Thème 4 : Temps et risque

**TP 1 – QDG 1 « Quelle prise en compte du temps dans la gestion de l’organisation ? »**



Fondée en 2004 à Marseille, dans le berceau historique de la confection du jean en France, **Kaporal** s’inscrit comme acteur majeur du denim lifestyle[[1]](#footnote-1). Son offre s’étend dans près de 1.400 points de vente multimarques, 113 succursales, 20 franchises ainsi que sur les plateformes européennes de vente en ligne.

Le groupe est organisé autour de son siège marseillais avec près de 625 personnes à son service autour des métiers de la confection et de la distribution.

Ses collections s'appuient sur des jeans, aux détails reconnaissables, puisés dans le vintage américain.

Au fil du temps, les collections se sont enrichies des musts[[2]](#footnote-2) du prêt-à-porter avec un souci d’habiller avec style et décontraction, les hommes, les femmes, et les enfants.

En 2016, la marque bien décidée à faire renaitre la tradition française, lance sa première ligne made in France avec les « Jeans de Nîmes ».

En 2017, le groupe s’attaque à l’international avec l’ouverture de plusieurs boutiques (Portugal, Belgique, Allemagne et Espagne).

Forte de ce déploiement l’entreprise n’échappe pas la crise qui touche le secteur de l’habillement français en 2023. Covid-19, gilets jaunes, guerre en Ukraine, l’entreprise connait alors de nombreux problèmes financiers. Consciente de ses difficultés elle se voit dans l’obligation de demander à être placé en ***redressement judiciaire***[[3]](#footnote-3)dès 2023.

Depuis une offre de reprise a été défendue devant le Tribunal de commerce de Marseille.

Après 13 mois de redressement judiciaire, dont six mois de période d’observation, le Tribunal a rendu sa décision, le 7 mai 2024, jugeant que l’enseigne marseillaise pouvait officiellement sortir de sa procédure collective. Un plan d'économie est mis en œuvre conformément aux engagements pris : 25 magasins sur 113 ont fermé, le groupe a allégé de 40 % ses effectifs (250 employés aujourd'hui) et les volumes logistiques ont été réduits de 30 %.

*Source :* [*https://kaporal.nos-recrutements.fr/jobs*](https://kaporal.nos-recrutements.fr/jobs) *-* [*https://www.procos.org/index.php/kaporal#:~:text=Comment%20est%20née%20Kaporal%20%3F,lui%20confèrent%20une%20allure%20inimitable*](https://www.procos.org/index.php/kaporal#:~:text=Comment%20est%20née%20Kaporal%20%3F,lui%20confèrent%20une%20allure%20inimitable)*. -* [*https://fr.wikipedia.org/wiki/Kaporal*](https://fr.wikipedia.org/wiki/Kaporal)*.*



**Vidéo 1’33 « Kaporal : l'enseigne marseillaise de prêt-à-porter en sursis » (22/09/2023)**

<https://www.dailymotion.com/video/x8lain8>

**Article de presse « La marque Kaporal sort du redressement judiciaire » (05/2024)**

<https://www.laprovence.com/article/economie/1912415241622915/la-marque-kaporal-sort-du-redressement-judiciaire>

Nicolas Ciccione, ainsi que les deux autres repreneurs associés sont bien décidés à poursuivre les efforts effectués durant les 13 derniers mois.

Pour cela ils souhaitent vous associer aux actions de développement et sollicitent votre aide.

Aidez les repreneurs à répondre à l’ensemble des questions qu’ils sont amenés à se poser au fil du dossier.

CONSIGNES

Vous devez présenter votre dossier complet sur un support numérique à transmettre à votre professeur

Le travail doit se faire en binôme

**Avant d’aller plus loin – Répondre aux deux questions afin de mieux cerner le contexte**

* Identifier ***les causes*** du redressement judiciaire de l’entreprise Kaporal
* Relever ***les conséquences*** du redressement judiciaire pour cette entreprise

Afin de garder le nouveau cap, les responsables souhaitent analyser deux lignes de création existantes pour rendre cohérente leur action de développement.

Ils vous demandent d’analyser la rentabilité de la ligne « Jeans de Nîmes » qui semble avoir un fort impact sur le chiffre d’affaires et la ligne « Vestes de Nîmes » qui peine à décoller dans les ventes.

