

DIPLÔME SUPÉRIEUR DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

SESSION 2022

Éléments indicatifs de corrigé

DOSSIER 1 – STRATÉGIE ET 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 ».

DIAGNOSTIC EXTERNE

- mise en évidence des FCS facteur clé de succès ;
- définition FCS= compétences communes aux entreprises d'un même DAS ;
- mise en évidence des opportunités et menaces O/M.

Deux outils essentiels :

- modèle PESTEL,
- modèle des 5 + 1 forces concurrentielles

PESTEL :

macro-environnement selon la méthode Pestel		
P	L'environnement politique	Les pouvoirs publics orientent l'activité économique par des politiques publiques.
E	Economique	La mondialisation affecte l'entreprise. Les variables macroéconomiques (croissance, inflation, chômage, commerce extérieur...)
S	Socio-culturel	Le vieillissement de la population, les pratiques culturelles, le niveau d'éducation, les modes de vie, de consommation
T	Technologique	Les nouvelles technologies (TIC, les nanotechnologies, le génie génétique..., la recherche développement, les brevets peuvent être sources de rente)
E	Ecologique	La protection de l'environnement est la préoccupation de plus en plus d'acteurs
L	Légal	Les sources de droit (traités internationaux ratifiés, droit communautaire, lois et règlements)

Pour gant maille : le macro-environnement de l'entreprise gant maille est affecté par de nombreux aspects :

P	politique	les pouvoirs publics orientent l'activité économique du secteur par des politiques publiques. Plan de relance économique pour soutenir l'industrie textile - annexe D.
E	Economique	Situation économique de la France en demi-teinte avec la crise du COVID_19. La mondialisation affecte l'entreprise. Délocalisations des concurrents.
S	Socio-culturel	Les pratiques culturelles évoluent, les modes de vie ont délaissé les gants qui reviennent à la mode. La consommation de gants reprend. Les couturières : compétences difficiles à trouver.
T	Technologique	Les nouvelles technologies (TIC...) impactent le secteur la recherche développement est importante les brevets peuvent être sources de rente
E	Ecologique	La protection de l'environnement est la préoccupation de plus en plus d'acteurs : évolution des processus de fabrication pour polluer moins.
L	Légal	encadrement juridique : normes en matières de production, de formation, d'embauche ...

synthèse :

- opportunités : soutien des pouvoirs publics, évolution technologique...
- menaces : les concurrents délocalisent pour produire à bas coûts, ...

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 ».

L'approche de l'économie industrielle, et notamment celle de Porter, situe son analyse au niveau du secteur. Ainsi, Porter (1980) distingue cinq forces concurrentielles dont l'étude permet d'analyser le potentiel économique d'un secteur (une sixième « force » - l'influence de l'État et des autorités de régulation sur le profit de l'entreprise - sera ajoutée plus tard par Porter).

1. La rivalité entre les concurrents présents sur le marché.
2. Le pouvoir de négociation des clients.
3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
4. La menace des produits de substitution.
5. La menace des entrants potentiels.

Plus l'intensité de ces forces est élevée, plus la performance moyenne des entreprises du secteur sera faible en général.

Analyse des forces	Illustration pour Gant Maille
<p>Pouvoir des concurrents directs : l'intensité de la concurrence directe peut être appréciée par la courbe de concentration du marché : Plus la concentration est forte, plus nous sommes en présence d'un marché oligopolistique sur lequel l'entrée sur le marché sera difficile et la concurrence peu axée sur les prix.</p>	<p>La concurrence est faible en France : « Gant Maille » est agile et répond rapidement. Mais l'entreprise subit massivement la concurrence des pays asiatiques (+ Maghreb, Portugal).</p>
<p>Pouvoir de négociation des clients : plus le produit est marginal mais indispensable, plus le pouvoir de négociation du client est réduit. A l'inverse, un acheteur de produits homogènes, standardisés détiendra un pouvoir élevé de négociation.</p>	<p>Clients particuliers : peu de pouvoirs de négociation sur les prix mais nouvelle opportunité : B to C Professionnels : fort pouvoir de négociation sur les prix. Les acheteurs limitent leurs coûts. forte pression sur les prix. appels d'offres : difficile d'accès.</p>
<p>Pouvoir de négociation vis à vis des fournisseurs : la réciproque est observée ; pour des produits spécifiques, il est intéressant de tisser des liens étroits.</p>	<p>Pouvoir important : possible de négocier les prix.</p>
<p>Pression des fabricants de produits de substitution : les produits substituables peuvent se révéler de redoutables concurrents si leur environnement est favorable (change-ment de profil de la demande).</p>	<p>pression réelle car d'autres gants remplissent le même besoin : en cuir par exemple.</p>
<p>Menace des nouveaux entrants : d'après la théorie microéconomique, dès lors qu'il existe un surprofit dans une branche, des entrepreneurs nouveaux sont attirés jusqu'à ce que le profit s'inscrive dans la moyenne des branches ; les entreprises en place peuvent chercher à ériger des barrières à l'entrée pour réduire la menace.</p>	<p>Menace de fabricants hors UE qui contournent les règles pour obtenir appel d'offres.</p>
<p>Influence de l'État et des autorités de régulation</p>	<p>contrainte normative en termes de recyclage des déchets par exemple.</p>

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 ?

La stratégie poursuivie ici est celle de la différenciation. D'après Porter, une entreprise, pour chacun de ses DAS, peut opter pour l'une des 4 stratégies suivantes issues d'une matrice 2 x 2 :

AVANTAGE CONCURRENTIEL

		Coûts moins élevés	Différenciation
CHAMP CONCURRENTIEL	Cible large	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
	Cible étroite	3A. Focalisation fondée sur des coûts réduits	3B. Focalisation fondée sur la différenciation

GANT MAILLE une stratégie dite de différenciation vers le haut. Il existe deux types de différenciations :

- la différenciation vers le haut ou *sophistication*, qui consiste à proposer une offre plus élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix plus élevé. L'idéal consiste à augmenter le prix plus que le coût, afin de générer un profit supérieur. C'est le positionnement adopté notamment par Apple, BMW ou Häagen-Dazs. C'est le cas de Gant maille qui fabrique des gants Made in France, de qualité (en hausse).
- la différenciation vers le bas ou *épuration*, qui consiste au contraire à proposer une offre moins élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix moins élevé. L'idéal consiste alors à réduire le coût plus que le prix, afin de générer un profit supérieur. C'est le positionnement adopté notamment par Bic, Ikea ou Ryanair. Gant maille ne peut suivre une telle stratégie, compte tenu des problématiques de coûts de main d'œuvre.

