DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE 7 – MANAGEMENT

SESSION 2025

Éléments indicatifs de corrigé

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

- *La liste des éléments proposés dans le* ***corrigé indicatif n'est pas exhaustive, néanmoins l'ensemble n'est pas attendu*** *de la part du candidat et* ***tout élément de réponse pertinent doit être valorisé.***
- ***Une présentation sous forme de tableau est envisageable*** *à condition que le contenu soit clairement explicité.*
- ***La qualité rédactionnelle est à prendre en compte pour la modulation des points au sein d'un niveau.***
- ***Pas d'introduction ni conclusion attendue*** *dans les questions du dossier 1.*

1. Montrer que les dirigeants de « l'Atelier Tuffery » sont à la fois entrepreneurs et manageurs.

Attendus

Il s'agit, à partir des documents, de montrer que les dirigeants (Myriam et Julien Tuffery) présentent les caractéristiques d'un entrepreneur d'une part mais aussi d'un manageur d'autre part. Un appui théorique est attendu pour conceptualiser les rôles/fonctions d'un entrepreneur et d'un manager.
Exemples d'auteurs et de théories mobilisables : SCHUMPETER et DRUCKER, MINTZBERG, FAYOL, etc.

Le rôle d'entrepreneur assuré par Myriam et Julien Tuffery

Selon SCHUMPETER, un entrepreneur choisit de mettre en œuvre une idée, une activité, en supportant les risques liés à l'incertitude des résultats.
Myriam et Julien Tuffery présentent bien ces deux caractéristiques de l'entrepreneur :

- **Au niveau de la prise de risque :** ils sacrifient leur salaire « confortable » d'ingénieurs pour racheter l'affaire familiale moribonde en engageant des fonds personnels (40 000 €, soit 1/5 de l'investissement initial.). Il y a une forte incertitude sur la viabilité du projet de reprise, et donc sur leur niveau de rémunération. Ils sont propriétaires et actionnaires de certains de leurs partenaires.
- **Au niveau de l'idée / innovation / inspiration** : ils sont portés par l'intuition d'un renouveau de l'industrie textile « Made in France » et de la montée en puissance d'une consommation responsable. Ils innovent dans ce secteur de la *Fast Fashion*, aussi bien au niveau des produits, des matières (toile de chanvre, de lin, de laine), que sur le plan organisationnel (ancrage dans leur écosystème, organisation originale des relations sociales au sein de leur usine…). D'une certaine manière, ils sont considérés comme pionniers de ce renouveau et qualifiés à ce titre de visionnaires. Ils témoignent d'une forme d'audace et de créativité.
- **On peut aussi évoquer la capacité à fédérer des ressources et des acteurs** autour de leurs projets *(sans forcément l'exiger) :* Tuffery est l'un des acteurs emblématiques de l'écosystème du made in France.

Le rôle de manageur assuré par Myriam et Julien Tuffery
Le manageur a la charge de la mise en œuvre du management dans l'organisation dans une perspective de gestion rationnelle des ressources. Il a pour principales missions de fixer des objectifs, planifier, organiser les ressources, décider, contrôler, communiquer, guider les membres de l'organisation. Les rôles d'un manager ont pu être théorisés par Fayol, Drucker, Mintzberg, etc.

On peut illustrer un certain nombre de rôles d'un manageur à partir des documents. Par exemple : Julien et Myriam Tuffery fixent des objectifs pour leur entreprise (croissance limitée à 100 000/120 000 jeans par an) et planifient son développement. Ils prennent des décisions stratégiques (positionnement de niche « Made in France »), organisationnelles (organisation des ateliers de fabrication) ou opérationnelles (ex : agrandissement de l'usine). Ils allouent les ressources (3 millions au cours de 5 dernières années ; 2,7 M€ pour agrandir l'atelier) et assurent le pilotage de l'entreprise (ex : rentabilité, niveau des stocks, empreinte écologique…). Ils cherchent à animer leur entreprise (valeurs, yoga etc…). *Réponse non exhaustive.*

2. Justifier le choix stratégique du positionnement de l'organisation sur un marché de niche.

Attendus

Il s'agit de présenter de façon structurée les intérêts du positionnement de niche choisi.
On peut imaginer une structuration en fonction de facteurs internes, externes, valeurs des dirigeants en reprenant les étapes d'une démarche stratégique. On peut également s'appuyer sur les objectifs de l'entreprise.

