DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE 7 – MANAGEMENT

SESSION 2025

Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1

UE7 – MANAGEMENT
Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient 1

Document autorisé :
Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 13 pages numérotées de 1 / 13 à 13 / 13.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants :

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE (9 points)

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE ....(11 points)

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – Le jean, histoire d'un produit mondialisé

Document 2 – Étude du marché du jean et denim pour 2023-2028

Document 3 – Le marché du jean en France : de nombreux acteurs aux stratégies diverses

Document 4 – Le jean « made in France » tisse peu à peu sa toile

Document 5 – À « l'Atelier Tuffery », « Les mains qui fabriquent sont celles qui vendent. »

Document 6 – Décomposition du prix de vente d'un jean « Atelier Tuffery » à 129 euros

Document 7 – Dans les Cévennes, le casse-tête de « l'Atelier Tuffery » pour fabriquer des jeans éthiques

Document 8 – Les jeans cévenols Tuffery relèvent le défi du fabriqué en France

Document 9 – L'organisation du travail au sein de « l'Atelier Tuffery »

AVERTISSEMENT
Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner *explicitement* dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

SUJET

C'est pour répondre aux besoins des travailleurs sur les voies de chemin de fer que Célestin TUFFERY ouvre, en 1892, un atelier de confection à Florac en Lozère[1]. Il fallait à l'époque un pantalon durable, solide, qui résiste à toutes les météos et au travail d'ouvrier. Il crée alors un vêtement de travail en toile de Nîmes. Ses pantalons donnent naissance au jean : le jean « denim ». Dès lors, le savoir-faire de l'atelier de confection Tuffery va se transmettre de génération en génération. Dans les années 1930, le petit atelier de Florac se développe et acquiert une notoriété nationale, en démocratisant le jean.

Dans les années 1960, pour rivaliser avec les géants américains, « Atelier Tuffery » devient Tuff's. Tuff's est alors un partenaire important des grandes marques de denim françaises. À cette époque, « Atelier Tuffery » emploie jusqu'à 40 couturières et produit 500 jeans par jour. À partir des années 1980, la mondialisation conduit au déclin de la production textile française, délocalisée et confiée à des sous-traitants, essentiellement asiatiques. La 3ème génération Tuffery, toujours animée par la passion du denim, lutte pour faire perdurer son savoir-faire. Mais la production décline inexorablement et devient confidentielle au début des années 2000.

En 2016, Julien Tuffery, arrière-petit-fils du fondateur, et sa femme Myriam rachètent l'affaire familiale pour 5 000 euros. Ils pressentent le renouveau du patrimoine artisanal français et la montée en puissance d'une tendance de consommation plus responsable. La 4ème génération est en marche et compte bien redonner ses lettres de noblesse à la marque, rebaptisée « Atelier Tuffery ». En 2024, « Atelier Tuffery » produit 40 000 pièces par an et dégage un chiffre d'affaires de 4,6 millions d'euros (en hausse de 20 % sur un an), avec un effectif salarié de 39 personnes.

L'entreprise est confrontée à de nombreux défis liés notamment à la volonté d'une croissance limitée et à son implantation géographique, pour maintenir une production française et responsable. Les deux dirigeants vous demandent de conduire une réflexion autour de ces défis.

Sources : site web d'Atelier Tuffery, consulté en janvier 2024 ;
Carnets de campagne, radiofrance.fr, 11 octobre 2023.

[1] La Lozère, située en Occitanie, est le département le moins peuplé de France (moins de 80 000 habitants).

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

Votre mission consiste à réaliser une analyse pour le dossier demandé. Pour y parvenir, vous devez :

1. **montrer que les dirigeants de « Atelier Tuffery » sont à la fois entrepreneurs et manageurs ;**
2. **justifier le choix stratégique du positionnement de l'organisation sur un marché de niche ;**
3. **mettre en évidence trois tensions qui résultent des choix liés à la production de « Atelier Tuffery » ;**
4. **analyser la chaîne de valeur de « Atelier Tuffery ».**

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE

Afin d'aider les dirigeants à pérenniser les emplois de « l'Atelier Tuffery », il vous est demandé de poursuivre votre réflexion en répondant à la problématique suivante :

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

Remarque : en réponse à cette question, il est attendu une argumentation structurée s'appuyant sur le contexte, vos compétences et vos connaissances (théoriques et factuelles).

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – Le jean, histoire d'un produit mondialisé

Une histoire de Nîmes

Tout commence au XVII^{ème} siècle, dans la ville de Nîmes[2], où les tisserands fabriquent une toile de coton en armure sergé[3]. Réputée pour sa résistance, elle sert à fabriquer des vêtements de travail, des voiles de navire ou des tentes. Ce sergé de Nîmes est bientôt transformé en denim. Teinté en bleu indigo, il traverse l'Atlantique pour rejoindre les États-Unis et la ruée vers l'or. C'est là que le tissu rencontre le marchand d'étoffes Levi Strauss. […] Un de ses clients, Jacob Davis, lui fait part, en 1872, de l'une de ses inventions : il a taillé les toiles de denim pour en faire des pantalons et il a renforcé les points sensibles avec des rivets. Il propose à Strauss de s'associer avec lui pour déposer le brevet de cette trouvaille et produire ces pantalons à grande échelle. Les deux hommes s'associent donc et ouvrent une usine à San Francisco […]. Le succès est immédiat et important. Le jean se décline de multiples façons : pantalons, salopette, veste, chemise ; il a l'avantage de la robustesse et convient tout à fait au labeur des ouvriers comme des agriculteurs. C'est un vêtement populaire, qui ne prétend nullement rivaliser avec les vêtements de ville. Ce sont les années 1950-1960 qui lui ouvrent les portes de la célébrité et de la renommée mondiale, quand la nouvelle vague d'acteurs se met à en porter et que le cinéma véhicule une image positive de celui-ci : l'esprit rebelle, jeune et détaché, le souffle américain. […] Le mythe James Dean permet à Levi's Strauss de s'ouvrir des marchés au-delà des seuls États-Unis : à lui l'Europe. […]