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.

Le sujet permet de comprendre les difficultés de « Gant Maille ».

- 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 elle doit faire du volume sur quelques produits seulement.
- Elle subit massivement la concurrence des pays asiatiques : le métier du textile souffre car c'est un vieux secteur. Problème des acheteurs qui limitent leurs coûts et vont se fournir à l'étranger auprès d'entreprises qui délocalisent leur production.
- L'une des grandes problématiques de l'entreprise est de 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. + Fonctionnement avec des salaires à la pièce pour certaines couturières (transformation de charges fixes en variables) + gain en flexibilité et agilité pour faire face à la concurrence.
- Les chiffres indiquent des difficultés depuis 2017 où il y a 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 : c'est son cœur de métier. Elle constate que les entreprises qui tirent leur épingle du jeu dans le secteur du textile aujourd'hui (comme le Slip Français) sont des entreprises qui sont dirigées par des marketeurs / des commerçants (qui ensuite font produire par d'autres entreprises, généralement à l'étranger).

=> problématique de compétence là aussi.

- Constat d'un besoin de renouveler la stratégie (besoin qui s'est accru avec la crise) : le nouveau vivier de croissance serait le B to C. Problème : les méthodes actuelles ne sont pas adaptées.
- Création d'un premier site Web (mais avec encore assez peu de choses dessus car pas vraiment les 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 (numériques) par 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 / commerciale).

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.

- La stratégie marketing est une démarche d'étude et de réflexion dont le but est de s'approcher au plus près de l'adéquation offre-demande. Cette démarche s'inscrit au sein de la stratégie de l'entreprise ou de plans marketing d'organisations.
- Le marketing stratégique désigne l'ensemble des tâches d'analyse conduisant au développement de l'entreprise. À travers diverses études, les équipes marketing identifient de nouvelles parts de marché et définissent un positionnement en accord avec les valeurs de la marque. Elles fixent également des objectifs, puis une stratégie marketing globale pour les atteindre.

a/ Objectifs du marketing stratégique

Le marketing stratégique vise plusieurs objectifs qui répondent tous à la même finalité : développer la marque en fonction des opportunités du marché.

- Trouver de nouveaux marchés
- La première mission du marketing stratégique est de réaliser des études de marché afin de repérer des opportunités et ainsi élargir le potentiel de l'entreprise. L'équipe cherche de nouvelles cibles pour les produits déjà en vente et analyse les besoins de sa clientèle pour préparer la création de nouveautés.
- C'est à ce stade qu'est défini le persona, un personnage fictif représentant l'ensemble de la cible sélectionnée. Il est important de l'étudier avec finesse afin de le décrire le plus précisément possible : âge, catégorie socio-professionnelle, lieu et mode de vie, ambitions, entre autres.
- Grâce aux informations récoltées, les équipes de marketing opérationnel pourront apporter des réponses précises à ses problématiques, ses craintes et ses blocages et ainsi le faire avancer lentement mais sûrement dans le tunnel de vente.
- Définir le positionnement de l'entreprise
- Une fois les opportunités découvertes et les personas décrits, il est temps de définir un positionnement, c'est-à-dire une place bien précise sur le marché en considérant celles occupées par la concurrence. De ce choix stratégique dépendront toutes les actions marketing. Il est donc essentiel de prendre le temps de le construire avec réalisme et pertinence.
- Pour mener à bien cette tâche, l'équipe marketing doit prendre en compte les valeurs que souhaite véhiculer l'entreprise ainsi que la réalité du marché, à savoir les besoins de la cible et la concurrence qui y répond déjà. Ces trois aspects doivent trouver un terrain d'entente pour que le positionnement fonctionne.

GANT MAILLE : Il est par exemple possible de vendre des gants textiles fabriqués en France et à la main, à une cible de cadres supérieurs. Les valeurs de l'entreprise, qui sont la qualité, la tradition et la rareté, concordent avec le besoin de distinction du persona. Le positionnement diffère de celui d'autres entreprises qui vendent des gants, mais fabriquées en Asie. La cible ne sera donc pas la même. De nombreux critères de différenciation existent pour cet exemple précis, notamment le design, les matériaux utilisés, les techniques de fabrication ou encore l'image de la marque véhiculée à travers la communication.

- Créer la valeur des produits
- La valeur d'un produit ne se limite pas à ses fonctionnalités. L'exemple de la montre traditionnelle, c'est-à-dire non connectée, est particulièrement frappant. Qu'elle coûte 10 ou 10 000 €, elle accomplit exactement la même mission : donner l'heure à la personne qui la porte. Ce n'est donc pas sur cette valeur que la communication pourra se baser.
- Le marketing stratégique a pour rôle de déterminer la proposition de valeur qui saura attirer la cible. Pour cela, l'équipe va utiliser les connaissances qu'elle a pu rassembler sur son persona : quels sont les besoins qu'il tente de combler ? Reconnaissance sociale, appartenance à un groupe, démonstration de réussite, plaisir esthétique ou encore respect des droits humains et donc des conditions de travail ? Selon la cible, les valeurs mises en avant ne seront pas les mêmes. Le marketing stratégique est là pour sélectionner celles qui pourraient la convaincre de passer à l'acte d'achat.
- Élaborer des stratégies marketing adaptées

À partir de l'état du marché, de la cible, du positionnement et de la valeur du produit, le marketing stratégique doit effectuer sa mission finale : faire connaître la marque et donner envie aux prospects d'acheter ses produits. Pour cela, une stratégie marketing cohérente et efficace est indispensable. Les possibilités sont immenses et l'équipe marketing doit faire des recommandations et fixer des objectifs à atteindre en un temps donné. Tout cela servira de base de travail au marketing opérationnel.