Au moins UN appui théorique est attendu *(sans qu'aucun ne soit spécifiquement exigé).*
Exemples d'auteurs et de théories mobilisables : PORTER (avantage concurrentiel), outils du diagnostic stratégique (PESTEL, 5+1 forces PORTER, ressources tangible / intangibles de WERNERFELT, démarche stratégique LCAG, intention stratégique (PRAHALAD et HAMEL), modèle de décision IMC, SWOT, etc.

Le positionnement de niche choisi par « Atelier Tuffery » sur le marché des jeans repose sur le « *Made in France* », une production éthique et sur la qualité intrinsèque des jeans de la marque (artisanat haut de gamme composé de matières écoresponsables de matières premières telles que la laine de mouton, le chanvre local…).

Ce positionnement de niche se justifie à partir de facteurs externes :

- **Facteurs macro-environnementaux** *(une structuration à partir du modèle PESTEL est possible, sans être indispensable ou devoir être exhaustive)*
    - **Opportunité politique** pour une production « Made in France » : accompagnement financier par les collectivités territoriales des entreprises artisanales et industrielles situées en France (volonté des pouvoirs publics d'accompagner la réindustrialisation en France et la relocalisation des activités industrielles).
    - **Opportunité socio-culturelle** pour des produits textiles éthiques et écoresponsables : Prise de conscience croissante par les individus des enjeux éthiques et environnementaux liés à la consommation. Engouement pour la consommation durable ; recherche de transparence.
    - **Opportunité technologique** pour un positionnement respectueux de l'environnement avec des nouvelles matières à l'impact écologique moindre.

- **Facteurs méso-environnementaux** (***une structuration à partir du modèle des 5 (+1) forces de Porter est possible, sans être indispensable ou devoir être exhaustive)***
    - **Rivalité concurrentielle très forte** avec de nombreux acteurs aux prix bas du fait d'une stratégie de volume et d'une production à bas coût, justifier de s'en distinguer par une stratégie de niche.
    - **Menace de nouveaux entrants élevée** : le jean est un produit phare de l'univers textile mais dont le modèle de production est questionné, engendrant une nouvelle approche des grandes marques mais aussi laissant de la place à de nouveaux acteurs potentiels. Un positionnement clair, différenciant avec des innovations produits en avance sur ces évolutions est essentiel pour survivre.

⇒ Le positionnement de niche permet d'éviter la pression concurrentielle en bénéficiant d'un avantage concurrentiel sur la niche du jean *made in France*, Atelier Tuffery maîtrisant mieux que ses concurrents (actuels et nouveaux entrants) la qualité de la production (dont la coupe) et le *sourcing* écoresponsable.

Ce positionnement de niche se justifie également à partir de facteurs internes :

- **Ressources tangibles matérielles présentes :** atelier historique et boutique à Florac (depuis 4 générations) « ayant une âme ».
- **Ressources financières limitées**
- **Ressources humaines :** difficultés à trouver du personnel qualifié du fait d'un manque de structure de formation.
- **Ressources intangibles :** histoire de la marque sur laquelle capitaliser pour le positionnement de niche retenu, image employeur local pour attirer des compétences
- **Compétences justifiant un positionnement de qualité, éthique et responsable:**
  - Savoir-faire transmis de génération en génération.
  - Management équilibré avec un intérêt porté aux relations humaines et au sens du travail d'une part et à la qualité des produits d'autre part.
  - Capacité à sourcer « au plus proche de l'atelier » sur la base de relations privilégiées et durables avec les fournisseurs et sous-traitants.

