la pièce. Dès que nous sentons un potentiel, nous n'hésitons pas car nous sommes plutôt en sous-effectif », détaille Cyrille Motte. Cette souplesse profite aux salariés, mais aussi à l'entreprise qui travaille à la commande.

« Cette agilité et cette flexibilité, c'est ce qui nous permet d'exister encore face aux grosses usines d'Asie ou autre. Les marques ne veulent plus stocker et les clients veulent tout, tout de suite. On n'est plus seulement sur le prix, même s'il faut toujours négocier, mais sur le service », analyse le dirigeant. Avec le coup de froid actuel, Damart a par exemple demandé des gants en urgence.

Les gants, sauf les pièces les plus haut de gamme, sont découpés dans l'atelier de Ravenel puis assemblés par les ouvrières à domicile. Nicolas assure la navette. Il dépose le travail à effectuer et

récupère les produits finis. Mais pas uniquement... « Nous rentrons chez elles, dans leur intimité. Elles se confient parfois. Il y a un lien qui se crée », raconte-t-il. Des passerelles existent entre le siège de « Gant Maille » et ces petites mains qui cousent depuis leur salon.

Géraldine, vingt-deux ans de « Gant Maille » au compteur, n'officialise que depuis huit ans à l'atelier. « Comme ça, j'ai pu élever mes enfants », explique-t-elle. Elle est l'une des quatre dernières ouvrières à habiter à Ravenel. « Avant, le recrutement se faisait directement dans le village. Ma grand-mère travaillait là », se souvient-elle.

Elles font partie du patrimoine de « Gant Maille ». « Nous avons toujours gardé nos machines à coudre. Les plus anciennes datent de 1985 », raconte Cyrille Motte, le directeur de la ganterie de Ravenel. Ces outils d'exception ne servent qu'à une seule et unique tâche : réaliser des points de chaînette, un point élastique qui permet d'enfiler les gants sans tout craquer et sans se retrouver la main péniblement bloquée à mi-chemin.

Chaque gantière à domicile en reçoit une, accompagnée de quelques rudiments de maintenance et d'entretien. « Si on en prend soin, elles sont quasiment inusables. Le mécanisme est d'une grande précision. C'est comme de l'horlogerie », confie le dirigeant.

Une robustesse bienvenue : Dewitta, la marque allemande qui les produisaient, ne fabrique plus ce modèle et les pièces de rechange se raréfient. Il reste toutefois possible de renvoyer la machine à la maison mère pour une remise à neuf intégrale.

Source : Julien Heyligen, 11 février 2018, LE PARISIEN.

Annexe 3 – Industrie textile habillement : point sur les projets soutenus par France Relance 2020-2021.

Les dispositifs mis en place grâce au plan de relance économique déployé par le Gouvernement français depuis septembre dernier sur 3 composantes principales (écologie, cohésion, compétitivité) ont déjà connu un fort succès, avec 10 milliards d'euros engagés dès 2020. Au total, sur la période 2020-2022, France Relance mobilisera près de 35 milliards d'euros en faveur de l'industrie, notamment pour favoriser la relocalisation de plusieurs secteurs d'activités stratégiques.

Le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance a d'ailleurs publié un guide qui rassemble l'ensemble des mesures mobilisables par les TPE, PME et les ETI industrielles, afin de les soutenir dans la reprise de leur activité et répondre à leurs préoccupations concrètes, notamment : l'aide au financement, la transition numérique et écologique, le soutien à l'innovation, le développement de nouvelles productions en France, le développement à l'export, le conseil.

Afin d'encadrer la mise en œuvre du plan de soutien à l'industrie, la Direction générale des entreprises (DGE) et Bpifrance ont mis en place un appel à projets visant à soutenir des projets d'investissement industriel, soutenir des secteurs en crise, accompagner leur transformation et leur modernisation. Deux missions à Bpifrance ont été confiées dans le cadre du plan de relance : le Volet Territorial et le Volet National.

Au sein de la filière textile & habillement, France Relance accompagne plusieurs projets d'industriels, principalement en mobilisant des ressources sur le Volet Territorial. Plusieurs entreprises déjà lauréates du plan de relance ont communiqué sur cette opportunité, dont : le projet de PEIGNAGE DUMORTIER (Nord) : dernière entreprise de peignage français, la société souhaite investir pour adapter et moderniser ses outils de production. Il s'agit ainsi de consolider la chaîne de valeur et développer l'activité économique et l'emploi sur son site de Tourcoing. Ce projet contribuera à la mise en place d'une chaîne de valeur textile en France.

