

KIPLAY – PROPOSITION DE CORRIGÉ

1. Caractériser l'organisation Kiplay. (3 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

1.1 Qu'est-ce qu'une organisation ?

L'élève doit être capable de repérer les éléments constitutifs d'une organisation.

2.1 La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?

L'élève doit être capable de caractériser une organisation donnée.

On attend du candidat une réponse cohérente et structurée présentant au moins quatre éléments caractéristiques détaillés.

On attend plus particulièrement les caractéristiques suivantes : le type, les finalités, la taille et les ressources.

La structure sous forme de tableau n'est pas exigée.

Type	Entreprise privée
Statut juridique	SAS (société par actions simplifiée)
Finalités	Lucrative : réaliser des profits et assurer sa pérennité
	Sociétale : développement durable, respect de l'environnement, relocalisation qui relève d'une démarche citoyenne par création d'emplois
	Sociale : formation des salariés
Taille	PME avec 46 salariés
Champ d'action	International (Asie, Tunisie, Espagne, Grèce, Belgique)
Métier	Production de vêtements de travail et de protection Production de jeans
Ressources	Humaines : 46 salariés
	Financières : résultat net = 143 000 euros en 2014 + aide du Fonds départemental de développement économique de 120 000 €
	Matérielles : machines à coudre, atelier de production de 1 500 m ²

2. Repérer les éléments du diagnostic interne et externe de Kiplay. (4 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

6.2 Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?

L'élève doit être capable de repérer des éléments du diagnostic interne et externe d'une organisation.

La structure sous forme de tableau n'est pas exigée.

On attend plus particulièrement les éléments ci-dessous :

- *forces : savoir-faire,*
- *faiblesses : difficultés à recruter,*
- *opportunités : engouement pour le « made in France », progression du marché du vêtement professionnel, investissement en R&D,*
- *menaces : concurrence internationale, désorganisation de la filière, manque de formations adaptées.*

Diagnostic interne

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Savoir-faire dans la confection des vêtements professionnels- Extension et réaménagement des locaux existants	<ul style="list-style-type: none">- Difficultés à recruter des personnes qualifiées- Difficultés à se réapproprier le métier- 1/3 des effectifs va partir en retraite d'ici six ans

Diagnostic externe

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">- Progression des CA des entreprises du textile- Marché du vêtement professionnel en progression- Investissement en R&D pour la fabrication de vêtements techniques- Engouement pour le « made in France », considéré comme un gage d'authenticité et de qualité- Programme d'aide du Fonds départemental de développement économique	<ul style="list-style-type: none">- Concurrence internationale et surtout chinoise dans le secteur du textile- Marché du vêtement difficile avec l'augmentation des promotions sur Internet- Manque de formations techniques en France et de main-d'œuvre qualifiée- Filière très désindustrialisée en France et devant être réorganisée- Vieillesse de la population active

3. Identifier, à partir du diagnostic réalisé, l'avantage concurrentiel de Kiplay. (2 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

6.1 Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?

L'élève doit être capable de repérer les avantages concurrentiels à partir de l'analyse des compétences et des ressources de l'organisation.

- L'entreprise possède déjà un savoir-faire dans le vêtement professionnel, qu'elle peut utiliser pour la création de jeans.
- Kiplay possède, grâce à son ancienneté, des connaissances et des ressources indispensables sur le marché du textile, et plus précisément le marché du jean « made in France ».

4. Apprécier la pertinence du choix de Kiplay de produire ses jeans en France. (3 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

L'élève doit être capable de repérer et analyser les choix stratégiques d'une organisation.

- D'un côté, les clients veulent donner du sens à leurs achats en adoptant un comportement « 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 portées chez Kiplay.

Ainsi, la « French Touch » est gage « d'authenticité et de qualité ». [...] Et Marc Pradal est d'ailleurs persuadé qu'il existe en France une niche pour fabriquer des vêtements de grande qualité, qui justifierait un prix un peu plus élevé.

- Mais d'un autre côté, la production d'un jean conçu et fabriqué en France à 100 % semble être une idée qui a déjà été exploitée par d'autres concurrents comme la marque 1083. Les variations de l'environnement dans le domaine du textile et de l'habillement sont de plus rapides, ce qui rend le résultat des décisions stratégiques très incertain.

5. Présenter l'option stratégique choisie par la direction et montrer qu'elle est cohérente avec l'avantage concurrentiel de Kiplay. (3 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

L'élève doit être capable de repérer et analyser les choix stratégiques d'une organisation.

L'option stratégique choisie par Kiplay est la **stratégie d'intégration** : Kiplay a décidé de relocaliser sa production afin de fabriquer un jean 100 % français. L'ensemble des opérations de production sont réalisées en France.

Ce choix est cohérent avec l'avantage concurrentiel de Kiplay puisqu'elle fabrique des vêtements depuis de nombreuses années. L'entreprise possède ainsi un savoir-faire et des salariés qualifiés, ce qui lui permet de réaliser progressivement toutes les étapes de production.

En fabriquant un jean 100 % français, Kiplay répond à une nouvelle demande de la part de consommateurs attachés à une production de qualité et éco-responsable, ce qui lui permet de conforter son avantage concurrentiel sur le marché. Cette relocalisation permet également de se trouver à proximité de producteurs locaux.

On acceptera également une réponse mettant en évidence une **stratégie de différenciation**.

Kiplay propose en effet un produit qui présente des caractéristiques spécifiques, uniques pour le consommateur : il est fabriqué en France et présente à l'arrière, cousu sous la pièce de cuir, un liseré bleu, blanc, rouge qui rappelle la provenance du produit tandis qu'une carte de Normandie imprimée à l'intérieur de la poche précise son lieu de fabrication.

6. Formuler le problème de management de Kiplay résultant des options stratégiques choisies. (2 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

1.1 Qu'est-ce qu'une organisation ?

L'élève doit être capable de repérer dans une organisation simple des problèmes de gestion qui se posent.

Le problème de management rencontré par Kiplay pour mettre en place ces choix stratégiques est la pénurie de ressources humaines qualifiées.

En effet, en France, le nombre d'entreprises des secteurs du textile et de l'habillement a fortement diminué. Il y a donc un manque de main-d'œuvre qualifiée dans ces secteurs d'activité. L'entreprise ne peut se réapproprier le métier que progressivement car il faut les compétences humaines.

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. (3 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

L'élève doit être capable de repérer et analyser les choix stratégiques d'une organisation.

Solutions mises en œuvre pour combler les écarts besoins / ressources :

- Kiplay met en place des formations au sein de l'entreprise pour rendre ses salariés plus polyvalents. 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.

- Elle a recherché d'anciennes ouvrières capables de transmettre leur expérience. Deux femmes de 59 ans ont ainsi été embauchées.

- L'entreprise recrute et offre des formations à des jeunes diplômés de BTS Métiers de la mode - vêtements. C'est le cas de Chloé, 21 ans. Jeune diplômée d'un BTS Métiers de la mode - vêtements obtenu à Cherbourg, elle a été recrutée dernièrement pour être formée au sein de l'entreprise. Un programme sur un an a été établi.

- Elle souhaite aussi que la région ouvre un second BTS Métiers de la mode - vêtements par alternance afin de recruter ce personnel qualifié.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vise à anticiper l'adaptation des ressources humaines aux besoins que génère la stratégie de l'organisation. Pour ce faire, l'organisation peut recourir au marché interne (recrutement interne et formation continue) et/ou au marché externe (recrutement externe). C'est une approche à la fois quantitative et qualitative dont relèvent les solutions ci-dessus adoptées par Kiplay.