Un jean vendu en France et ses composants

Si l'on prend le cas d'un jean vendu en France, ce ne sont pas moins de sept pays qui entrent en jeu pour composer le produit final. Le coton provient d'Inde, de Chine ou des États-Unis, la teinture bleue, d'Allemagne, les rivets en zinc, d'Australie, la fermeture Éclair, du Japon, le pantalon est confectionné en Tunisie et la toile est délavée avec des pierres ponces de Turquie. Sept pays, pour un parcours de 65 000 km. […] Le jean fait partie de ces produits mondialisés, non seulement parce qu'ils sont portés partout dans le monde, mais aussi parce que leur production met en branle l'ensemble du monde.

Source : leconomiste.eu, Jean-Baptiste Noé, 06 avril /2022.

Document 2 – Étude du marché du jean et denim pour 2023-2028

La taille du marché mondial des jeans devrait passer de 96 milliards d'euros en 2023 à 118 milliards d'euros d'ici à 2028, avec un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 4,18 % au cours de la période de prévision (2023-2028). Dans les années à venir, les principaux facteurs de croissance du marché seront liés à l'augmentation des revenus disponibles dans le monde, la mondialisation des tendances de la mode ainsi que le développement de la vente en ligne. Grâce à la convergence de ces facteurs, l'Asie-Pacifique est aujourd'hui la région qui connaît la croissance la plus rapide, en particulier en Chine et en Inde. Il convient également de souligner, parmi la population de la classe moyenne, une préférence croissante pour les marques haut de gamme et une demande forte de personnalisation, ce qui conduit les entreprises à concevoir des jeans personnalisés pour accroître leurs ventes. Les consommateurs veulent à la fois des produits de qualité et des prix abordables, ce qui invite les entreprises à innover. Ainsi, en mars 2022, H&M 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. […] Le marché des jeans est très concurrentiel, avec une forte présence d'acteurs locaux et mondiaux. Les principaux acteurs du marché sont Levi Strauss

[2] Nîmes est une commune du sud de la France, préfecture du département du Gard, située en région Occitanie.

[3] Le sergé est une armure, c'est-à-dire une technique d'entrecroisements de fils. Elle est utilisée lors de l'étape de tissage pour la confection textile (https://www.marques-de-france.fr/definition/armure-serge-ou-diagonal/).

& Co, Gap Inc., Kontoor Brands (Lee, Wrangler), Inditex (Zara, Stradivarius) et OTB Group (Diesel), entre autres. […]

L'analyse de Stylight Insights[4]

[…] L'analyse du comportement des utilisateurs sur le site Stylight a permis de mettre en évidence deux tendances fortes.

Inclusivité

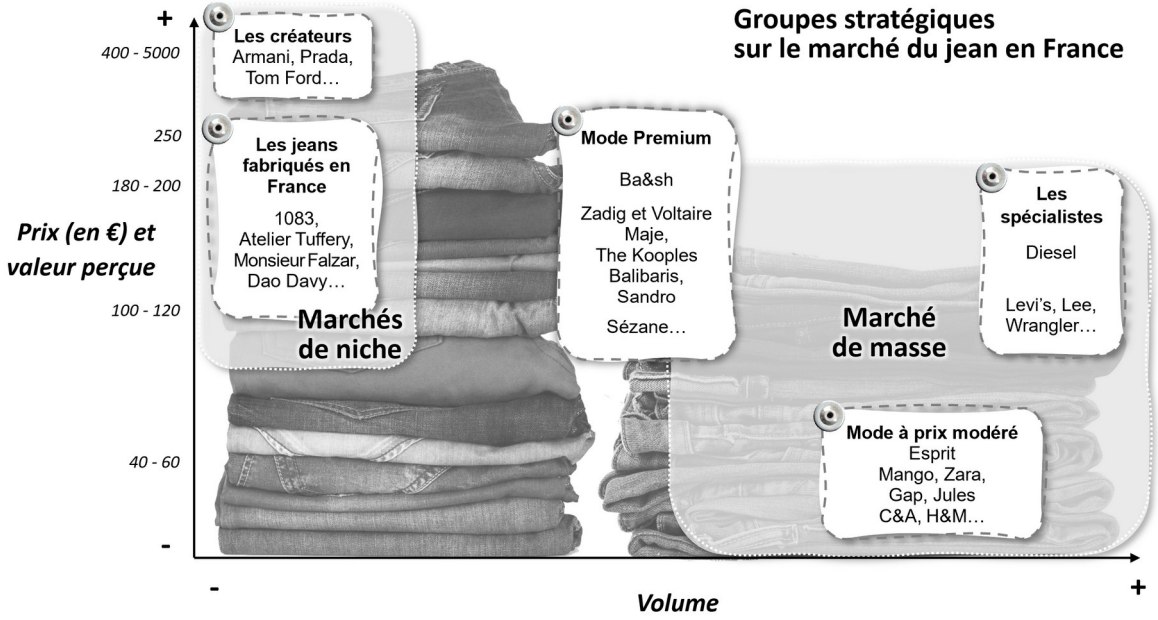
Si le jean est un incontournable de la garde-robe, la difficulté de trouver un jean parfaitement ajusté n'est que trop fréquente. Les marques ont pris conscience de ce problème dans l'industrie du denim, et de plus en plus de labels proposent de larges gammes de tailles. La marque Good American, par exemple, propose des tailles allant du 30 au 52.

