

BTS BLANC N°2

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

CG2 / CI2

CAS MARINA TISSUS

Après avoir pris connaissance du cas Marina Tissus et des documents proposés, vous réaliserez l'étude suivante :

Première partie : analyse de la situation de l'entreprise

1. Identifier et expliciter les stratégies globales mises en œuvre par Marina Tissus
2. Repérer les dispositifs liés à la RSE de cette entreprise.
3. Présenter un diagnostic des ressources et des compétences de Marina Tissus.
4. En quoi peut-on dire que l'entreprise s'est appuyée sur la mobilité interne pour assurer sa pérennité ?

Deuxième partie : identification du (ou des) problème(s) de management et proposition de solution(s)

5. Repérer les besoins en emplois et en compétences humaines de Marina Tissus.
6. Identifier le problème de management que rencontre l'entreprise.
7. Quels axes de solutions Marina Tissus pourrait-elle envisager pour résoudre ce problème ?

Document 1

Le cas Marina Tissus

Depuis 75 ans, Marina Tissus bénéficie d'une notoriété dans la création et la fabrication de vêtements de qualité, notamment dans le vêtement marin, dont la célèbre marinière aux rayures bleues et blanches. L'entreprise le doit à un savoir-faire unique dans le secteur du textile/habillement et à une volonté affichée de défendre une production « made in France ». Elle le doit aussi à son image d'entreprise responsable, que ce soit par son engagement dans le commerce équitable (utilisation de coton équitable labellisé - Fairtrade/Max Havelaar, acheté plus cher mais permettant par le développement des petits - producteurs), ou en obtenant la norme ECOCERT et en adoptant la norme ISO 26000 dans le développement durable. Ainsi, Marina Tissus s'engage à réduire ses déchets, les émissions de CO₂, liées à l'approvisionnement et au transport des

produits, à utiliser des fibres naturelles issues de l'agriculture biologique...

Marina Tissus en chiffres

Date de création : 1938, la bonneterie Marin' naît à Brest

Une politique de marques fortes, axée sur la qualité, la maîtrise des techniques de fabrication, l'innovation et la créativité

- 97 millions d'euros de chiffre d'affaires
- 620 salariés
- 75 ans d'existence
- 6 000 000 d'articles vendus
- 2200 clients
- 1600 nouveaux modèles créés par an
- Plus de 55 boutiques détenues en propre
- 3 sites de production en France dont 2 à Brest
- Des valeurs : qualité, innovation et éthique

Document 2

Le cas Marina Tissus (suite)

En 1994, Jean-Louis Le Guenec et Michel Flores reprennent l'entreprise. Pour assurer l'activité en France et maintenir les emplois, ils misent sur la qualité et le style en lançant des collections ancrées dans la mode, et imprégnées des valeurs d'origine de l'entreprise : le tricot, la mer, la Bretagne.

À partir de 2004, ils répondent à des appels d'offres et remportent des marchés pour la fourniture des uniformes de La Poste, la SNCF, l'office national des forêts... Marina Tissus devient alors capable de produire plusieurs centaines de milliers de pièces de textile, de les expédier, d'assurer un plateau d'appel téléphonique. Parallèlement, l'entreprise développe deux canaux de vente en direct : l'e-commerce et l'ouverture de boutiques en propre. Ces évolutions l'ont amené à convertir une partie des salariés dont les métiers étaient menacés vers d'autres métiers nécessaires à sa

stratégie : logistique, vente, service clients... Bon nombre d'opératrices de confection ont été accompagnées vers des emplois d'assistantes clientèles, de préparatrices de commande, de vendeuses en magasin et de confection sur mesure au sein de l'entreprise.

Pour consolider son savoir-faire, Marina Tissus a fait le choix d'une production intégrée du fil au produit fini. Le groupe dispose d'un bureau d'études et de création qui crée chaque année plus de 1 600 nouveaux modèles. Il s'appuie sur une équipe chargée de réaliser des prototypes et de développer de nouveaux produits pour ses clients.

L'entreprise dispose d'un des derniers outils de production textile intégré verticalement. Il est composé de deux sites industriels :

- le premier regroupe les ateliers de tricotage et de teinture ainsi que le laboratoire d'analyses, avec 85 métiers à tricoter circulaires de jauges et de diamètres différents, son propre atelier de teinture (labellisé Oeko-Tex standard 100, ce qui garantit l'absence dans les tricots de substances pouvant porter atteinte à la santé des utilisateurs). Ce savoir-faire industriel a été reconnu par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi en 2011 avec l'attribution du label Entreprise du Patrimoine Vivant ;
- le second regroupe les activités de coupe, confection, le centre logistique, les bureaux et la vente directe avec un magasin de 1 600 m²

Tous les produits sont contrôlés à chaque étape pour garantir une qualité irréprochable. Marina Tissus dispose de son propre laboratoire d'analyses qui réalise plus de 11 000 tests physiques et chimiques par an.

Marina Tissus dispose à Brest d'un centre logistique qui lui permet de distribuer plus de 6 millions de pièces/an. Le savoir-faire logistique va de la livraison de colis individuels à domicile jusqu'aux livraisons en masse de collections complètes de prêt-à-porter.

Marina Tissus détient son propre réseau de distribution composé de plus de 55 points de vente dont le concept associe la vente d'articles textiles avec des produits régionaux de qualité.