⇒ le positionnement est ainsi cohérent avec la capacité stratégique de l'entreprise : un savoir-faire traditionnel et une capacité d'innovation, facteurs d'avantage concurrentiel, mais des ressources limitées (matérielles et financières).

Le positionnement de niche qualité / « Made in France » / éthique et responsable repose enfin sur la vision et l'intention stratégique des dirigeants attachés à la tradition familiale qu'ils cherchent à perpétuer, en combinant renouveau de l'artisanat textile français et préoccupations RSE. Le positionnement se justifie également par la nécessaire **cohérence avec les objectifs de l'entreprise.**

Remarque : le candidat pourrait également mobiliser un modèle de décision (ex : IMC de SIMON) pour justifier le choix stratégique de positionnement de niche.

3. Mettre en évidence trois tensions qui résultent des choix liés à la production de « Atelier Tuffery ».

Attendus

Il s'agit de mettre en évidence les tensions auxquelles « Atelier Tuffery » est confrontée compte tenu à la fois de ses enjeux particuliers et de son environnement. Il s'agit de décrire ce qui peut poser problème d'une part dans les choix de production, par exemple du fait de ses choix de développement. On acceptera également une réponse portant sur des contradictions ou des paradoxes, la distinction étant subtile pour un niveau DCG.

Tensions

Une tension est une instabilité liée à des variables qui évoluent dans un sens différent, à une opposition d'intérêt.

Exemples de tensions repérables :

- Tension résultant du choix de produire en propre en France :
  - entre la qualité/le savoir-faire/la RSE vs. le coût de production élevé
  - entre le coût de production élevé et la nécessité de maîtriser le prix de vente face à la pression concurrentielle et/ou au prix acceptable pour la clientèle
- Tensions résultant du choix de matières premières écoresponsables :
  - Entre les qualités fonctionnelles du produit au risque de matières peu écoresponsables (ex. : cas de l'élasthanne) vs le choix de matières plus écoresponsables mais impliquant un *sourcing* international en décalage avec les valeurs du made in France (ex. : coton GOTS ou chanvre en Roumanie)
  - Entre les qualités fonctionnelles du produit bon marché (ex. : cas de l'élasthanne) vs le choix de matières plus écoresponsables mais plus onéreuses (ex. : recours au coton bio certifié GOTS, à 10 euros le mètre).

- Tensions résultant de l'implantation en Lozère : entre l'implantation historique de l'entreprise permettant de jouir d'une image de marque et de bénéficier d'un coût du foncier modéré vs. le marché du travail tendu en raison du faible nombre d'habitants en Lozère.
- Tensions liées au choix des dirigeants d'avoir une croissance (et donc une production) limitée (« on vise 100 000 jeans par an et après stop ») :
    - choix stratégique de la croissance limitée vs. satisfaction des consommateurs (qui font face à des ruptures de produits ou une rareté)
    - choix stratégique de la croissance limitée vs. performance sociétale (moins d'emploi créés)
- Tension liée à l'organisation du travail à l'usine : flexibilité apportée aux salariés au travers de l'outil d'absentéisme et confiance inhérente à cette flexibilité vs. Contrôle de la part des managers.

4. Analyser la chaîne de valeur de « l'Atelier Tuffery ».

Attendus
Il s'agit d'analyser la chaîne d'activités de l'entreprise en s'appuyant sur la chaîne de valeur de Porter. Une distinction des activités principales des activités de soutien est attendue. Il est nécessaire pour le candidat de mettre en évidence la contribution des différentes activités à la création de valeur. Il est utile de rappeler que la valeur ne se mesure pas uniquement par les coûts. Au-delà des coûts, il existe des éléments plus difficilement mesurables contribuant à la création de valeur : notoriété, réputation, image, marque employeur, RSE… En effet, il est bien souvent question de valeur perçue pour le client.
Une analyse des limites est par ailleurs à valoriser sans être exigée.