**ETAPE 1 – Rentabilité de la ligne « Jeans de Nîmes –** *(Document 1)*

Les responsables ont pour objectif de mettre en avant la ligne « Jeans de Nîmes », pour cela ils souhaitent des précisions quant à la rentabilité de cette ligne.

1. Présenter le compte de résultat différentiel de l’année N
2. Calculer le seuil de rentabilité. Que représente-t-il ?
3. Indiquer la marge de sécurité ? Donner l’indice de sécurité. Que représente-t-il ?
4. Conclure sur la situation financière de la ligne « Jeans de Nîmes ».

**ETAPE 2 – Rentabilité de la ligne « Vestes de Nîmes » –** *(Document 2, 3 et 4)*

La ligne « Vestes de Nîmes » a du mal à décoller dans les ventes, les dirigeants souhaitent une analyse plus détaillée. Ils ont peur de se voir contraindre à stopper la ligne des « vestes de Nîmes »

Pour cela ils vous demandent de calculer le chiffre d’affaires minimum à réaliser pour ne plus être en perte.

1. Calculer le seuil de rentabilité
2. Indiquer le pourcentage d’augmentation du CA pour atteindre ce seuil de rentabilité
3. Calculer en % l’évolution du CA entre N-2 et N-1 et N. Indiquer si le seuil de rentabilité peut être atteint en N+1. Justifier votre réponse.

Vous devez effectuer une représentation graphique du seuil de rentabilité de la ligne « Vestes de Nîmes » (reproduire le tableau préparatoire sur tableur)

1. Compléter les données.
2. Présenter le graphique, indiquer le seuil de rentabilité en dressant une ligne verticale sur l’axe des abscisses[[4]](#footnote-4) à l’intersection entre la courbe de la marge sur coût variable et celle des charges fixes.
3. Indiquer à quoi correspondent les espaces entre les deux courbes en dessous du points d’intersection et au-dessus du point d’intersection.
4. Conclure sur la décision à prendre concernant la ligne des « Vestes de Nîmes »

Les responsables s’interrogent, soucieux de l’avis des consommateurs et des tendances de consommation, ils souhaitent connaitre les évolutions du marché. Pour cela, ils décident mettre en place une veille informationnelle.

**ETAPE 3 – Veille Informationnelle –** *(Documents 5 et 6)*

Ils vous demandent de vous renseigner sur les outils permettant la place d’une veille informationnelle efficace. Puis d’analyser les informations collectées.

1. Lister les outils permettant de faire une veille informationnelle efficace.
2. Expliquer comment les réseaux sociaux, permettent de faire de la veille informationnelle.
3. Présenter les avantages et les limites de la mise en place d’une veille informationnelle au sein d’une organisation. (Environ 10 lignes)
4. Analyser les informations collectées au cours de la veille informationnelle. Mettre en avant la tendance de consommation pour les jeans.

Cibler les jeunes, dynamiser les ventes c’est répondre à la demande. La veille informationnelle mise en place a permis aux responsables de voir que la consommation bio éthique est tendance. C’est pour cela qu’ils souhaitent se lancer dans la création d’un jean bio éthique en fibre de plastique. Une enquête vient d’être réalisée en amont auprès du fichier client existant et de l’environnement concurrentiel afin définir les besoins exacts et proposer un produit compétitif

**ETAPE 4 – Lancement d’un nouveau jean bio éthique en fibre de plastique –** *(Document 7 et 8)*

Les responsables s’interrogent maintenant sur les quantités à vendre pour couvrir les frais de cette nouvelle production.

1. Préparer la construction du compte de résultat différentiel sur tableur. Automatiser les calculs
2. Indiquer le résultat différentiel de cette activité
3. Définir si l’activité est rentable pour chacune des hypothèses ci-dessous
	1. Si les quantités vendues passent de 500 à 600
	2. Si les quantités vendues restent identiques mais que le prix augmente à 149 euros.
4. Justifier pour quoi le Taux de MsCV change dans l’une des hypothèses et pas dans l’autre
5. Calculer le seuil de rentabilité en quantités en utilisant les valeurs initiales (500 jeans à 129 euros). Utiliser l’outil « ***valeur cible*** ».
6. Indiquer la quantité de jeans à vendre pour ne pas être en perte
7. Calculer le nombre de jeans à vendre pour réaliser un résultat de 3000 euros.
8. Réaliser d’autres hypothèses de votre choix et conseiller les dirigeants sur la faisabilité de leur nouveau projet.