Éco-responsabilité

Le jean est malheureusement connu pour être l'un des articles de mode les plus dommageables pour l'environnement. La raison en est simple : le denim est fabriqué à partir de coton et la plupart des cotons sont cultivés avec des engrais et des pesticides particulièrement nocifs et surtout nécessitent d'énormes quantités d'eau pour être produits. Pour fabriquer un simple jean en coton non biologique, il faut plus de 7 000 litres d'eau, c'est-à-dire l'équivalent de 287 douches. Un chiffre édifiant, sachant que près de 2,3 milliards de jeans sont vendus dans le monde chaque année selon l'Agence de la transition écologique (l'Ademe), soit 73 par seconde. Face à ce triste constat, l'industrie de la mode essaie de réagir et de multiples marques proposent désormais des jeans durables. Les consommateurs, de leur côté, sont de plus en plus en demande de vêtements durables. Sur Stylight, la recherche de « sustainable denim » ou « jean durable » a augmenté de plus de 1 000 % et deux marques de denim écoresponsable tirent leur épingle du jeu : MUD jeans (+ 44 % d'augmentation des clics) et Boyish (+ 42 % d'augmentation des clics). […]

Sources : à partir de stylight.fr, « Le rapport jean et denim 2022 » ;
mordorintellingence.com, Industrie du jean, Tendances et prévisions (2023-2028).

Document 3 – Le marché du jean en France : de nombreux acteurs aux stratégies diverses



[4] *Stylight* est une plateforme d'achats en ligne et de contenu éditorial. La rubrique *Insights* est proposée sur le blog *corporate* de *Stylight* et propose une expertise portant sur l'univers de la mode et de la beauté.

Avec le changement des modes de consommation et de vie, les acheteurs sont davantage en quête de sens et favorisent les achats responsables. Désormais, la tendance est de consommer moins, mais de meilleure qualité. L'argument du prix, même s'il demeure toujours important, n'est plus un critère aussi déterminant qu'avant. Ces nouveaux comportements encouragent le développement des manufactures françaises et l'éclosion de nouveaux produits spécialisés dans le pantalon à coutures, coupé dans une toile denim. Ainsi, depuis quelques années, nous pouvons apercevoir l'avènement de marques proposant des jeans produits dans leurs propres usines ou par des ateliers partenaires basés en France. Fin 2023, le site « Marques de France » recense plus d'une dizaine de fabricants de jeans en France, parmi lesquels « 1083 », « Atelier Tuffery », « Dao Davy », « La Gentle Factory », « Le gaulois jeans », « Monsieur Falzar » etc. Et la liste n'est pas exhaustive ! Toutefois, tous les acteurs du made in France, n'adoptent pas la même approche.

Dans les faits, l'enjeu de cette réindustrialisation en cours consiste à atteindre au plus vite le point de bascule permettant d'allier rentabilité et production à destination du grand public. Pour ce faire, un seul mot d'ordre : des volumes, des volumes, et encore des volumes. Un pari pas si osé, à en croire Thomas Huriez, fondateur de la marque « 1083 » : « Il est faux d'associer systématiquement le fabriqué en France au luxe. Nous sommes capables de produire de manière ultra-compétitive : l'automobile le prouve, l'agro-alimentaire aussi. Or, ce qui est possible pour des voitures ou du gruyère râpé doit l'être pour des jeans », plaide-t-il.

Tout d'abord, certaines marques françaises comme Bolid'ster ou encore Maison FT ne produisent pas exclusivement en France. Ensuite, parmi les marques qui fabriquent uniquement en France, toutes n'ont pas le même degré d'intégration de l'activité de production dans leur chaîne de valeur. Certaines, telles que « Ecclo », « Verdury », « Galucebo » ou « La Gentle Factory », ont une production intégralement externalisée. À l'inverse, « mARIANNE » by Marie Jordane, « Dao Davy » et « Le Gaulois Jeans » ont choisi d'internaliser totalement l'activité de production. De leur côté, « Monsieur Falzar », « Atelier Tuffery » et « 1083 » ont une production partiellement internalisée, avec un ou plusieurs ateliers en interne pour la fabrication d'une partie de leurs produits, le reste étant délégué à des ateliers partenaires.