Source : Nadège righi, 28 octobre 2021, <https://www.modeintextile.fr/industrie-projet-france-relance/>

Pouvez-vous nous donner quelques éléments sur l'histoire de l'entreprise « Gant Maille » ?

« Gant Maille » a été créée dans les années 1870 par une modiste (créatrice de mode) : à l'époque, l'entreprise s'appelait Tissier Morin, du nom de cette modiste. Elle fabriquait des gants féminins, en fibres naturelles, qui étaient vendus dans les grands magasins de Paris. La ganterie était située dans le Nord de la France parce que la filature et le tricotage, ainsi que les mines de charbon étaient là-bas. C'était la grande époque des chapeaux et des gants : les dames ne sortaient jamais sans leurs gants. Au pic de l'activité il y avait 200 gantnières à domicile.

Dans les années 60, l'usage des gants de « mode » a disparu. En parallèle, on a assisté à l'essor industriel. L'entreprise a alors commencé à confectionner des gants en fibres synthétiques (nylon et polyester) qui avaient plutôt un usage industriel. L'objet de l'entreprise a été préservé mais le produit a complètement changé : on n'était plus dans la mode ou dans l'habillement mais plutôt dans le B to B dans l'industrie. « Gant Maille » est devenu un fabricant de produits à usage industriel.

Quand on regarde le site internet aujourd'hui, on voit la mise en avant d'une collection « mode » : est-ce que vous essayez de revenir vers ce type de produit ?

L'usage des gants dans l'industrie plafonne et on sent qu'il y a une très forte pression au niveau des prix. La délocalisation est importante : les gants sont aujourd'hui fabriqués en Asie de manière très simple, dans de très gros volumes et à des prix très bas. Donc c'est très compliqué de tenir une fabrication française sur des gants à usage industriel, qui sont plutôt à faible valeur. C'est pour cela que j'essaie de fabriquer des gants avec une plus grande valeur : ce sont donc des gants plutôt haut de gamme et de mode. C'est un peu comme si l'histoire revenait au tout début : « Gant Maille » se met à développer des gants d'habillement, de mode et avec un circuit court, comme à l'époque.

Quand vous parlez de mettre en avant de nouvelles collections, est-ce que cela sous-entend que vous devez recruter des designers ?

Oui des modélistes. Je ne l'ai pas encore fait. Pour l'instant nous avons une très bonne couturière qui est capable de créer de nouveaux produits.

Quel est votre rapport avec les marques pour qui vous fabriquez des gants de mode ?

Il y a une concurrence évidente avec les entreprises asiatiques : 90 % des produits textiles vendus en France (pour le compte de marques comme Décathlon) sont fabriqués à l'étranger. Tous les gros volumes ont été délocalisés car il faut des usines énormes et beaucoup de monde (Maroc, Tunisie, Portugal, Vietnam, Bangladesh, Corée).

Les marques qui s'adressent à « Gant Maille » cherchent de petits volumes : nous sommes plus rapides et agiles que les producteurs étrangers.

Qu'en est-il de votre activité « gants de cérémonie » : est-ce qu'elle se maintient ?

« Gant Maille » a toujours été et reste un grand fournisseur de gants blancs de l'armée française. Il s'agit de gants blancs de parade ou de cérémonie pour l'armée (14 juillet, prises d'armes). « Gant Maille » fabriquait beaucoup plus de gants blancs quand il y avait le service militaire obligatoire car cela faisait partie du package du conscrit. Le fait que le volume du personnel de l'armée ait diminué ces vingt dernières années, a évidemment diminué le nombre de gants vendus pour eux.

Nous fournissons également des gants de cérémonie pour les hôtels de luxe ou les majordomes, pour l'Élysée, pour la garde républicaine et pour certaines armées étrangères africaines (Tchad, Congo).

Les appels d'offres sont très difficiles à obtenir pour l'armée : il y a une préférence européenne mais il y a beaucoup de distorsions. Certains étrangers ouvrent des bureaux en Pologne par exemple pour pouvoir répondre à des appels d'offres français et obtiennent des marchés sans fabriquer en Europe.