Gant maille connaît une réflexion importante à ce sujet.

b/ Etapes du marketing stratégique

(1) L'analyse du marché

Elle porte sur les besoins et les offres du marché, en vue de déterminer, avec précision, le potentiel de vente du produit et les segments les plus intéressants du marché. Elle doit évidemment tenir compte de la concurrence et de son importance.

-> Pourquoi ? L'analyse permet la détection des nouvelles opportunités de marché. Grâce à cela, il est possible d'appréhender des besoins clients non satisfaits, donc de faire un choix des produits à vendre et ensuite de prévoir les ventes futures.

Toujours dans l'anticipation des actions de ventes, l'analyse du marketing stratégique offre l'opportunité de bien comprendre la concurrence et surtout de s'améliorer grâce au benchmarking (*profiter des best practices des concurrents*).

(2) Les objectifs

Ils seront fixés en fonction des résultats de l'analyse du marché et du diagnostic externe/interne de l'entreprise, c'est-à-dire, ses particularités. Grâce à l'analyse, l'entreprise peut se projeter dans le futur. Cette projection doit rester réaliste. Ainsi, les objectifs peuvent être définis en utilisant l'outil SMART :

- Spécifique : Définir une valeur numérique et des échéances
- Mesurable : S'assurer de pouvoir suivre les chiffres, l'objectif chiffré
- Atteignable : Définir des objectifs » justes » ni trop, ni trop peu
- Réalisable : Choisir des objectifs chiffrés ou des objectifs qualitatifs, que l'entreprise peut atteindre
- Temporel : Fixer un délai de réalisation précis

« Gant Maille » connaît les étapes précédentes du marketing stratégique. Le constat est clair :

- renouveler la stratégie : le nouveau vivier de croissance serait le B to C.
- le dirigeant souhaite fixer des objectifs clairs.
- Problème : les méthodes actuelles ne sont pas adaptées.
- Création d'un premier site Web
- Un début de présence sur les réseaux sociaux
- Absence de connaissance de ces nouveaux modes (numériques) par les salariés actuels
- 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.

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.**

Les leviers d'actions du marketing stratégique sont dominés par les 4P (marketing-mix).

marketing mix est l'ensemble des décisions et actions marketing mises en place dans le but de réaliser les objectifs de l'entreprise pour le succès de son activité : le succès d'un produit ou d'un service ou encore la visibilité de la marque ou enseigne sur son secteur. Le marketing mix est constitué d'un plan d'actions dit 4P, il doit prendre en considération, à la fois, les résultats de l'analyse et les objectifs fixés

La stratégie marketing est incrémentée à la stratégie globale de l'entreprise et celle-ci comprend trois phases principales :

- La segmentation du marché
- le ciblage
- le positionnement

Les 4P (product, price, place, promotion) forment cette stratégie marketing :

- **Politique de produit** : les caractéristiques du produit et le choix de la gamme de produits.
- **Politique de prix** : politique d'écrémage (prix élevé), politique de pénétration de marché (prix bas).
- **Politique de distribution** : le choix du circuit et des canaux de distribution du produit.
- **Politique de communication** : détermine les cibles, contenus et canaux de communication utilisés pour promouvoir le produit.

Ces quatre dimensions doivent être cohérentes entre elles et par rapport aux objectifs poursuivis. D'autres dimensions peuvent être prises en compte dans le cadre du e-commerce:

Les activités de e-commerce tendent à bouleverser les méthodes classiques de vente, les composantes du marketing mix ne sont donc plus totalement pertinentes.

Trois autres P peuvent être mis en avant :

- La dimension personnel; prise en compte des employeurs pour qu'ils soient associés à la politique de marketing et à la promotion de son activité et de son image.
- La dimension processus fait référence à toutes les étapes qui vont de la première interaction avec le client jusqu'à la réalisation du service.
- La dimension preuve matérielle fait référence aux indices concrets qui peuvent permettre au client de se faire une idée précise des caractéristiques et de la valeur des produits et de l'entreprise qui les vend.

Depuis les années 1980, la croissance de l'économie des activités de service à conduit à l'apparition de nouveaux leviers d'action avec le marketing des services :

- **Le développement des services et l'identification de leurs particularités :**

Une activité de service est définie comme une opération visant une transformation d'état d'une réalité C. possédée ou utilisée par un consommateur B, réalisée par un prestataire A à la demande de B et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissent pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support. Cette définition souligne la diversité des services issue notamment de la pluralité et de la variété des supports traités par le prestataire pour le compte du client.

Ces supports peuvent consister en :

- un bien matériel ou un système technique, utilisé, possédé ou en cours d'acquisition par le client A. Exemples : services de distribution, de location, d'hôtellerie, activités logistiques, service après-vente...
- un ensemble d'informations ou de symboles monétaires que le prestataire va collecter, stocker, traiter pour le compte du client. Exemples : les activités bancaires, les activités d'assurance, les activités d'enquêtes et de sondages, les activités comptables...
- un individu. Exemples : l'enseignement, les services de santé, les services de loisirs, les services de communication, le transport de voyageurs...
- Ensemble de connaissances collectives ou d'informations détenues par une organisation, et qui est l'objet de traitement de la part du prestataire. Exemples : conseils aux entreprises, gestion sociale...

Une activité de service se définit également comme une transformation de l'état du support C obtenue par des interactions entre le prestataire, le client et ce support, et qu'il aboutit à la création d'une valeur économique immatérielle.