Dernier critère de différenciation, et non des moindres : l'éthique et la démarche écoresponsable poursuivie. « Atelier Tuffery », « 1083 », « mARIANNE » by Marie Jordane, ou encore « Ecclo » font partie des acteurs français pour lesquels la production éthique et la préservation de l'environnement constituent l'ADN de la marque. Or, sur ce terrain-là, le jeu risque de se brouiller dans les années à venir. D'abord, parce que de nombreuses marques internationales ont fait de la démarche écoresponsable leur raison d'être. Rien qu'en Europe, une dizaine de marques ont acquis une forte notoriété en la matière, à l'instar de « Nudie Jeans » (Suède), « Mud Jeans » (Pays-Bas), « Kings of Indigo » (Pays-Bas) ou « Samsoe Samsoe » (Danemark)… Ensuite, parce que l'argument de la protection de l'environnement est de plus en plus brandi par les grandes marques mondiales.

Levi's a adopté un nouveau slogan en avril 2021 : « *Buy better, wear longer*[5] ». Et toutes les grandes enseignes affirment avoir recours à des matières moins polluantes. Inditex promet de n'utiliser que du coton durable d'ici à 2023 et du lin ou du polyester recyclé d'ici à 2025 dans l'ensemble de ses magasins Zara. H&M s'est engagé à ne plus faire appel qu'à des matières durables d'ici à 2030. Depuis plus d'une dizaine d'années, le germano-néerlandais C&A fait appel au coton bio, car celui-ci « a le pouvoir de faire changer les choses » en protégeant « notre environnement, les producteurs de coton et leurs communautés ». Le japonais Fast Retailing (Uniqlo) promet que ses émissions de carbone seront réduites à néant d'ici à 2050 et qu'en 2030 la moitié de ses vêtements seront fabriqués à partir de fibres recyclées. Ces annonces, teintées parfois de *greenwashing*, ne changent fondamentalement pas le modèle d'affaires des industriels du jean mondialisé.

[5] « Acheter mieux, pour porter plus longtemps. »

Mais cela peut contribuer à brouiller les pistes auprès des consommateurs en quête de jeans durables. À terme donc, les producteurs présents sur ce qui est encore la niche du jean français écoresponsable risquent de se retrouver à l'étroit…

Sources : à partir de caminteresse.fr *(08 mai 2020) ;* marques-de-france.fr *(consulté en octobre 2023) ;* fr.fashionnetwork.com *(03 décembre 2019) ;* wedressfair.fr *(06 septembre 2023) ;* lemonde.fr *(30 janvier 2022) ;* lsa-conso.fr*, Jean-Noël Caussil, 26 mai 2022.*

Document 4 – Le jean « made in France » tisse peu à peu sa toile

Derrière le pionnier « Atelier Tuffery », plusieurs fabricants, comme 1083, Dao ou encore Jules, se sont lancés ces dernières années sur le créneau du jean « made in France ».

[…] Au printemps dernier, « Atelier Tuffery », une entreprise conceptrice et fabricante de jeans depuis plus de 130 ans, installée à Florac (Lozère), pousse une nouvelle fois les murs pour faire place à de nouvelles machines à coudre. Depuis la reprise de la société par Julien Tuffery et sa compagne, Myriam, tous deux ingénieurs et ex cadres sup dans les métiers de l'eau, en 2016, la société familiale connaît une croissance forte. Elle table sur 3,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2023, alors que l'entreprise familiale, 7 ans avant, réalisait moins de 100 000 € de ventes.

Actionnaire de Tissage d'Autan (Tarn), qui lui fournit la toile de chanvre, de lin et de laine, le couple Tuffery se sert d'abord dans les Vosges, chez Tissage Mouline Thillot, mais aussi dans le nord de l'Italie et à Valence en Espagne. « Aucune toile ne fait plus d'une journée de voiture pour arriver à Florac », promettent les entrepreneurs, qui surfent tant sur la vague du « made in France » que sur celle du jean. Malgré un ralentissement attendu sur le plan mondial, il se vend chaque année 67 millions de cette pièce phare des garde-robes dans l'Hexagone, dont 100 000 sont made in France.

Pionnier ou survivant d'une époque, « Atelier Tuffery » produit désormais entre 35 000 et 40 000 pièces par an. Il assure lui-même sa propre distribution dans sa boutique de Florac (un tiers des ventes), sur son site internet (60 %) et au sein de boutiques éphémères comme celles récemment installées à Rennes et à Montpellier. L'entreprise cévenole n'est pas seule sur son créneau : « 1083 », « Dao », « Ateliers de Nîmes », « Le Gaulois »... de nombreuses marques françaises de jean ont vu le jour au cours des dernières années. Mais l'équation 100 % « made in France » n'est pas facile à résoudre. Les « Ateliers de Nîmes », ville berceau de la toile de Nîmes, possèdent un métier à tisser, mais le plus clair du montage est réalisé au Portugal. Face à la flambée des prix de l'énergie, « 1083 » a eu recours, l'automne dernier, au chômage partiel dans son atelier des Vosges.

« Cette hausse tarifaire nous a poussés à nous réorganiser », détaille Thomas Huriez, cofondateur de « 1083 ». « 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 », explique Thomas Huriez, dont la marque commercialise la moitié des jeans fabriqués en France. Et d'ajouter : « créer une filière, ce n'est pas simple ».