Vous êtes une des dernières entreprises à fabriquer des gants en France : comment l'expliquer ?

Nous sommes une des dernières en coupé - cousu en mailles, c'est-à-dire en tissu. Pourquoi ? D'une part, car les autres entreprises de gants ont cessé leur activité du fait de la délocalisation, des coûts.

« Gant Maille » est toujours resté une petite entreprise donc elle a su trouver des marchés de niche qui lui ont permis de résister et tenir bon sur le long terme. Aujourd'hui nous sommes une entreprise de 23 personnes : on arrive toujours à trouver des volumes de niche ou des petits volumes. Il y a toujours des clients qui font attention à maintenir des fournisseurs pas trop loin de chez eux et donc on a du travail grâce à cela.

Vous êtes ancré dans le territoire et certains salariés travaillent parfois depuis plusieurs générations dans l'entreprise : est-ce une force pour l'entreprise ?

Le fait que l'entreprise soit toujours au même endroit, c'est-à-dire à Ravenel - un petit village - a permis à plusieurs générations de travailler dans l'entreprise. Cette particularité a été un avantage et le reste mais en même temps, cela a aussi quelques inconvénients. En effet, cela ne donne pas un énorme dynamisme au niveau des changements de mentalités et des changements de processus. Les choses sont un peu figées dans le marbre et c'est difficile de les faire évoluer.

Nous avons une main d'œuvre travailleuse, rigoureuse, qui fait bien son travail mais en même temps qui a du mal à se remettre en question ce qui est compliqué avec les choses qui évoluent très vite. Alors qu'avant nous faisons des grandes séries (plusieurs milliers de pièces), nous avons désormais des petites commandes régulières qui nécessitent d'être extrêmement flexible et agile.

Aujourd'hui la digitalisation, le développement du e-commerce et la numérisation de l'entreprise nécessitent d'avoir d'autres compétences. Je vis une situation où il faut changer nos modes opératoires alors que mon personnel a ses habitudes, ses certitudes et même son histoire. Nous faisons face à une difficulté : il faut faire changer l'ADN de l'entreprise car sinon elle va mourir mais les salariés ont assez peu de formations et vivent avec beaucoup d'us et coutume.

Comment les couturières apprennent le métier quand elles arrivent ?

Elles ont des connaissances et une appétence pour la couture. Puis elles sont formées pendant trois mois dans l'atelier puisqu'il n'y a que nous qui sachions faire ces produits et qui utilisons certaines machines d'origine. Lors du dernier mois de formation, nous demandons à la recrue de rentrer dans des cadences de production.

Il y a une organisation hybride du travail : des salariés travaillent dans l'usine avec des contrats classiques et d'autres travaillent à la maison et sont payés à la pièce. Comment cela se passe-t-il au quotidien ? Comment interagissent ces salariés ?

Nous fonctionnons en partie en atelier déporté : une partie de la ganterie se fait à domicile avec des gantières qui peuvent travailler à temps complet ou à temps partiel. Elles ont une machine qui appartient à la ganterie et, toutes les semaines, nous leur apportons le travail qu'elles doivent faire. Nous connaissons leur capacité de travail et leur donnons les quantités nécessaires pour qu'elles puissent sortir un salaire. Les profils de couturières ne sont pas les mêmes : celles qui sont chez elles veulent généralement avoir plus d'autonomie. Elles doivent avoir une force de caractère pour travailler tous les jours mais, en même temps, elles gèrent leur temps comme elles l'entendent.

Les gantières viennent en formation régulièrement, notamment quand nous avons besoin de faire un nouveau produit. Elles regardent aussi comment il faut faire pour améliorer leur productivité.

Le travail à domicile a vraiment été l'un des moyens de l'essor de notre ganterie mais ce n'est pas évident car les mentalités changent et qu'il y a une problématique d'isolement.

Les gants à haute valeur, eux, sont faits dans l'atelier car ils nécessitent un contrôle journalier.

Est-ce que vous arrivez à trouver les compétences et à recruter ?

C'est difficile. Du fait de la délocalisation et de la quasi-disparition du secteur, moins de jeunes sont formés aux métiers du textile. C'est la première fois depuis 20 ou 30 ans qu'il y a eu de la création d'emplois dans le textile cette année. De ce fait, il y a une tension sur ces compétences et donc on recherche à nouveau des couturières, qu'on ne trouve pas car il n'y a plus de formations.