- **De nouveaux leviers d'action :**

Les caractéristiques particulières des activités de services ont amené un enrichissement des leviers d'action du marketing avec l'ajout de trois éléments supplémentaires aux 4P initiaux :

- **Physical Evidence** : la politique de l'environnement du service. Les interactions du client avec l'ensemble des supports tangibles de la prestation de service, que cela soit dans la phase de conception du service ou dans la phase de coproduction. Cet environnement du service devient un facteur majeur. Exemple : l'identité de la marque, recommandations, contrats, résultats, tests, afin de diminuer le sentiment de prise de risque et favoriser l'acte d'achat.
- **Process** : la politique de processus permet de structurer les éléments et actions intervenant dans le processus d'achat du consommateur afin de rendre l'expérience unique. Les entreprises travaillent à améliorer le parcours client, Exemples : le développement des sites web, du mail, du chat, des forums...
- **People** : la politique du personnel souligne que la relation en direct ou à distance, entre le personnel en contact et le client est un gain de qualité et de satisfaction. (Compréhension des besoins, de personnalisation de l'offre, respect...)

Le dirigeant de Gant Maille a conscience que le cœur de métier de l'entreprise est la production. Il souhaite adopter de nouveaux leviers d'action pour digitaliser le marketing. Dans le cadre de la politique de communication, il pourra se diriger vers le levier de la E-Reputation :

E-REPUTATION

Définition : l'opinion publique, favorable ou défavorable, véhiculée ou subie sur le WEB, envers une personne, une organisation, ou une marque.

L'e-réputation rassemble l'image d'une entreprise qu'elle a su générer sur Internet mais aussi la réputation que les internautes donnent à l'entreprise via les réseaux sociaux, blogs ou forums. Plus que les contenus produits par la marque, ce sont les avis et commentaires rédigés par les internautes plus ou moins éclairés qui font l'e-réputation d'une société commerciale, d'une personne ou d'un produit. Cette image véhiculée sur le web constitue un enjeu de plus en plus important pour la réussite d'une marque. Pour tenter d'évaluer leur web réputation, de nouvelles fonctions marketing sont apparues. Ces professionnels de l'image analysent les propos tenus et la notoriété des pages concernées pour évaluer l'opinion générale.

un facteur stratégique pour l'entreprise

“Votre marque n'est pas ce que vous en dites, mais ce que Google en dit”

Chris ANDERSON, journaliste spécialisé dans l'économie du WEB.

La gestion de l'e-réputation : qq outils :

- difficile de contrôler son e-réputation
- La gestion de l'e-réputation permet de créer du contenu pour dégager une image positive, surveiller les rumeurs qui circulent et ainsi éviter ou limiter un potentiel bad buzz.
- qq outils :
 - maîtriser son image de marque ;
 - travailler sa marque employeur (bonnes relations avec salariés) ;
 - surveiller sa présence en ligne ;
 - prévoir un plan d'actions en cas de contenus négatifs ;
 - avoir une stratégie de référencement solide.

Les risques de l'e-réputation peuvent être classés : mobilisation numérique, bad buzz, avis négatifs visibles des clients, problèmes de compréhension prospects et clients...

« Gant Maille » peut mobiliser un ou plusieurs outils, maîtriser son image de marque et surveiller sa présence en ligne par exemple.

DOSSIER 2 – RESSOURCES HUMAINES ET COMPÉTENCES

1. Identifier les enjeux de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) pour les entreprises.

Définition : la GEPP est un acronyme signifiant Gestion des Emplois et Parcours Professionnels. Elle renvoie à la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise – en termes d'effectifs et de compétences – en fonction de son plan stratégique et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

Les enjeux de la GEPP sont multiples :

Enjeux stratégiques : la politique de GEPP doit accompagner les grandes mutations stratégiques de l'entreprise pour s'assurer qu'elle dispose du nombre suffisant de salariés et des compétences requises pour atteindre ses objectifs dans le futur. Les entreprises qui ne se préoccupent pas de leurs ressources humaines risquent de ne pas avoir suffisamment de personnel compétent pour répondre à la demande ou aux mutations du marché.

Enjeux économiques : une mauvaise prévision des effectifs et compétences peut engendrer des coûts financiers considérables (sureffectif, perte de parts de marché due à la faible agilité de l'entreprise...).

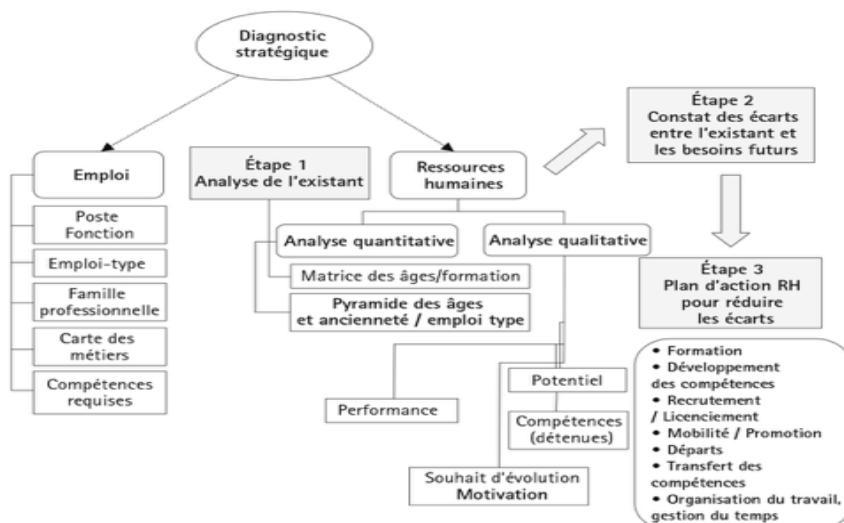
Enjeux sociaux : la politique de GEPP permet de mieux répondre aux attentes des salariés, les rassurer sur leur avenir, les faire monter en compétences. La GEPP doit accompagner l'évolution de l'emploi et des métiers dans l'entreprise. Il s'agit donc d'un outil de motivation important (cf. référence au besoin d'accomplissement dans la pyramide de Maslow par exemple, qui peut être activé par les mutations fonctionnelles, les formations, la montée en compétences etc.).