L'analyse de la chaîne de valeur décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients.

M. Porter distingue les activités principales (de base) et les activités de soutien (de support).

Les activités principales assurent l'offre de produits ou de services et sont donc directement impliquées dans la création de valeur. Elles incluent notamment : l'approvisionnement, la logistique, la production, la distribution, le marketing, le SAV.

Les activités de support améliorent l'efficacité ou l'efficience des fonctions primaires. Elles fournissent aux activités principales des ressources, des informations et des moyens de fonctionner. Elles engendrent des dépenses sans générer directement de chiffre d'affaires. Elles incluent notamment : la GRH, le développement technologique (R&D) et l'infrastructure de l'entreprise.

La méthode de Porter présente des avantages. Elle est ouverte, qualitative, laissant au stratège une plus grande liberté d'interprétation des résultats. Elle montre que l'entreprise est au cœur d'une chaîne qui va des fournisseurs à ses clients.

On peut la considérer comme une cartographie des différentes activités susceptibles de créer de la valeur pour les clients. Cette catégorisation pousse les managers à réfléchir au rôle joué par chacune des fonctions.

Concernant les activités principales de l'entreprise AT :

- Logistique amont : «la matière première est « sourcée au plus proche de l'atelier » : laine de mouton du causse Méjean et des Cévennes, toile des Vosges ou du Pays basque. Pour le coton, il faut aller plus loin, avec 90 % de la matière d'origine européenne – Grèce, Espagne. L'entreprise a aussi une gamme de jeans en chanvre local. Seul import lointain : l'indigo brut, venu d'Inde ». Elle contribue ainsi à la qualité du produit final mais aussi au positionnement eco-responsable.
- La production : « Afin de dérisquer l'activité, nous avons recours, outre nos moyens propres, à plusieurs ateliers de confection, de tissage et de coupe externes. Faire tout tout seul, c'est risqué. À l'inverse, si nous faisons tout réaliser par un tiers, nous perdons notre

savoir-faire ». Production de 40 000 pièces par an avec un objectif de 100 000. L'atelier de confection va s'agrandir (600 m^2 à plus de 2000 m^2. Production entre 35 000 et 40 000 pièces par an (objectif 100 000). (58,6 % du prix de vente). Ces choix permettent de mieux maîtriser la qualité, et donc d'améliorer la valeur perçue par le client. La volonté de produire davantage traduit également la recherche d'économies d'échelle, confortant ainsi l'avantage concurrentiel.

- Logistique interne : des stocks limités, très proche d'une logique de JAT avec la production à la commande.
- Logistique externe / logistique aval : la PME s'est dotée d'un bâtiment logistique de 650 m^2. Les commerciaux s'occupent eux-mêmes des expéditions et de la gestion des retours. Réactivité et réduction des invendus (manque à gagner + déchets) sont ainsi garantis. La logistique représente 3,7 % du PV.
- Le marketing : 13,8 % du PV
    - La cible marketing correspondant aux consommateurs sensibles à l'éthique et au caractère écoresponsable des jeans, exigeants sur la dimension artisanale et l'origine des matières premières et disposés à payer le prix relativement élevé du produit.
    - Le positionnement : « Jean français écoresponsable et éthique de qualité artisanale » (marque haut de gamme). Si l'on se réfère au triangle d'or du positionnement de D. Lindon, le point de conformité avec l'offre de référence serait celui du « jean fabriqué en France » et le facteur de différenciation serait le caractère « écoresponsable et éthique de qualité artisanale ».
    - Le Produit : Jeans éthiques et écoresponsables ; qualité artisanale haut de gamme. Marque : « Atelier Tuffery », pour un positionnement artisanal et local. Gamme : élargissement (jupes, tabliers, chemises…).
    - Le prix : Stratégie de prix : écrémage. Prix allant de 129 à 290 euros, supérieurs à la moyenne du marché, y compris à certains concurrents du groupe stratégique « jeans fabriqués en France » : 1083, le principal concurrent, propose des jeans à des prix allant de 100 à 140 euros. Prix répondant au coût de revient (dont coûts de production représentant 60 % du PVHT), avec une marge réduite de 4,4 %.
    - La distribution : distribution directe, distribution exclusive. Distribution dans la boutique de Florac et dans des boutiques éphémères (Montpellier, Rennes) pour un tiers des ventes et sur le site web pour deux tiers environ. Objectif : maîtrise de l'image de marque et captation des marges intermédiaires de distribution.
    - Communication **:** ciblage : client final = consommateur « écoresponsable ». Site web, réseaux sociaux, influenceurs, newsletter. Communication interactive et relationnelle adaptée à la cible et au coût maîtrisé, en comparaison avec une communication de masse, très couteuse et inadaptée.