« Produire une paire de jeans 100 % française coûte déraisonnablement cher, abonde Julien Tuffery. Nous avons investi 3 millions d'euros à Florac au cours des cinq dernières années. Nous sommes contraints à une forte rentabilité pour renforcer nos capacités d'investissement et conserver notre pleine indépendance capitalistique, à laquelle nous sommes foncièrement attachés. Nos prix s'expliquent par une nécessité de maîtriser l'ensemble de notre chaîne de valeur. En contrepartie, vous avez l'assurance d'une livraison en 72 heures, et les retouches et réparation de nos jeans sont gratuites », détaille le chef d'entreprise lozérien, qui a noué un partenariat avec la marque de voiture Alpine et la Fédération française de rugby pour la conception de collections dédiées.

Pour limiter ses stocks, « Atelier Tuffery » ne fabrique que ce dont il a besoin. « Ne nous passez pas commande deux semaines avant d'en avoir besoin ! », lance ainsi en cette fin avril Julien Tuffery à un patron de brasserie, venu dans sa boutique en quête d'uniformes pour son équipe. Parce qu'il est impossible de trouver des couturières diplômées en Lozère, l'entreprise forme elle-même ses salariées, qui sont d'anciennes assistantes maternelles, cheminotes ou vendeuses. […] Ici, le salaire minimum, hors prime et intéressement, est de 1 530 euros nets, soit 150 euros de plus que le Smic. […]

Source : lefigaro.fr, Guillaume Mollaret, 13 août 2023.

Document 5 – À « l'Atelier Tuffery », « Les mains qui fabriquent sont celles qui vendent. »

Ne lui dites pas qu'il dirige une usine. Ici, c'est « un atelier qui a une âme ». Le discours facile, Julien Tuffery, la quarantaine, est de ces entrepreneurs presque trop passionnés : « On fait un brief avec toute l'équipe le matin, après une séance de yoga pour s'échauffer. » Loin d'être la dernière start-up technolâtre, « Atelier Tuffery » est une des plus anciennes fabriques de jeans du pays, qui reprend des couleurs grâce à l'engouement autour du « made in France ».

La fabrique compte 32 salariés, dont douze couturières, formés en interne. « Chaque couturière réalise six ou sept opérations différentes par heure, le temps pour réaliser de A à Z un jean », précise Clémentine Lemaître, cheffe d'atelier qui veille à ce « que les machines soient faciles d'utilisation et ergonomiques ». […]

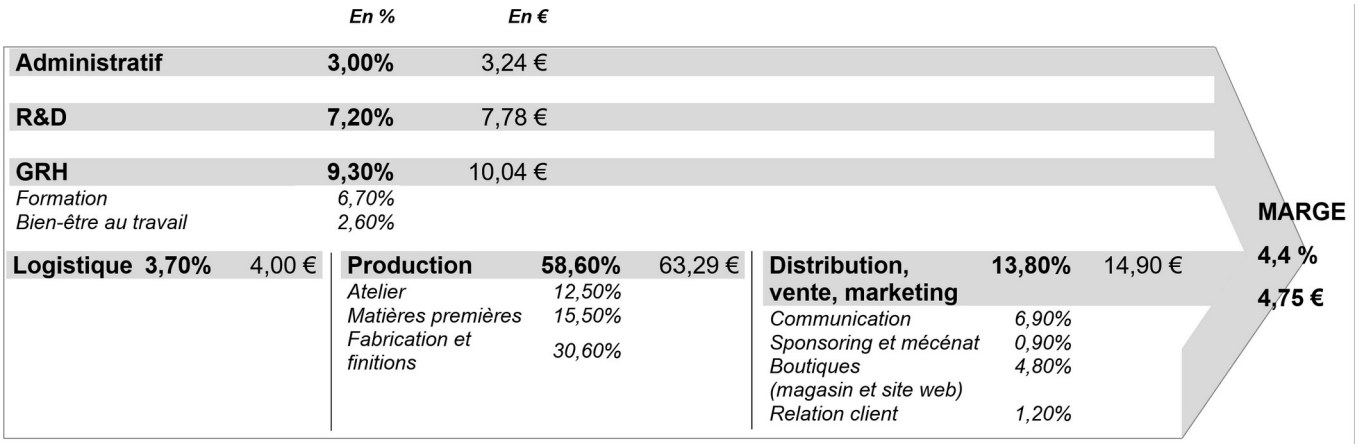
« Tout cela tient économiquement parce que les mains qui fabriquent sont celles qui vendent. », répète à l'envie Julien Tuffery.

L'entreprise commercialise sa marque afin que « toute la valeur revienne à l'atelier » et non aux distributeurs. Le marketing cible le client final et passe par les réseaux sociaux, des influenceurs, et une newsletter à destination d'une communauté très exigeante sur la dimension artisanale et l'origine de la matière première. Cette dernière 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. […] Au total, en 2024, 75% d'un produit est confectionné dans l'atelier et 25 % par des partenaires, dans un atelier de Marseille et dans un autre en région parisienne.

Des investisseurs tapent à la porte, rêvant de transformer la marque, déjà haut de gamme, en un produit de luxe. Mais pour Julien et Myriam Tuffery, propriétaires à 100 % de la boîte, c'est non. S'ils se félicitent de l'essor du « Made in France », ils formulent quelques réserves sur les grands projets industriels qui « reproduiraient les mêmes erreurs ayant conduit la filière à la faillite », avec la course au produit le moins cher et une division maximale des tâches. Il défend son modèle « pas extensible mais duplicable ». « Presque comme un gros mot », il promeut un modèle de croissance limitée : pas de soldes, pas de vente privée, « on vise 100 000 jeans par an et après stop, on s'arrête de grossir ». […] Un « bon sens » revendiqué par l'entreprise qui pourrait redevenir à la mode.