Un autre problème est que la campagne est en train de se vider : il y a pas mal de jeunes qui veulent travailler dans un atelier de confection ou d'artisan mais en même temps qui n'ont pas de voiture et ont besoin de transports en commun. Alors que les salaires ne sont pas très élevés, le coût d'approche peut être important : c'est un vrai sujet pour moi qui suis dans un petit village. Les ateliers qui étaient plutôt à la campagne et à la périphérie sont en train de s'installer en ville. Je l'envisage aussi.

Comment avez-vous vécu la crise du Covid ?

Cela nous a touché très fort. En fait, « Gant Maille » (et le textile) ont été jugés comme non essentiels. Donc une partie de nos clients était fermée.

Nous avons fabriqué des masques pendant un certain temps (60 000 pendant le premier confinement). Je me suis tout de même rendu compte que cela n'allait pas durer très longtemps car très vite les masques jetables chinois sont revenus donc nous ne pouvions pas rivaliser en matière de coûts. Moi, je couds : tous les masques actuels chinois sont fabriqués par des machines ; ils ne sont pas cousus.

Je me rends compte que nous avons perdu en productivité et cela m'inquiète un peu. Nous avons mis en place le chômage partiel car il fallait pouvoir être opérationnel rapidement. Maintenant qu'on reprend l'activité, je n'ai pas la productivité. Je pense que le Covid a eu tendance à saper l'implication au travail et il y a une forme de fatigue nerveuse donc les salariés travaillent moins vite et moins efficacement. Si les habitudes de production ne reviennent pas, c'est le modèle économique de l'entreprise qui est par terre !

D'où vient l'idée de développer le B to C ? Qu'avez-vous fait ?

C'est certainement le Covid qui m'a montré mon retard dans le e-commerce. On est en train d'essayer de rattraper le retard mais pas aussi vite que je le souhaiterais. Je suis complètement défensif. Il faut très vite que nous arrivions à suivre le mouvement, ce qui provoque une adaptation à marche forcée.

Je me rends compte que c'est une nouvelle conception du commerce : si on n'a pas de collaborateurs de moins de 35 ans dans l'entreprise, on ne comprend pas ou on fait les choses très mal.

Le e-commerce est désormais la planche de salut de « Gant Maille » puisque cela permet d'éviter certains coûts de distribution notamment.

Quels outils avez-vous concrètement mis en place pour le B to C ?

Il faut refaire les sites internet, mettre des photos et animer tout cela. Nous avons recruté une alternante qui fait un master digitalisation et développement de commerce des produits haut de gamme qui est là depuis un an et travaille deux jours par semaine sur ces questions. Nous avons bénéficié de la prime de 8 000 euros pour l'embauche de notre alternante sur deux ans et de la prime de 500 euros pour l'accélération de notre digitalisation.

Concernant les orientations marketing de l'entreprise, quelle est votre politique de communication ?

Nous avons retravaillé l'identité visuelle avec la création d'un nouveau logo. Le logo a été fait par ma fille (diplômée d'une école d'agronomie) et ma femme (professeur de dessin). L'ancien logo était très B to B et très industriel. Désormais nous mettons en avant le Made in France avec notre logo. Nous avons également la date de création. Par ailleurs, nous avons utilisé une typographie plus qualitative, haut de gamme.

Nous restons très simples dans la communication et n'y mettons pas beaucoup de moyens. Nous faisons le développement du site de e-commerce avec certaines connaissances. Nous nous sommes mis un peu sur Instagram : ce sont mes enfants qui gèrent tout cela. On ne fait pas plus.

En termes de politique de prix sur le segment B to C, comment avez-vous choisi de vous positionner par rapport aux prix ?

Je voulais faire fabriquer des produits « Made in France » à prix égal à des gants qui seraient distribués chez Monoprix. La qualité de nos gants en acrylique est meilleure que les gants d'entrée de gamme distribués chez Monoprix. Le but n'est pas de monter les prix trop hauts car il faut être capable, pour le client, d'en acheter un tous les deux ans : il ne faut pas faire des déçus sur le long terme.

Comment vous adaptez-vous aux normes ?