Concernant les activités de soutien (de support) de l'entreprise AT :

- La GRH : un savoir familial, une équipe de 28 personnes qui effectuent sur place les 80 étapes nécessaires à la confection d'un jean. Le management des RH permet aux salariés d'être mobiles et agiles. Leur polyvalence et leur autonomie (par exemple sur la gestion des congés et des absences) contribue aussi à l'agilité de AT. Ils ont eu des trajectoires variées. Diversité des parcours et des profils. On ressent une véritable confiance ainsi qu'une ambiance chaleureuse dans cette entreprise : « apéritifs, bringues entre copains » qui peut contribuer à l'implication du personnel, source de qualité et de meilleure productivité. L'environnement de travail est enfin pensé pour le bien-être des salariés (ergonomie).
- 9,3 % du PV.
- Le développement technologique (R&D) : 7,20 % du prix de vente. Pour proposer des produits à la pointe de l'innovation textile dans une perspective écoresponsable.
- L'infrastructure de l'entreprise : investissement de 160 000 € dans un système de gestion de contenu. Trois salariés sont dédiés au web : analyse des données, marchés et tendances, pilotage des campagnes publicitaires, référencement naturel. Une pratique et des valeurs portées par la RSE = Administratif = 3 %.

Il est nécessaire pour le candidat de mettre en évidence que la valeur ne se mesure pas uniquement pas les coûts. Au-delà des coûts, il existe des éléments difficilement mesurables : notoriété, réputation, image, marque employeur, RSE…

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE

Comment l'entreprise « Atelier Tuffery » peut-elle attirer et retenir les compétences ?

- La liste des éléments proposés pour traiter la question problématisée n'est ***pas exhaustive****.*
*- **L'ensemble n'est pas attendu** de la part du candidat et toute argumentation pertinente doit être valorisée.*
*- La q**ualité rédactionnelle** est à prendre en compte pour la **modulation des points au sein d'un niveau**.*

Attendus

Il s'agit de proposer **une argumentation structurée** pour traiter la question problématisée.

On attend :
1/ **un préambule introductif** permettant une contextualisation de l'analyse argumentée et comportant :

- ✓ Un rappel du contexte d'intervention justifiant la question problématisée,
- ✓ Une présentation des principales spécificités de l'entreprise Atelier Tuffery et de son environnement à prendre en compte,
- ✓ Une explicitation des termes clefs du sujet : « compétences » et « entreprise ».

2/ Une argumentation structurée en **plusieurs axes cohérents et pertinents développant généralement plusieurs arguments.** Cette argumentation mobilise des connaissances et des compétences placées au service d'une analyse argumentative contextualisée. Un argument est communément construit à partir d'une idée précisément développée, étayée d'une ou plusieurs références théoriques reconnues et renforcée d'un exemple d'autres organisations.

3/ **une conclusion** synthétisant les principaux arguments.