Sources : liberation.fr, Grégoire Souchay, 12 novembre 2021 et Le Figaro, 13 décembre 2024.

Document 6 – Décomposition du prix de vente d'un jean « Atelier Tuffery » à 129 euros



Ainsi, le coût de production d'un jean Atelier Tuffery vendu 129 euros TTC représente près de 60 % de son prix de vente HT (108 €), contre 10 % environ pour un jean standard.

Source : ateliertuffery.com, consulté en octobre 2023.

Document 7 – Dans les Cévennes, le casse-tête de « l'Atelier Tuffery » pour fabriquer des jeans éthiques

Tout le monde aspire à porter un vêtement dit durable, dans l'idéal fabriqué en France. « D'accord. Mais comment bien le fabriquer ? », questionne Julien Tuffery, le PDG de « Atelier Tuffery ». […] « Tout est hypercomplexe », à en croire cet entrepreneur de 34 ans, représentant de la quatrième génération de la famille Tuffery, fondatrice de la première marque française de jeans, en 1892. Depuis 2015, avec sa femme, Myriam, il défend une « production éthique », locale et écoresponsable dans les Cévennes. Et, à cette fin, relance des filateurs et des tisseurs de denim dans l'Hexagone.

Chaque modèle de jean exige 44 pièces et 80 étapes de coupe, d'assemblage et de confection. « Donc il faut du personnel capable de rester huit heures par jour derrière une machine à coudre. Première difficulté », reconnaît le dirigeant. Ce n'est pas la seule embûche pour cet atelier qui emploie 32 personnes. Sa production atteint 40 000 pièces par an. « Une goutte d'eau parmi les 90 millions de jeans vendus en France chaque année », note monsieur Tuffery. Et entre 15 % et 50 % du coût de revient d'un cinq-poches relève des matières premières. Dès lors, le choix du 1,40 mètre de toile – chanvre, coton, laine ou lin – dans laquelle le jean Tuffery est coupé est crucial.

La marque fait appel à quatre tisseurs de coton, deux en France, un en Italie et un en Espagne. Et surveille la provenance des fils – un vrai casse-tête. « Le chanvre est la matière qui est potentiellement la plus écologique. Sa culture exige peu d'eau et peu d'intrants chimiques. Mais, attention, la Chine en est le plus gros producteur », détaille monsieur Tuffery, qui achète sa toile de chanvre dans le Lot et en Roumanie pour 38 euros du mètre en moyenne. Quid du coton ? Cette fibre est sujette à caution. Sa culture exige une grande irrigation. […] Et environ 20 % de la production mondiale provient actuellement des champs du Xinjiang, une province de l'ouest de la Chine dans laquelle Pékin impose le travail forcé à la population ouïghoure.

Quant au coton recyclé, monsieur Tuffery exclut d'y recourir. « Les fibres de coton déchiqueté sont trop courtes et le fil qui est produit n'est pas solide. Dès lors, la toile de coton recyclé manque de résistance », explique-t-il, estimant que les marques ajoutent du polyester pour remédier à ce défaut. Or, il s'interdit ce dérivé du pétrole. Place alors au coton bio certifié GOTS (« global organic textile standard »), pour environ 10 euros le mètre, contre 1,50 euro pour celui utilisé dans la « fast fashion ». « Mais, évidemment, ce coton bio n'est pas produit à proximité », en dépit de premières expérimentations en Andalousie et en Grèce, regrette le dirigeant.

Faut-il ajouter de l'élasthanne dans les toiles ? Ce fil élastique s'est imposé partout, notamment dans nos pantalons pour les rendre plus souples, plus moulants. « L'élasthanne, c'est du plastique dont les microbilles se déchargent au lavage et se retrouvent dans l'eau des océans ! », rappelle monsieur Tuffery. Par choix militant, le fabricant en utilise peu, « 2 % maximum », au risque de fabriquer des modèles raides. « C'est la coupe qui fera le confort », assure-t-il, estimant que les fabricants ont recours au stretch pour réduire leurs invendus. […] Pour le délavage, Tuffery fait appel à Couleur Stone, un spécialiste installé à Montbizot, dans la Sarthe, qui javellisera ses modèles ou les apprêtera en les lavant avec des pierres. Ce parcours du combattant débouche sur des prix de vente élevés : [de 129 à 290 euros] pièce. La formule a néanmoins permis de redresser l'entreprise que Julien Tuffery a rachetée 5 000 euros en 2015. […]

Source : lemonde.fr, Juliette Garnier, 30 janvier 2022.

Document 8 – Les jeans cévenols Tuffery relèvent le défi du fabriqué en France

Créé en 1892, « l'Atelier Tuffery » n'est rien de moins que l'inventeur du jean qui vient d'installer sa bobine pour huit mois dans un pop-store place de la Comédie, à Montpellier, - 500 000 € d'investissement, on pourra y réparer son pantalon et le décorer ! Un jean prêt-à-porter, c'est deux heures de travail ; un jean sur-mesure, ce sont dix heures de travail. Julien Tuffery espère que ce chiffre doublera dans quelques mois. Et que le chiffre d'affaires de 3,5 M€ en 2023 suivra la même courbe. Sur les 40 000 pièces, l'export est marginal, entre 1 000 et 2 000 pièces.