**Base documentaire**

**Document 1 – Compte de résultat de l’entreprise pour la ligne « Jeans de Nîmes »au 31/12/2023**

|  |  |
| --- | --- |
| Charges | Produits |
| **Charges d’exploitation**  |  | **Produits d’exploitation**  |  |
| Achats de marchandises | 109 000 | Vente de marchandises | 236 000 |
| Achat de matières 1ère  | 30 000 | Ventes de produits finis | 75 000 |
| Impôts | 34 000  | **Chiffre d’affaires** | **311 000** |
| Charges de personnel | 35 000 |  |  |
| Charges sociales sur salaires | 12 900 |  |  |
| Amortissements | 14 000 |  |  |
| **Charges financières**  |  | **Produits financiers** |  |
| Intérêts bancaires | 2 100 |  |  |
|  |  |  |  |
| **Total des charges** | **237 000** | **Total des produits** | **311 000** |
| Bénéfice  | 74 000 | Perte | 0 |
| **Total Général** | **311 000** | **Total Général**  | **311 000** |

**Document 2 – Compte de résultat différentiel de la ligne « Vestes de Nîmes » au 31/12/2023**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Montant** | **% / CA** |
| CA | 83 400 |  |
| **Charges variables**  |
| Achat de marchandises | 52 800 |
| Autres achats | 5 000 |
| **Total des Charges variables** | 57 800 |
| **Marges sur coût variable**  | **25 600** | **30,695%** |
| **Charges fixes** |  |
| Charges externes | 1 520 |
| Charges de personnels | 12 400 |
| Amortissements | 6 400 |
| Charges financières  | 11 000 |
| **Total des charges fixes** | **31 320** |
| **Résultat différentiels** | -1 320 |

**Document 3 – Évolution du CA ligne « Veste de Nîmes »**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **N-2** | **N-1** | **N** |
| CA | 67 200 | 73 300 | 83 400 |
| % |  |  |  |

**Document 4 – Support préparatoire à la représentation graphique**

|  |
| --- |
| **% MsCV = 36,091%** |
| **CA** | **0** | **20 000** | **40 000** | **50 000** | **60 000** | **80 000** | **100 000** |
| **MsCV** |  |  |  |  |  |  |  |
| **CF** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Résultat** |  |  |  |  |  |  |  |

**Document 5 – Marché du jean et tendances de consommateur**

**Le marché du jean** est très compétitif, avec une forte présence d’acteurs locaux et mondiaux opérant à l’échelle mondiale. Ainsi, les acteurs actifs apportent de l'innovation dans leurs offres de produits pour répondre à l'évolution de la mode des consommateurs et maintenir leur position sur le marché.

Les principaux acteurs du marché sont Levis Co, Gap Inc., Kontoor Brands, Industria de Diseño Textil SA (Inditex) et OTB Group. Pour conquérir la plus grande part de marché, ils mettent en place des stratégies de partenariat, d’innovations en matière de produits et de technologies mais aussi d’adaptation de la production aux demandes des consommateurs.

**Les tendances de consommation –** Les clients, en particulier les millennials et la génération Z, disposent de plus d’argent, sont plus exposés aux tendances mondiales de la mode et sont plus réceptifs à l’essai de nouveaux styles de vêtements. Les préférences des consommateurs ont considérablement évolué au cours de la dernière décennie. Les gens de la classe moyenne sont plus susceptibles de dépenser de l’argent pour des articles à la mode et des cosmétiques. Les jeans, surtout lorsqu'ils sont associés à un t-shirt, sont un choix de tenue décontractée populaire parmi les jeunes et les professionnels. Pour répondre aux besoins de leurs clients, les principaux fabricants de mode diversifient leurs gammes de produits en proposant une plus grande variété de jeans. Par exemple, en mars 2022, HM Hennes Mauritz AB a développé une nouvelle ligne de denim appelée collection capsule, qui se concentre sur l'économie d'eau tout au long du processus de fabrication en collaborant avec des fournisseurs qui utilisent des systèmes d'eau recyclée. L'innovation en matière de nouveaux produits est motivée par les besoins des consommateurs soucieux des prix et qui souhaitent des produits de haute qualité qui tiennent compte de l’environnement. Aujourd’hui le consommateur est responsable et souhaite porter des produits qui tiennent compte de l’environnement. Source : <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/jeans-market>

**Document 6 – Le grand pari du jean écoresponsable**

Pièce mode parmi les plus polluantes, le jean a entamé sa mue pour devenir plus écoresponsable, que ce soit à travers une fabrication locale, *l'upcycling*, ou encore une moindre consommation d'eau et de produits chimiques. Une révolution plus responsable qui séduit à travers le monde, les consommateurs se tournant de plus en plus vers des modèles et des marques moins nocifs pour l'environnement.