Les auteurs

Document 3

L'art de la couture

Sur son site de MontJarret, dans la banlieue brestoise, une centaine de salariés confectionne marinières, pull-overs, bonnets et écharpes de manière encore artisanale. Très expérimentées, les ouvrières excellent dans l'art de coudre les différentes parties des vêtements pour que les rayures soient, par exemple, parfaitement raccordées les unes aux autres. À l'atelier broderie, c'est un véritable travail d'orfèvre qui est déployé. Les

logos, dans le cadre de partenariats, sont recopiés avec une telle précision que 20 000 points sont parfois nécessaires. Quant à la matière première, le coton, il est tissé sur le site historique de la marque, à Brest, avec des machines parfois vieilles de plus de 50 ans. « Il provient des quatre coins du monde pour en garantir la qualité et l'uniformité », explique Michel Flores.

Www.challenges.fr, septembre XX

Document 4

Interview de J.-L. Le Guenec, PDG de Marina Tissus

La France a connu une vague de délocalisation dans le textile, comment avez-vous fait pour préserver vos emplois ?

JLLG: [...] Depuis 5 ans, nous avons d'ailleurs beaucoup investi dans la formation et la reconversion du personnel de production menacé pour des raisons d'âge, de qualification et d'activité. À titre d'exemple, notre service clients grands comptes est composé en partie d'anciennes couturières reconverties en assistantes commerciales. [...]

Afin de garder une qualité irréprochable dans la fabrication de vos produits, avez-vous mis en place une politique de formation ?

JLLG: Oui. Elle est sous la responsabilité du service qualité qui a pour mission de former les opérateurs pour garantir la traçabilité, l'innocuité¹, la durabilité et la solidité des articles. C'est un travail de tous les instants qui est réalisé au sein de notre entreprise bien sûr mais également chez les sous-traitants à qui nous confions des productions.

« Pérenniser son développement passe par les appels d'offres publics »,
www.ielovepme.com

Document 5

Des difficultés à embaucher

Dans l'atelier, 22 % des effectifs ont 55 ans et plus. Les départs à la retraite vont se succéder dans les années à venir. Le problème n'est pas tant ces départs mais plutôt leurs remplacements. Car Jean-Louis Le Guenec, PDG de Marina Tissus, a beau chercher, il ne trouve pas... « Le diplôme de mécanicienne en confection n'existe plus. » [...] Aujourd'hui, on estime à deux ans, au minimum, le temps pour une personne qui démarre d'acquérir le savoir-faire en termes de qualité et de rendement. Même si « ce sera dur, il ne faut surtout pas stresser », insiste Marcelle qui, reconnaissable à sa blouse bleu ciel, passe de poste en poste pour vérifier un modèle avec l'une ou améliorer une technique de couture avec une autre.

Une attention particulière est portée au travail de deux CDD, dont Charlotte, 25 ans, arrivée il y a quelques semaines. Aujourd'hui, elle est au repassage. Mais, à terme, elle devra apprendre tous les postes : la découpe et la préparation des tissus, la broderie, la finition (repassage et conditionnement) et, surtout, l'assemblage-confection. C'est le « cœur » de l'atelier, là où on coud, notamment, les célèbres marinières Marina Tissus, entièrement faites main.

Les auteurs

¹ Caractère de ce qui n'est pas toxique, nocif

Document 6

Quels leviers pour résoudre les difficultés de recrutement ?

Pour répondre à leurs besoins de recrutement, certaines entreprises mettent en place des pratiques originales de formation : création d'un diplôme propre, de CQP (certificat de qualification professionnelle) d'une université ou d'un centre de formation, mutualisation au sein d'un groupement d'employeurs ou encore partenariats avec le corps enseignants. On en cite ici quelques exemples.

Tresol, spécialiste mondial des services de métrologie et de gestion de parcs d'équipements de contrôle, de mesure et d'essai, a créé son propre centre de formation, le Tresol Institute. Leur méthode consiste à former des salariés qui deviennent à leur tour formateurs internes au sein de cette structure, et qui dispensent des formations techniques et généralistes auprès de tous leurs salariés.

Mano, entreprise familiale fondée en 1871, spécialisée dans la création d'arômes et de parfums, travaille depuis plusieurs années avec le centre de formation ASFO Grasse, spécialisé pour les salariés de la chimie fine. L'entreprise signe régulièrement des contrats de professionnalisation de deux ans, qui permettent à des jeunes d'obtenir un CQP de niveau Bac+1. Ces formations en alternance préparent à différents métiers : préparateurs, assistants de pesées et CAIC (conducteur d'appareil des industries chimiques). Ils ont par ailleurs créé une école de parfumerie, qui leur permet de compléter la formation des parfumeurs en interne, avec l'aide de seniors retraités.

Enfin, certaines entreprises industrielles se regroupent au sein d'associations d'employeurs telles que les GEIQ (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification). Un GEIQ embauche des personnes éloignées de l'emploi bénéficiaires du RSA, chômeurs de longue durée, jeunes sans qualification, afin de les qualifier et de les amener vers un emploi durable. Il recrute directement les salariés puis les met directement à disposition des entreprises adhérentes en organisant une alternance entre apprentissages théoriques et situations de travail concrètes. Pour construire les parcours d'insertion et de qualifications, les GEIQ entretiennent des liens resserrés avec les organismes de formation et plus généralement avec l'ensemble des partenaires locaux de l'emploi et de la formation. Par essence, ce type de dispositif est territorial ; il part des besoins en compétences des entreprises locales, s'adresse aux salariés locaux et fédère sur un territoire les acteurs privés et publics du champ de l'insertion, de la formation et de l'emploi.