L'entreprise est ISO 9001 version 2015. On est donc certifié. Tous les 3 ans on repasse un audit. On a un processus de qualité assez fort avec un consultant qui gère ces normes et qui vient une fois par mois nous challenger sur la norme et surtout faire progresser l'entreprise.

Annexe 5 – Guide du marketing digital du MEDEF.

La digitalisation accrue du marketing transforme la relation client. Le Medef publie ce mois-ci un guide des bonnes pratiques, pour aider les entreprises à faire face à ces mutations, en présentant des exemples de groupes qui ont réussi.

S'il y a bien un sujet qui met toutes les entreprises d'accord, c'est celui de l'impact du numérique sur leur activité. La relation entre les entreprises et leurs clients, ainsi que les pratiques de marketing, connaissent des transformations profondes et durables. Une problématique dont le Medef s'est emparé pour aider les entreprises françaises, qui peinent parfois à établir des stratégies digitales cohérentes, à améliorer et redéfinir l'expérience des consommateurs. Une priorité d'autant plus urgente qu'en matière de numérique, les entreprises sont souvent en retard par rapport aux consommateurs. **En moyenne, les Français possèdent 4,6 objets connectés par personne et surfent 20 heures par semaine sur Internet. En revanche, le taux d'équipement en canal digital des groupes français ne serait que de 69 %.** Pour y remédier, le Medef présente, dans un nouveau guide, les initiatives digitales de certains groupes qui ont réussi à révolutionner la relation client, et propose cinq domaines d'action.

1. La stratégie cross-canal d'Orange.

Pour garder ses clients, il est primordial de développer une stratégie cross-canal.

Les entreprises doivent diversifier les moyens qu'elles utilisent pour contacter la clientèle et la fidéliser. Mobile, site internet, emailing, réseaux sociaux... Autant d'outils utilisés de manière complémentaire par le groupe. L'important est que le client puisse acheter sans problème, sur n'importe quel canal. Comme chez Orange Slovaquie, où le client peut initier une commande sur n'importe quel canal, puis la modifier et la finaliser sur n'importe quel autre, **les entreprises qui réussissent dans le domaine ont su s'organiser, pour permettre cette flexibilité.** Cela suppose de recruter et de former des employés pour superviser cette organisation, et pour assurer la bonne communication entre les canaux de vente.

Orange est aussi une des premières entreprises à avoir diversifié sa présence sur le Web pour dialoguer avec tous les clients, même les plus mécontents. « Orange est l'une des premières entreprises qui a rejoint les réseaux sociaux, et notamment les blogs sur lesquels l'entreprise était critiquée, pour répondre aux commentaires des utilisateurs », explique Jean-Philippe Vanot, président du comité Relation avec les consommateurs du Medef et auteur du livre. Être présent sur tous les canaux numériques suppose une fois de plus de repenser toute l'organisation de l'entreprise, et de disposer de salariés dont le travail est spécifiquement de répondre et de réagir aux remarques des clients, sur tous les canaux.

2. Danone analyse les transformations du marketing.

Les outils digitaux transforment en profondeur les pratiques de marketing. Proposer des formations innovantes pour les « marketeurs » est donc nécessaire pour ne pas être dépassé. **Le groupe Danone est l'un des pionniers en la matière : il propose des « formations coup de poing » sur tablette à ses équipes marketing, sur une durée de trois jours.** L'objectif : comprendre comment les quatre phases du marketing (Listen, reach, engage, sell) sont affectées par le numérique. Pour

Jean-Philippe Vanot, ces formations éclairs de Danone sont idéales pour que les équipes marketing comprennent les changements qui les affectent. « Former les gens à des ruptures dans leur domaine, c'est toujours compliqué, mais Danone a réussi à créer une formation qui explore tous les domaines du digital, et qui touche à tous les secteurs du marketing. Un modèle dont il est facile de s'inspirer », estime-t-il.