Enjeu légal : les entreprises de plus de 300 salariés ont une obligation triennale de négociation en matière de GEPP. *NB. Ce n'est donc pas le cas pour « Gant Maille ».*

De manière générale, les enjeux d'une bonne politique de GEPP sont multiples et justifient donc qu'une entreprise comme « Gant Maille » s'y intéresse, même si elle n'a pas d'obligation légale.

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.

Les étapes et les outils de la GPEC d'après Haegel (2016, 2^e édition, p. 70).



Tout d'abord, à partir du **diagnostic de la situation** de l'entreprise Gant Maille (dossier 1), la principale orientation stratégique a été mise en évidence : un développement de l'activité B to C, qui nécessite la mise en place d'outils marketing propres. Cet objectif stratégique doit être traduit en termes de structures, quantité et type d'emplois nécessaires :

- Le cœur de métier reste celui de couturière : il faut des couturières compétentes pour continuer à assurer une production de qualité.
- Le segment B to C nécessite le développement et renouvellement de collections et donc des compétences en matière de design seront nécessaires.
- Des compétences en marketing vont devenir stratégiques pour développer la nouvelle activité (marketing digital notamment).
- Il faudra également développer un CRM (Customer Relationship Management) plus spécifique à cette nouvelle activité (stratégie d'une entreprise pour gérer ses relations avec ses clients et clients potentiels), ce qui nécessitera des compétences renforcées dans ce domaine.

Dans le même temps, **l'inventaire des ressources humaines** dans l'entreprise Gant Maille en termes de compétences, âge et ancienneté fait émerger les constats suivants (en termes d'effectifs et de compétences détenues) :

- Il y a un nombre assez restreint de couturières ("nous sommes plutôt en sous-effectifs") et il y a de grandes difficultés pour recruter ces compétences (du fait des délocalisations de moins en moins de jeunes sont formés à ces métiers ce qui génère une tension sur ces compétences, difficultés à faire venir des jeunes dans le village du fait d'une absence de transports en commun).
- La pyramide d'âge sur le métier de couturière est par ailleurs plutôt en forme de champignon (salariés plutôt âgés) ce qui suggère des départs à la retraite, assez importants à moyen / court terme sur un métier pourtant clé pour l'entreprise. *Nb. On pourrait aussi dire que la pyramide est plutôt en forme "pelote de laine" car quelques jeunes couturières sont tout de même présentes.*
- Une seule couturière possède des compétences en prototypage : il manque des compétences de modéliste.
- Il manque des compétences en communication et marketing : une seule personne est spécialisée dans ce domaine et son contrat est en alternance, ce qui n'est pas une situation pérenne pour l'instant (« on reste très simple dans la communication », "il y a un peu Instagram mais ce sont mes enfants qui gèrent tout cela »).

Dès lors, il convient de **définir et de mettre en œuvre un programme de correction des écarts** grâce à l'ensemble des dispositifs d'ajustement dont dispose la GRH. Ici, on préconise :

- La mise en place de formations en interne / tutorat.
- Le recrutement (externe) de certaines compétences clés pour l'avenir (marketing et communication, designer mode, couture).

Étape	Explication	Préconisation pour l'entreprise « Gant Maille »
<u>La socialisation</u> (de tacite à tacite)	Les connaissances tacites sont échangées dans le cours des interactions sociales quotidiennes. Ces interactions font émerger de nouvelles connaissances tacites.	Mettre en place du tutorat (apprentissage "en faisant" et "en face à face") <i>Nb. Cela nécessite d'organiser le retour sur site des couturières à domicile certains jours.</i>
<u>L'extériorisation</u> (de tacite à explicite)	Les connaissances tacites qui ont émergé dans les interactions sociales sont converties en connaissances explicites.	Mettre en place un processus de codification des connaissances par les couturières ayant le savoir-faire (création d'un livret ou de vidéos explicatives sur les techniques) <i>Nb. Cela pourrait nécessiter de rémunérer les couturières pour cette tâche supplémentaire</i>
<u>La combinaison</u> (d'explicite à explicite)	La connaissance codifiée est collectée et formellement structurée à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.	Faire en sorte que les couturières puissent échanger et combiner leurs connaissances à travers la mise en place de réunions, de conversations téléphoniques ou des séminaires de formation. Mettre en place un Intranet pour l'entreprise pour rendre les connaissances plus accessibles. <i>Nb. Cette étape ne semble pas être la plus urgente pour l'entreprise qui reste une PME et qui n'a donc pas forcément de ressources à consacrer à la création d'un tel outil.</i>
<u>L'intériorisation</u> (d'explicite à tacite)	La mise en pratique des connaissances codifiées permet l'émergence de connaissances tacites permettant d'amorcer une nouvelle étape de socialisation.	Mettre en place des opportunités pour faire des retours d'expérience, partager des anecdotes et les <i>best practices</i> . Cela peut passer par la mise en place d'événements annuels ou encore d'une communication interne au sein de l'entreprise.

- Possiblement le recours à une expertise extérieure (freelance) pour certaines missions (mise en place d'un site internet ...).
- Des outils de motivation (rémunération, mobilité interne) pour fidéliser les couturières qui sont des **emplois stratégiques** (compétence rare dans l'entreprise et sur le marché de l'emploi ; qui donne un réel avantage concurrentiel à l'entreprise et qui ne peut pas être externalisée puisqu'elle crée de la valeur pour l'entreprise).

3. Montrer l'importance du Knowledge Management pour l'entreprise « Gant Maille » et proposer des outils en s'appuyant sur le modèle de Nonaka et Takeuchi.

Définition : "Le knowledge Management ou Gestion de la Connaissance est l'utilisation d'une famille d'outils, de méthodes et de modes d'organisation pour faciliter la conservation et surtout **le partage des connaissances** réparties dans l'entreprise." (Extrait du livre "Le bon usage des technologies expliqué au manager" © Editions Organisation)

Compte tenu du diagnostic effectué dans la question précédente, on constate qu'il y a un véritable enjeu de transmission des connaissances des couturières expérimentées vers les nouvelles couturières :

- savoir-faire qui n'est plus enseigné et qui est un actif stratégique pour l'entreprise (l'entreprise est la seule dans ce domaine en France)
- une pyramide des âges en forme de champignon qui sous-entend le départ à C/MT des couturières détenant ce savoir-faire et nécessitant donc que la connaissance soit partagée.