Pour cela, sa recette, il y tient comme à son premier Denim ! C'est à 100 % de la vente directe au consommateur. Pas question de s'associer – pour l'instant – à un grand réseau ou une grande marque de magasins comme les Galeries Lafayette (*« Elles nous demanderaient d'acheter chaque pièce 25 € ! »).*

C'est aussi un atelier de confection que les Tuffery viennent d'agrandir, – de 600 m² à plus de 2 000 m² – sans le délocaliser de sa belle Lozère pour 2,7 M€. Ce sont des salariés qui, à l'entendre, sont heureux de travailler – et de rester – chez Tuffery, parce que l'on y trouve des valeurs et du *« sens à son travail »*. Ici, on met deux ans et demi à former un ouvrier polyvalent. Et le moins bien payé des trente salariés touche un salaire de 1 530 € mensuels. Dans l'entreprise chaque salarié est mobile et agile. Régulièrement, les salariés se lèvent et changent de poste. Car ici, chacun est polyvalent « pour ne pas être cantonné à une tâche répétitive, ne pas devenir mécanique, et ne pas culpabiliser de bloquer toute la chaîne si jamais quelqu'un a besoin de s'absenter », indique Julien Tuffery. Majoritairement quadragénaires, ces professionnels ont été formés sur place à ces savoir-faire après avoir eu des trajectoires variées : agent d'assurances, nounou, cheminot, femme de ménage, postier, fonctionnaire territorial…

Les salariés peuvent aussi se retrouver à l'étage. Là, dans une vaste pièce dominée par une charpente en pin Douglas laissée apparente, une cuisine aménagée et une longue table leur permettent de déjeuner. Ils peuvent aussi se délasser sur des fauteuils Togo de Ligne Roset, ou improviser une partie sur la table de billard René Pierre, que les propriétaires ont fait réaliser et napper de denim.

À l'arrière, une cour, destinée aux beaux jours, aux apéritifs et aux « bringues » entre copains, devrait bientôt servir à l'édification d'un autre bâtiment, « un atelier polyvalent » qui pourrait accueillir des initiations aux métiers du textile pour les scolaires, ou des ateliers éphémères proposés à des artisans de toutes les disciplines. L'ensemble, pour lequel ont été investis 2,7 millions d'euros (dont 760 000 euros de subventions), pourrait permettre de faire grandir la production, de 45 000 unités par an à 120 000. Et servir, pourquoi pas, « de modèle transposable ailleurs » si la marque devait ouvrir une autre entité de fabrication.

Tout récemment, la dernière des quatre actualisations du système de gestion de contenu a représenté à elle seule un investissement de 160 000 euros. Trois des 32 salariés sont dédiés au web : analyses des data, marchés et tendances, pilotage des campagnes publicitaires,

référencement naturel… Différentes newsletters sont envoyées selon les typologies de clients et à des moments choisis : « Nous évitons les périodes fiscales, privilégions les envois en début de mois plutôt qu'en fin de mois et lançons les collections en fonction de la météo », sourit-il. « Atelier Tuffery » fait appel à des prestataires, tels que Colorz, pour le développement web. « Il y a en France une illusion du web. Ce secteur est perçu par beaucoup comme une poule aux œufs d'or. Mais, pour réussir, il faut une stratégie, des budgets dédiés et des capacités de production et de logistique. Un e-commerçant doit investir 15 % de son chiffre d'affaires dans le numérique. Sinon, mieux vaut ne rien faire », tranche Julien Tuffery, qui juge « primordiale » la « dimension commerciale de la logistique ».

La PME s'est ainsi dotée d'un bâtiment logistique de 650 m^2. Les commerciaux s'occupent eux-mêmes des expéditions et de la gestion des retours. Régulièrement convoité par des places de marché, « Atelier Tuffery » a toujours refusé, préférant une rémunération sur la vente directe, grâce à son magasin d'usine de Florac, sa nouvelle boutique de Montpellier et sa propre marque sur le web : « Les places de marché sur le web garantissent certes des volumes, mais prennent des marges considérables et leurs utilisateurs dépendent d'elles. » « Atelier Tuffery » tient donc au modèle physique, qui lui ramène d'ailleurs aussi des acheteurs digitaux. L'emplacement stratégique de sa boutique de Montpellier est utilisé pour organiser des rencontres thématiques : l'histoire du jean dans les Cévennes, la relance des filières de fibres naturelles, le label France Terre Textile…

Julien Tuffery et son épouse Myriam exploitent à l'envi ce qui apparaît encore comme un contre-modèle : du fabriqué en France. *«* Qu'un jean soit beau et esthétique c'est bien mais pour nous ça ne suffit pas. Ce que l'on veut c'est être le plus éthique possible… *»,* argumente Julien Tuffery. Pas facile d'être concurrentiel, vu les coûts de fabrication de la *fast fashion* dans les pays à bas coût. […]

Aujourd'hui toutefois, avec l'hécatombe des grandes marques de prêt-à-porter qui avaient délocalisé en Asie ou dans le Maghreb et l'appétence pour le made in France, la niche s'agrandit. « Les clients sont de plus en plus demandeurs de transparence, de provenance et de produits éthiques », souligne Myriam Tuffery. […] De fait […], l'entreprise entend tripler sa production d'ici cinq ans. Cependant, Julien Tuffery et son épouse Myriam s'efforcent de conserver la maîtrise de la production. « Nous ne sommes pas dans la course au gros volume. Notre ambition est de maintenir une cohérence avec notre modèle économique actuel, un modèle rémunérateur et des marges confortables. Nous voulons croître lentement. Ce qui compte pour nous, c'est avant tout la qualité et l'humain », pointe l'arrière-petit-fils du fondateur.