3. Darty digitalise ses magasins.

Les métiers au contact du client subissent, comme les métiers du marketing, des évolutions majeures. Les entreprises doivent mieux accompagner et écouter ces métiers. **Il s'agit surtout de leur proposer des solutions concrètes, notamment en investissant dans des outils qui facilitent la vie.** Par exemple, les vendeurs se sentent souvent démunis face à des clients de mieux en mieux informés, qui viennent en boutique avec smartphones et tablettes, pour vérifier en direct les informations données par les vendeurs. Pour répondre à cette problématique, **Darty a opté pour une stratégie de « digitalisation » de ses magasins. L'entreprise a investi très largement dans de nouveaux outils, mis spécifiquement à disposition des vendeurs.**

Dans soixante-deux points de vente, les vendeurs possèdent désormais des tablettes, avec accès au système d'information de Darty, sur lesquelles ils peuvent rechercher rapidement les caractéristiques des produits, et suivre en temps réel leurs disponibilités. Ils gagnent aussi du temps, pouvant procéder au paiement du client, sans passage en caisse. **Le digital ne remplace par le vendeur, mais il le renforce en lui procurant des outils adaptés aux exigences des clients.** « Évidemment, une telle stratégie a un coût pour l'entreprise, et toutes ne peuvent suivre ce modèle. Mais elle a permis à Darty d'avoir des vendeurs mieux équipés, qui peuvent répondre de manière personnalisée, avec des informations pertinentes, aux consommateurs », note Jean-Philippe Vanot.

4. Les partenariats de la SNCF.

Les partenariats entre entreprises sont clés pour survivre et se développer dans un monde de plus en plus digital. Dans un environnement rendu plus compétitif, elles ne peuvent survivre seules, et doivent se rapprocher pour innover. C'est pourquoi **la SNCF s'associe régulièrement à des start-up, et met à leur disposition des données de transport, pour proposer ensemble de nouveaux services touristiques compétitifs. Ces partenariats ont par exemple permis d'initier des services de déplacement vers les gares, ou encore le développement de packages de vacances « hôtel-transport » tout compris.** « La SNCF a compris comment travailler avec d'autres acteurs et proposer de nouveaux services sur le Web. Ce n'est pas toujours évident pour une entreprise de travailler en collaboration, mais c'est cela qui crée l'innovation » explique Jean-Philippe Vanot.

5. Établir la confiance, priorité de La Poste.

Une stratégie numérique ne peut être bâtie sans confiance, et sans l'engagement des employés, à tous niveaux de l'entreprise. « Quand on parle de numérique dans les relations clients, il ne faut pas imaginer un univers à la Big Brother, où tout serait numérisé, l'humain est clé dans les relations clients, et on aura toujours besoin de relations humaines pour accompagner le numérique » rappelle Jean-Philippe Vanot, président du comité Relation avec les consommateurs du Medef.

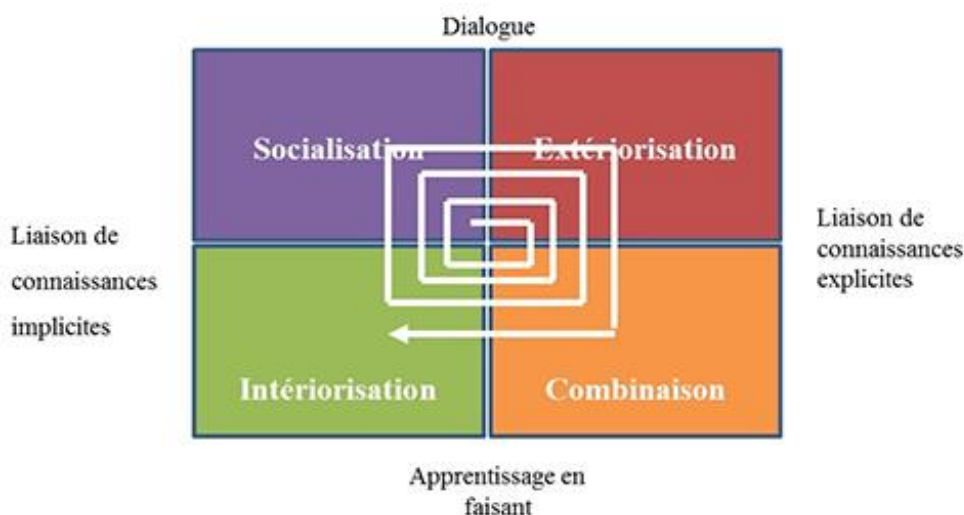
Si les entreprises veulent conserver leurs clients, elles devront s'assurer que leur expérience du numérique reste positive, en proposant un accompagnement personnalisé à chacun. Pour établir une relation de confiance avec les clients, le défi majeur est d'assurer la confidentialité de leurs données. Le groupe La Poste mise pour cela sur un accompagnement méthodique de ses équipes, avec des formations régulières, pour justement leur apprendre à mieux gérer et protéger des flux de données souvent très importants. « La Poste a réussi à changer la culture de l'entreprise au sujet de la confidentialité et à en faire un sujet de préoccupation pour tous les employés. Elle a beaucoup investi dans ses ressources humaines, sur le thème de la confiance. Cela se traduit par un suivi régulier des actions prises par les agents des bureaux de postes, et par les dirigeants pour protéger les données » explique Jean-Philippe Vanot.