Modèle de Nonaka et Takeuchi : modèle dynamique du processus de création de connaissances dans les organisations. C'est un processus qui comprend quatre étapes : socialisation, extériorisation, combinaison, intériorisation.

Il semble nécessaire, compte tenu du contexte de l'entreprise, de mettre en place des outils pour transmettre des connaissances qui sont plutôt tacites (savoir-faire) aux autres couturières (transfert de connaissances tacites en connaissances tacites ou explicites).

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 ».

Définition : les tableaux de bord sociaux sont des outils de pilotage social constitués d'un ensemble de ratios et d'indicateurs significatifs. Ils constituent des instruments d'alerte, de repérage, de réflexion, et de prise de décision (Martory, Peretti ou Savall et Zardet).

Titre : Tableau de Bord social de l'entreprise Gant Maille

Date : 00/00/0000

Péodicité : trimestrielle

Problème ou besoin RH	Moyen d'action	Indicateur ou ratio	Cible	Réalisé	Ecart
Problématique de sous-effectif dans la catégorie des couturières qui va s'accroître	Gestion prévisionnelle des emplois Planification des effectifs Organigramme de remplacement Cartographie des emplois	Effectif de la catégorie Âge moyen de la catégorie Effectif réalisé / effectif budgété Nbre de recrutements internes / nbre total des recrutements Nbre de personnes partant à la retraite dans moins de 5 ans dans la catégorie / effectif de la catégorie			
Recrutement externe nécessaire pour certaines nouvelles compétences (marketing etc.) et pour le métier de couturières	Mise en place d'une stratégie de recrutement externe (communication sur le besoin de recrutement, étude des candidatures, embauche et onboarding)	Budget alloué à la communication sur le besoin de recrutement (annonces) Nbre de recrutements nécessaires dans la catégorie Nbre de candidatures reçues Nbre d'entretiens réalisés Nbre de jours écoulés entre l'expression du besoin et l'intégration de la nouvelle recrue (par catégorie)			
Fidélisation nécessaire des couturières en poste	Mise en place d'outils de motivation (tutorat, formation, primes)	Taux de turnover : nbre de départs durant la période / effectif moyen de la période Montant des primes accordées / Masse salariale totale			
Partage des connaissances à mettre en place	Plan de formation / tutorat plurianuel Processus d'extériorisation des connaissances tacites	Nbre de salariés en tutorat / effectif total Nbre de salariés formés par catégorie / effectif de la catégorie Pourcentage de la masse salariale consacré à la mise en place du Knowledge Management Nbre de fiches explicatives / vidéos explicatives finalisées			

5. Identifier les avantages et limites du statut de gantière à domicile pour l'entreprise et pour les couturières.

	Entreprise Gant Maille	Couturières
Avantages	<p>Transformation d'une charge fixe en charge variable (les couturières sont payées à la pièce en fonction des besoins)</p> <p>Optimisation de la gestion de la masse salariale</p> <p>Accroissement de la flexibilité et donc de l'agilité pour faire face aux mutations dans l'environnement et aux variations de la demande</p> <p>Limitation de certains coûts fixes (locaux) et variables (énergie)</p> <p>Augmentation possible de la productivité des salariés (peu de distractions extérieures)</p> <p>Facteur d'attractivité pour certaines recrues potentielles (gestion des talents)</p>	<p>Meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle</p> <p>Possibilité de moduler le temps de travail en fonction des impératifs de la vie personnelle</p> <p>Réduction du stress permettant une amélioration de la santé et du bien-être en général</p> <p>Economies sur les dépenses (et le temps) de déplacement</p>
Limites	<p>Absence de culture d'entreprise forte pouvant générer de la démotivation chez les travailleurs et nuire à l'attractivité de l'entreprise</p> <p>Difficultés à mettre en place un Knowledge Management (absence de partage de connaissances entre les couturières qui travaillent seules)</p> <p>Peu de contrôle de la productivité possible</p>	<p>Baisse de la motivation possible (isolement, absence de culture d'entreprise)</p> <p>Difficultés à échanger avec les collègues empêchant la montée en compétences via le partage de connaissances tacites ou explicites</p> <p>Précarisation (paiement à la pièce et revenus non garantis)</p> <p>Absence de cadre structurant</p>

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.

Une augmentation générale de 3 % sera accordée, le 1er juin 2022, pour les salariés déjà en poste au 31/12/2021. L'augmentation s'élèvera à 6 % pour l'ensemble des gantières déjà en poste au 31/12/2021.

Utilisation de la méthode de résolution indiciaire :

Pour les catégories hors gantières :

Période	Indice (base 100 au 01/01/N+1)	Nombre de mois	Total
Du 01/01/N+1 au 31/05/N+1	100	5	500
Du 01/01/N+1 au 31/05/N+1	100 * 1,03 = 103	7	103*7 = 721
Valeur de l'indice total en base 100	X	12	500 + 721 = 1221

Pour les gantières :

Période	Indice (base 100 au 01/01/N+1)	Nombre de mois	Total
Du 01/01/N+1 au 31/05/N+1	100	5	500
Du 01/01/N+1 au 31/05/N+1	100 * 1,06 = 106	7	106*7 = 742
Valeur de l'indice total en base 100	X	12	500 + 742 = 1242

Rappel : en année référence, la valeur de l'indice total = 1200 (100 x 12).

Catégorie de personnel	Salaire brut moyen mensuel €	Effectifs	Indice total en base 100	Total
Ouvriers en découpe	1700	3	1221	$1700 * 3 * 12 * 1221 / 1200 = 61200 * 1,0175 = 62271$
Gantières sur site	1700	5	1242	$= 102000 * 1,034 = 105468$
Ouvriers chargés de l'emballage	1875	3	1221	$67500 * 1,0175 = 68681,25$
Prototypiste	2050	1	1221	$24600 * 1,0175 = 25030,5$
Gantières à domicile (en moyenne)	1500	7	1242	$126000 * 1,034 = 130284$
Personnel administratif	1950	2	1221	$46800 * 1,0175 = 47419$
Direction	3700	2	1221	$88800 * 1,0175 = 90354$
Total		23		529 707,75 €

7.