« En plus d'agrandir l'atelier de production, la partie logistique et marketing, nous intégrons également un atelier école pour renforcer la formation en interne, très stratégique pour notre marque, et ainsi maximiser le temps qui lui est dédié », détaille le codirigeant. « Nous formons à la polyvalence des gestes, ce qui prend en moyenne un an et demi. Il est, en effet, très difficile de trouver déjà des talents et des personnes déjà dotées de ces compétences techniques. Ainsi, nous recrutons des profils avec un certain savoir-être et qui ont envie d'apprendre et d'évoluer, explique Julien Tuffery. Cela peut être des personnes en reconversion, ou qui ont quelques notions dans la couture, etc. L'année dernière, nous avons formé six collaborateurs. » Ainsi la direction bicéphale met un point d'orgue à repenser la manufacture du textile à travers ce nouvel atelier. « Notre modèle économique permet de financer les conditions de travail, et c'est indispensable pour recruter et motiver les jeunes. L'objectif est de répondre aux enjeux de la fabrication textile française de demain. » Forte pour l'heure de 26 collaborateurs, l'entreprise devrait renforcer ses rangs d'une dizaine de salariés supplémentaires en 2023, tout service confondu.

Pour l'instant, l'entreprise réalise une partie de son activité en Belgique, Suisse, Allemagne et Benelux. « Le Japon est intéressé par nos produits. C'est un axe de développement fort que nous viserons dès 2023, mais encore une fois, notre croissance ne se fera pas au détriment de la qualité », relève-t-il. Outre la formation, les repreneurs, qui ont fait le choix de rester indépendants, entendent également participer à l'émergence des filières textiles locales. Pour ce faire, la

manufacture Tuffery a participé au rachat de Tissage d'Autan (anciennement Pistre et Passe trame) dans le Tarn, l'an dernier. « Nous l'avons racheté avec la coopérative VirgoCoop basée dans le Lot, avec laquelle nous développons la filière du chanvre en France. Notre volonté est de relocaliser des filières de fibres telles que le lin, la laine et le chanvre », conclut Julien Tuffery.

Sources : https://www.lemonde.fr/m-styles/article/2023/09/30/atelier-tuffery-paradis-cevenol-du-jeans-et-revanche-familiale_6191700_4497319.html?random=44979820 ; dis-leur.fr, Olivier Schlama, 08 juin 2023 ; « Les Échos », no. 24085 ; PME & Régions, mardi 14 novembre 2023.

Document 9 – L'organisation du travail au sein de « l'Atelier Tuffery »

Alors que la main d'œuvre représente 80 % du coût d'un jean, Julien Tuffery juge impossible de faire de la confection hexagonale sans prendre en compte l'aspect social. Dès la relance d'Atelier Tuffery, il a laissé à ses salariés toute liberté pour choisir les dates de leurs cinq semaines de congé et des jours de RTT, à contre-courant des pratiques habituelles pour le travail en usine. *« Les trois-quarts de nos 39 salariés actuels, âgés en moyenne de 37 ans, sont des femmes,* précise Julien Tuffery. *Elles prennent encore des vacances calquées sur celles des structures de garde et scolaires. Mais ceux qui n'ont pas d'enfant ne s'arrêtent surtout pas en haute saison. »*

Pendant l'année, un « outil d'absentéisme » a été créé par Julien Tuffery. Les salariés peuvent y puiser des heures, jusqu'à 14h dans l'année, sans piocher dans leurs congés ou altérer leur fiche de paie. *« S'il se passe quelque chose dans leur vie personnelle,* détaille le dirigeant, *ils peuvent prendre quelques heures et les rattraper à leur convenance. Ils n'abusent pas du tout de ce crédit temps et peuvent accepter un rendez-vous médical un après-midi sans être stressés. »*

Pour obtenir une telle souplesse, alors que l'entreprise est ouverte tous les jours de l'année, sauf le week-end, il a fallu que chacun soit polyvalent. Aucun salarié ne passe ainsi plus de 10 minutes sur la même tâche et peut en accomplir 20 différentes en une journée. *« Même s'il manque les trois quarts de l'équipe, l'atelier peut continuer de produire,* souligne Julien Tuffery. *Et la polyvalence permet de repenser complètement la place des salariés en production : flexibilité du temps, absence de routine, acquisition d'un savoir complet, désirabilité du poste... »*

Enfin, l'ergonomie du bâtiment, rénové en 2022, qui propose des postes de travail et des espaces de convivialité, a demandé quatre fois plus d'investissements qu'une usine classique. Mais il fait partie de ce que Julien Tuffery appelle le *« package de bien-être salarial »*. […]

Source : extrait du Figaro, Sophie Bouhier de l'Écluse, 13 décembre 2024.