Une méthode simple, qui peut être reproduite par d'autres, selon lui. « Le secret de la transformation numérique, c'est d'amener les entreprises à changer de culture. Cela passe par de nombreuses actions de formation, notamment sur le sujet de la confidentialité des données, qui est pour le

moment source de méfiance pour les clients. Bien former les employés permet de rétablir la confiance », observe-t-il. Il est vrai que pour l'instant, la plupart des stratégies de protection et de monétisation des données restent encore hésitantes. En réponse, les consommateurs donneraient, pour 47 % d'entre-eux, des informations erronées aux entreprises.

Source : Lea Surugue, 24/08/2015, <https://business.lesechos.fr/directions-marketing/marketing/marketing-digital/021219008915-cinq-entreprises-qui-transforment-leur-relation-client-grace-au-digital-202176.php>

Annexe 6 – Modèle de Nonaka et Takeuchi.



Annexe 7 – Informations relatives à la masse salariale.

Les salaires moyens pour une année "standard" (hors crise de la Covid-19) sont communiqués dans le tableau ci-après. Ces chiffres sont réalistes sans être fidèles pour des raisons de confidentialité. Le dirigeant de Gant Maille souhaiterait évaluer l'impact d'une augmentation de salaire sur sa masse salariale. Voici les changements envisagés : une augmentation générale de 3 % en date du 1^{er} juin 2022 pour les salariés (hors gantières) déjà en poste au 31/12/2021. L'augmentation s'élèvera à 6 % pour l'ensemble des gantières (sur site ou à domicile) déjà en poste au 31/12/2021.

Salaire moyen versé au cours de l'année 2021

Catégorie de personnel	Salaire moyen mensuel en euros	Effectifs
Ouvriers en découpe	1 700	3
Gantières sur site	1 700	5
Ouvriers chargés de l'emballage	1 875	3
Prototypiste	2 050	1
Gantières à domicile (en moyenne)	1 500	7
Personnel administratif	1 950	2
Direction	3 700	2

Tableau des salariés à jour au 1^{er} décembre 2021

Entreprise	Poste	Nais- sance	Mois	Ancienneté
GANT MAILLE	Couture	1999	10	2 ans et 8 mois
GANT MAILLE	Couture	1985	4	7 ans et 2 mois
GANT MAILLE	Emballage	1963	4	8 ans et 1 mois
GANT MAILLE	Emballage	1960	2	43 et 5 mois
GANT MAILLE	Coupe	1962	4	19 ans
GANT MAILLE	Couture	1995	6	2 ans et 9 mois
GANT MAILLE	Coupe	1970	12	3 ans et 2 mois
GANT MAILLE	Administratif	1997	8	3 mois
GANT MAILLE	Coupe	1979	9	2 ans et 1 mois
GANT MAILLE	Couture	1967	12	6 ans et 2 mois
GANT MAILLE	Emballage	1971	3	9 ans et 4 mois
GANT MAILLE	Administratif	1964	3	36 ans et 9 mois
GANT MAILLE	Couture	1962	12	4 ans et 4 mois
GANT MAILLE	Prototypiste	1981	3	2 ans et 7 mois
Gantière à Domicile		1963	12	40 ans et 8 mois
Gantière à Domicile		1953	5	9 ans
Gantière à Domicile		1976	3	24 ans et 2 mois
Gantière à Domicile		1972	8	9 ans
Gantière à Domicile		1972	4	6 ans et 5 mois
Gantière à Domicile		1988	10	2 ans et 11 mois
Gantière à Domicile		1980	7	3 ans et 2 mois
Direction		1977	12	2 ans et 2 mois