7.1. Citer des dysfonctionnements typiquement provoqués par des rémunérations insuffisamment attractives.

Démotivation, absentéisme, défaut de qualité du travail, rotation excessive du personnel, difficultés de recrutement.

7.2. Décrire les coûts cachés qu'engendrent de tels dysfonctionnements.

- La démotivation entraîne des pertes de productivité directe.
- L'absentéisme entraîne des non productions, des sursalaires de remplacement ou bien des surtemps pour les présents qui prennent en charge le travail des absents.
- Le manque d'engagement au travail provoque des défauts de qualité des produits-services qui peuvent engendrer pour les corriger des surtemps et des surconsommations.
- La rotation excessive du personnel provoque des non productions.
- Les difficultés de recrutement provoquent des non productions tant que le recrutement recherché n'a pas été pourvu.

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 ?

Si les coûts cachés engendrés par le manque d'attractivité des rémunérations sont significativement supérieurs aux coûts visibles de leur augmentation projetée alors la décision d'augmenter les rémunérations peut être prise sans risque économique.

La masse salariale s'établissait au 31/12/2021 à : 516 900 euros

Catégorie de personnel	Salaire brut moyen mensuel €	Effectifs	Indice total en base 100	Total
Ouvriers en découpe	1700	3	1221	$1700 * 3 * 12 * 1221 / 1200 = 61200$
Gantières sur site	1700	5	1242	102000
Ouvriers chargés de l'emballage	1875	3	1221	67500
Prototypiste	2050	1	1221	24600
Gantières à domicile (en moyenne)	1500	7	1242	126000
Personnel administratif	1950	2	1221	46800
Direction	3700	2	1221	88800
Total		23		516 900 €

Le coût visible de l'augmentation des rémunérations est donc de : masse salariale 31/12/2022 – 31/12/2021 = 529 707 – 516 900 = 12 807 euros.

Le niveau des coûts cachés engendrés par l'attractivité insuffisante des rémunérations et qui justifierait d'une décision d'augmentation est donc d'au moins 12 807 euros. Pour une bonne sécurité économique de cette décision, c'est-à-dire l'assurance raisonnable d'un autofinancement de l'augmentation des rémunérations par la réduction des coûts cachés, un niveau de coûts cachés du double est le moins risqué, soit autour de 25 000 euros. Dans ce cas en effet, la réduction de seulement la moitié des coûts cachés suffirait à autofinancer l'augmentation des rémunérations ce qui laisserait de la marge de sécurité à la direction.

7.4. Pourquoi dans certaines entreprises et organisations publiques ne pas augmenter les rémunérations coûterait plus cher que de les augmenter ?

Dans les entreprises où les coûts cachés du manque d'attractivité des rémunérations sont significativement supérieurs aux coûts visibles de leur augmentation, ne pas augmenter les rémunérations coûterait en réalité plus cher (en coûts cachés) que de les augmenter (en coûts visibles).

DOSSIER 3 – GOUVERNANCE ET RSE

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.

Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation considérée. On peut distinguer d'une part les parties prenantes primaires qui ont une relation contractuelle avec l'entité et dont la participation continue est nécessaire à la survie de l'entreprise, d'autre part les parties prenantes secondaires qui ont une relation indirecte avec l'entité et ne sont pas essentielles pour sa survie.

Le concept de partie prenante qui a fait l'objet de plusieurs définitions dans la littérature, s'inscrit dans la théorie des parties prenantes (Caroll, Freeman, ...). Cette théorie considère que l'activité de l'entreprise la place en interaction avec des parties prenantes internes (salariés, actionnaires) et des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, prêteurs, pouvoirs publics nationaux et locaux, ONG) et qu'elle doit rendre des comptes à ces différentes parties prenantes. La théorie des parties prenantes conduit à la notion de gouvernance partenariale qui se différencie de la gouvernance actionnariale par l'exigence de responsabilité sociale et sociétale dans une optique de développement durable.

Les parties prenantes de l'entreprise GANT MAILLE

Partie prenante	Attentes
Clients particuliers	Prestations de qualité à un prix et avec des conditions de paiement favorables, qualité de l'accueil, SAV. nouvelle clientèle
Clients professionnels : armée sapeur-pompiers, industrie pharmaceutique	Qualité des gants et prix abordables; ils recherchent une relation durable avec une disponibilité et une anticipation de leurs besoins.
personnel administratif	conditions de travail correctes et salaires convenables
Salariées : ouvrières	Pérennité des emplois, rémunération correcte, bonnes conditions de travail, formation, évolution de carrière, reconnaissance dans l'entreprise et statut social.
Actionnaires : la famille GANT	Dividendes réguliers et conséquents, pérennité et développement du groupe, augmentation de la valeur du groupe.
Dirigeant du groupe : M. Motte	Développement du groupe, rémunération convenable, reconnaissance sociale.
sous-traitant	Relations contractuelles stables, cahier des charges : clair
Banques	Gestion saine, solvabilité, être associées à des opérations de financement intéressantes.
Fabricants de tissus	Contribution à l'image de marque, qualité du service après-vente.
Autres fournisseurs	Prix équitable, respect des conditions de paiement, relation durable, maintien d'un volume de commandes satisfaisant.
État et collectivités locales	Paiement des impôts, essor économique, maintien et développement de l'emploi, respect des normes et de la réglementation.
Société en général	Actions positives en matière économique, sociale, environnementale (RSE)
Associations de défense de l'environnement	Préservation de l'environnement dans le cadre de l'activité (recyclage des déchets...). Respect des lois, de l'environnement, des animaux...
Associations de défense des consommateurs	Respect des bonnes pratiques professionnelles, information transparente.
Concurrents	Respect des bonnes pratiques professionnelles, concurrence loyale.