EXEMPLE D'ÉLÉMENTS À FAIRE FIGURER DANS LE PRÉAMBULE INTRODUCTIF

Contextualisation de la problématique : Rappel des contextes justifiant la problématique posée	L'entreprise Atelier Tuffery est une entreprise familiale, reprise en 2016 par l'arrière-petit-fils du fondateur et son épouse. Elle conçoit, fabrique et commercialise des jeans. L'entreprise est positionnée sur la niche du jean *made in France* grâce à un savoir-faire spécifique et une démarche éthique et écoresponsable. Le marché du jean est un marché porteur qui pèse une centaine de milliards d'euros au niveau mondial et qui connait un taux de croissance moyen de 4 % par an. Avec 4,6 millions d'euros de CA et une croissance de 20 %, l'année 2024 a été particulièrement satisfaisante. Toutefois, le marché du jean est très concurrentiel et se structure autour d'acteurs mondiaux puissants qui maîtrisent leur communication marketing et leurs coûts grâce à une division internationale du travail très poussée. Mais il est également composé d'une multitude d'acteurs plus ou moins locaux. La niche du jean « *Made in France »* représente un faible volume de ventes, mais devient un espace où la concurrence se densifie. Il est donc nécessaire d'entretenir la qualité et l'innovation (produits, matières…) L'implantation en Lozère pose toutefois un problème de recrutement, d'autant plus qu'Atelier Tuffery a récemment décidé d'augmenter ses objectifs de production. **Problématique: comment l'entreprise « Atelier Tuffery « peut-elle attirer et retenir les compétences ?**
Une explicitation des concepts clefs du sujet caractérisant les différentes dimensions que prendra en	Il s'agit de définir le concept suivant : Compétences : la question renvoie aux compétences individuelles, qu'on peut définir comme «la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. » (P. Zarifian). C'est finalement la capacité à résoudre un **problème** dans un contexte de travail donné. La notion de compétences peut aussi renvoyer ici aux compétences clés

compte l'argumentation.	(Hamel & Prahalad), celles que l'organisation maîtrise mieux que les autres et qui sont le fruit d'un apprentissage collectif. *Attention une référence à un auteur n'est pas forcément attendue sur ces définitions.*
Annonce du plan	Annonce des axes d'argumentation en fonction du plan retenu.