Basique mode par excellence, le jean fait plus que jamais l'unanimité cette année alors que la fashion sphère voue une passion sans fin aux années 1990 et 2000. Taille haute ou basse, selon les générations, coupe *skinny*ou *boyfriend*, selon les goûts, brut ou délavé, selon les déclinaisons, il n'est pas possible de faire un pas sans croiser la fameuse toile de Nîmes, devenue (aussi) au fil du temps l'un des emblèmes du jean. Oui mais voilà, le denim est aussi synonyme de pollution : plus de 3.700 litres d'eau nécessaires pour fabriquer un jean, quelque 65.000 km parcourus entre la ferme cotonnière et l'armoire du consommateur, et ce pour seulement quatre années de vie en moyenne. De quoi motiver les marques à changer leur mode de production et de fabrication, entre autres, pour faire de cet indispensable un modèle - ou presque - de durabilité. Tandis que des labels emblématiques, et autres maisons de mode, tentent de se renouveler en multipliant les collections dites "écoresponsables", émergent progressivement de nouvelles marques qui ont choisi de faire du denim une référence en matière d'éco-conception, et d'inscrire le tout dans leur ADN. Un engagement qui n'est pas sans plaire aux consommateurs qui, eux aussi, sont aujourd'hui en quête de modèles moins impactants pour la planète. Selon le dernier rapport de Stylight, l'éco-responsabilité compterait aujourd'hui parmi les principaux critères de recherche de ses utilisateurs en matière de denim. Le moteur de recherche tire cette conclusion de l’analyse des requêtes de 160 millions d’acheteurs annuels, répartis sur l'ensemble de ses plateformes internationales. Ila étudié la demande en denim des internautes au cours des sept premiers mois de l'année, par rapport à la même période un an plus tôt. Et le verdict est sans appel : la demande pour les termes "*sustainable denim*" ou "jean durable" a bondi de plus de 1.000% sur la période. Dans le même temps, ce sont des marques de denim éco-responsable qui se sont distinguées : MUD Jeans, dont les recherches ont augmenté de 44%, et *Boyish*, en hausse de 42% en une année. Des chiffres qui témoignent de l'intérêt du public pour le denim éco-conçu, et qui devraient encourager les marques à poursuivre leurs efforts. Le consommateur ne chercherait plus seulement la dernière tendance, mais souhaiterait déterminer si le produit répond réellement à toutes ses attentes.

Source : [https://fr.fashionnetwork.com/news/Le-jean-ecoresponsable-s-impose-doucement-mais-surement-chez-les-consommateurs,1447772.html](https://fr.fashionnetwork.com/news/Le-jean-ecoresponsable-s-impose-doucement-mais-surement-chez-les-consommateurs%2C1447772.html)

**Document 7 – Charges variables pour un jean bio éthique**

|  |
| --- |
| **Charges variables unitaires** |
| Tissus Denim bio éthique | 19 |
| Fil spécial jeans résistant  | 17 |
| Boutons et vérins | 16 |
| Autres  | 6 |

**Document 8 – Éléments prévisionnels**

Les charges fixes globales annuelles en lien avec les jeans bio éthique sont estimées à 39 400 euros

Le prix de vente est fixé 129 euros

La prévision des ventes est de 500 jeans par ans.

1. Style de vie [↑](#footnote-ref-1)
2. Ce qu'il faut avoir [↑](#footnote-ref-2)
3. Vidéo explicative sur le redressement judiciaire <https://youtu.be/b1aqlNPMzlA?si=fmn2lAoakf5yqUkh> *(source : Infonet)* [↑](#footnote-ref-3)
4. Coordonnée horizontale [↑](#footnote-ref-4)