Mise en évidence de la divergence d'intérêts et des jeux de pouvoir : 1 exemple ou 2 :

- dirigeant/client :
 - le dirigeant recherche une amélioration des chiffres mais si le client veut la qualité maximale, cela risque d'augmenter les coûts et donc de ternir les chiffres de fin d'année
 - le client veut acheter MADE IN FRANCE mais à un prix compétitif : c'est la raison pour laquelle les productions sont délocalisées ... Gant Maille continue de produire en France mais doit respecter l'attente du client (prix bas).
- dirigeant /actionnaire : le dirigeant étant l'actionnaire, il recherche la rém° convenable mais surtout la pérennité de l'entreprise et des emplois. à noter : Pas de divergence d'intérêt dans le cas précis ici.

conclusion : le dirigeant doit faire converger les buts et les intérêts des PP dans **l'optique de la création de valeur.**

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.

La **gouvernance d'entreprise** (ou de toute autre institution) est l'ensemble des organes et règles de décision, d'information (transparence) et de surveillance permettant aux ayants droit (actionnaires, stakeholders) et partenaires (parties prenantes, shareholders), de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci.

La gouvernance familiale : c'est la gouvernance des entreprises familiales. Mode de gouvernance encore très présent en France (60% des entreprises avec un CA de + de 50 millions d'euros sont contrôlées par des familles).

spécificités de la gouvernance familiale :

- concentration du pouvoir entre les mains des membres d'une famille : ils détiennent la majorité du capital et des postes de management.
- record de longévité
- beaucoup perdurent de génération en génération
- cf. critères proposés par PONZA (2007) pour déf la gouvernance familiale :
 - détention min 15% du K par au moins 2 membres d'une même famille ou d'un groupe de familles associées
 - influence majeure de la famille sur la stratégie
 - importance accordée aux rapports entre les membres de la famille.
 - notion affectio familiae.

SYNTHESE Gouvernance FAMILIALE	
ATOUTS	INCONVÉNIENTS
plus forte longévité car choix stratégiques à LT.	
capacité de maintenir un état d'esprit entrepreneurial	esprit entrepreneurial moins "compétitif"
stratégie stable	conflits peuvent avoir des conséquences sur la stratégie du groupe
acceptent de soutenir des activités en difficulté	conflits peuvent avoir des conséquences sur la vie financière du groupe
grande stabilité dans leurs relations sociales et commerciales	risques de tensions sociales entre la propriété (actionnariat), la famille et le management.
"triple jeu de la confiance" : entre dirigeants, entre dirigeants-personnel, entre l'entreprise- clients / fournisseurs.	travailler en famille peut être source de conflit
fidélisation du personnel : relation "paternalistes" avec les salariés	
forte résilience : meilleure capacité de résistance face à la crise (2008 - covid-19)	SUCCESSION : pb au niveau de la transmission du pouvoir - jalousie, ressentiments, ambitions.

L'entreprise Gant maille présente la plupart des avantages ou inconvénients ci-dessus.

Les perspectives d'évolution de ce type de gouvernance :

- maintien d'un contrôle majoritaire ou exclusif par un seul membre de la famille, ou recours à une holding familiale associée unique de l'entreprise
- maintien d'un contrôle majoritaire ou exclusif par les membres d'une même famille, avec la direction et la gestion de l'entreprise confiée à une personne extérieure (solutions juridiques du type commandite)
- passage à une entreprise avec contrôle familial majoritaire et conventions de pactes d'associés pour assurer une stabilité de la gouvernance
- passage à un partage de gouvernance entre la famille qui garde un contrôle majoritaire et un actionnariat salarié
- passage à un partage de gouvernance avec une introduction en capital d'investisseurs extérieurs

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.

L'Union Européenne a, afin de proposer un cadre pour les entreprises souhaitant s'investir dans le développement durable, publié en 2001 un Livre Vert de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Elle y donne la **définition de la RSE** suivante : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ».

Selon la définition donnée dans le rapport de la *Commission mondiale sur l'environnement et le développement* de l'Organisation des Nations unies, dit rapport Brundtland, où cette expression est apparue pour la première fois en 1987, le **développement durable** est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. La RSE consiste pour une entreprise à se donner des objectifs de développement durable.

L'entreprise Gant Maille en tant que fabricant de gants est concernée par le développement durable car toutes les industries sont des vecteurs de pollution. Cependant le processus de production de gant maille s'appuie aussi sur des couturières à domicile et réduit considérablement son impact sur l'environnement.

Le dirigeant, M. Motte, montre une **éthique certaine dans la conduite de ses affaires**.

La conciliation d'objectifs économiques, sociaux et environnementaux est possible pour une entreprise, même de toute petite taille comme celle de Gant Maille et cela par un dialogue professionnel interne et externe périodique que saura mettre en œuvre sa direction.

- Interne, pour écouter les salariés et négocier périodiquement avec eux un optimum entre objectifs économiques et sociaux.
- Externe, pour négocier périodiquement avec les parties prenantes un optimum entre objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

Ces négociations se font, à minima, en respectant les lois et les règlements en vigueur (code du travail, convention collective, règlements environnementaux etc.) et peuvent être stimulées au travers l'acquisition de normes par exemple ISO 26000.

Engagement dans un processus RSE :

Ce type d'engagement relève de critères éthiques, sociaux et environnementaux

L'image et la notoriété de l'entreprise se trouvent renforcés avec des effets induits sur la réduction des coûts et la performance économique

Le processus RSE peut être mis en œuvre par des objectifs de type SMART : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Leur déclinaison prendra la forme d'engagements concrets qui peuvent s'appliquer à Gant Maille : utiliser de préférence les circuits courts pour les approvisionnements et réduire ainsi l'impact carbone, revoir les modes de consommation énergétiques de l'entreprise, la gestion des déchets et des rebuts, favoriser toutes les démarches améliorant les conditions de travail et impliquer les salariés dans des processus d'innovation et de créativité, ...