1ère proposition de plan

Axe 1. L'entreprise « Atelier Tuffery » a les moyens d'attirer les compétences	
SP1. La marque employeur est à cultiver	Les ressources humaines de l'entreprise sont de plus en plus considérées comme des **clients internes**. L'objectif des DRH est alors de développer une marque employeur attractive, par un marketing interne ou marketing RH, qui puisse également rayonnera l'extérieur de l'entreprise. Une véritable stratégie d'influence soit être mise en place. On peut aussi évoquer les sites dédiés à la notation des entreprises (Meilleures-entreprises.com, Glassdoor, Viadeo) *Ex de théorie* : chaîne de valeur de Porter : GRH *Ex pratique* : Nespresso France regrettait le peu de candidatures spontanées de cadres. L'entreprise a rebâti son « site carrières », publié des vidéos sur chaque métier de l'entreprise et la quête du « geste parfait ».
SP2. La RSE est au service de l'attractivité	Les pratiques RSE ainsi que la volonté d'une croissance limitée témoignent dun' forme de sobriété qui peut attirer des individus souhaitant donner du sens à leur travail. *Ex de théorie* : Théorie des parties prenantes (Freeman) ; le sensemaking ou élaboration de sens (construction de sens) (K. Weick) Ex de pratique : Patagonia, Pictures …
Axe 2 : l'entreprise « Atelier Tuffery » a les moyens de retenir les compétences	
SP1. Un rapport rétribution/contribution équilibré	Au-delà des éléments constitutifs de la rétribution extrinsèques l'entreprise peut s'appuyer sur des éléments intrinsèques ou symboliques (intérêt du travail confié, opportunités de développement personnel, facteurs d'ambiance tels que les relations avec les collègues et la hiérarchie, la relation entre vie au travail et vie en dehors du travail (horaires, lieu, équipements divers …) *Conseil mis en œuvre par l'entreprise* : « Pour recruter, le dirigeant peut compter sur des salariés satisfaits. Outre l'organisation du travail et des horaires, les plus petits salaires sont supérieurs de 17 % au SMIC et agrémentés de primes exceptionnelles et d'intéressement, soit l'équivalent d'un treizième mois. Du coup, l'entreprise n'a jamais eu besoin de publier d'offres d'emploi, ses employés parlant à leurs proches des postes disponibles. *« Nous nous portons très bien, au prix d'un travail acharné »*, souligne Julien Tuffery. Il estime avoir construit un modèle durable et pérenne, salué par une très bonne note à la Banque de France. » (extrait du Figaro, décembre 2024) *Ex de théorie* : la théorie bi-factorielle (Herzberg), modèle VIE, (Vroom), Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité (Adams). *Ex pratiques* : La MAIF
SP2. Des mécanismes de coordination qui valorisent les compétences et les développent	L'ajustement mutuel est certainement un mécanisme de coordination à entretenir. On pourra aussi développer les théories du leadership ainsi que les réflexions sur le leadership partagé. En rupture avec les approches d'un leadership incarné par une personne, se développent, ces dernières années, des travaux qui mettent en avant le caractère collectif, voire communautaire du leadership, avec un leadership partagé et distribué. La culture de l'entreprise est aussi un moyen de retenir les compétences (on pense alors à l'idéologie qui constitue un socle fédérateur très solide). *Ex de théorie* : liée à la culture d'entreprise (Schein), aux mécanismes de coordination (organisation missionnaire et adhocratique) (Mintzberg),

	transmission des connaissances et apprentissage (Nonaka & Takeuchi) *Ex pratique* : Gore Tex, 3M.

AUTRE PROPOSITION DE PLAN

Une autre réponse pourrait s'articuler autour des éléments suivants :

- Axe 1 : des éléments matériels pour attirer et fidéliser (questions des rémunérations et de la qualité de vie au travail).
- Axe 2 : des éléments liés à la culture de l'entreprise pour attirer et fidéliser.
- Axe 3 : un leadership au service de l'attractivité et de la fidélisation.

NB : de nombreuses notions du programme, sur le plan stratégique comme sur le plan opérationnel, peuvent être évoquées pour ce sujet. Ce sont autant de plans potentiels ou variantes de plans :

- Motivation
- Gouvernance partenariale
- Décision collective
- Style de direction
- Parties prenantes
- Style de management
- Culture d'entreprise
- RSE
- Apprentissage / Knowledge Management
- GEPP
- Communication institutionnelle
- Rémunération, recrutement, formation, gestion des carrières
- …

CONCLUSION/ACTUALISATION

De façon intéressante, l'entreprise semble avoir trouvé des solutions efficaces pour faire face aux enjeux soulevés par la problématique, comme en témoignent les extraits suivants :

« Même si Julien Tuffery admet le coût élevé d'une telle organisation, il constate que ce choix est profondément rentable sur le long terme. Certes, Tuffery produit environ trois fois moins qu'un atelier identique avec une organisation taylorienne. Le coût de revient est multiplié par plus de 10 par rapport à un atelier de grand rendement dans un pays à main d'œuvre bon marché. Mais, sur les 29 personnes recrutées ces six dernières années, le turnover est inférieur à 10 %. *« Nous n'avons ainsi à financer ni recrutement ni formation alors qu'il faut au moins deux ans et demi pour former en interne nos tailleurs-confectionneurs de A à Z »*, souligne le dirigeant. » (Extrait du Figaro, décembre 2024)

« Notre localisation était un handicap, elle est devenue une force » (témoignage de Julien Tuffery, actu.fr, 2023)