

L'École de Paris du management, en partenariat avec

La Fabrique de l'industrie et l'UIMM

présente :

Séminaire Aventures Industrielles

# LE TRICOT DE CORPS SAINT JAMES À LA CONQUÊTE DES OCÉANS

AVEC

Luc LESÉNÉCAL, PDG de Tricots Saint James

Le 20 juin 2019

# EN BREF

**Au milieu du XIXe siècle, aux abords du Mont-Saint-Michel, des maraîchers pêcheurs, vêtus curieusement, partent en mer. Leur tenue toute particulière, un vêtement long et épais que les Anglais appelleront le chandail, ressemble à une chemise de nuit. Cette tenue si caractéristique évolue au fil des ans pour devenir un symbole vestimentaire adopté par la marine nationale française : la marinière blanche aux rayures bleues. Dans les années 1980, la petite tricoterie Saint James s'ouvre à l'international. Pionnière à l'export, elle s'attaque tout d'abord à Tokyo. Des boutiques fleurissent par la suite à New York, Séoul et, bien évidemment, au Mont-Saint-Michel. Derrière ces rayures, se cachent 120 ans d'histoire et de savoir-faire. Un savoir-faire si éprouvé que la marinière Saint James ne s'achète qu'une fois, pour toute une vie.**

**Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat**

# EXPOSÉ

J'ai 56 ans et une formation à la fois scientifique et commerciale. À l'issue d'une double maîtrise de biochimie-biologie, j'ai obtenu le diplôme d'une école de commerce et trois MBA. J'ai alors travaillé pendant vingt-quatre ans pour la coopérative laitière d'Isigny Sainte-Mère. En 2012, quand je suis devenu président des Tricots Saint James, le curé du village, d'où l'entreprise tire son nom, m'a demandé ce que je venais faire dans le textile après avoir passé ma vie à mouler des camemberts. Je lui ai répondu : « La marinière et le pull sont à Saint James ce que le beurre et la crème sont à Isigny Sainte Mère. La seule différence, c'est l'absence d'AOC (Appellation d'origine contrôlée) ! » Naturellement, il faut préciser qu'en quittant la coopérative, dont j'étais le directeur adjoint, j'avais signé un engagement à ne pas travailler dans le même secteur industriel, ce qui m'obligeait à changer radicalement d'activité.

## 1 Un peu d'histoire

Le village de Saint James est situé en Normandie, à quelques encablures du Mont Saint-Michel. Au XIème siècle, il s'appelait Saint-Jacques de Beuvron et il a été fortifié par Guillaume le conquérant qui voulait se protéger des invasions bretonnes. Aujourd'hui, la moitié des 350 salariés sont bretons et la moitié sont normands. Pour ma part, je suis normand, et mon associé principal et directeur général est breton.

L'entreprise a été créée en 1889 par la famille Legallais. En 1950, elle est rachetée par la famille Bonte. En 1990, Bernard Bonte, dont aucune des trois filles ne veut reprendre l'entreprise, cède celle-ci aux salariés, et notamment à deux d'entre eux, Yannick Duval, qui en devient président, et Joël Legendre, directeur.

J'ai rejoint le groupe en 2012, à l'occasion d'un LBO qui a permis de créer une société holding détenant 60 % des actions, et dans laquelle mon associé et moi-même sommes majoritaires.

Nous avons fêté la semaine dernière les 130 ans de l'entreprise. Nous avons, pour l'occasion, privatisé le mont Saint-Michel, invité trois cents de nos clients et organisé un défilé de présentation de la collection printemps-été 2020, au cœur de l'abbaye, dans le réfectoire des moines, ce qui a nécessité la livraison de 15 tonnes de matériel grâce à 20 rotations d'hélicoptère... Deux jours avant, nous avons traversé la baie du Mont Saint-Michel avec les 300 salariés de l'usine et un journaliste de Paris Match, ce qui nous a valu une double page dans ce magazine.

## 2 L'entreprise en quelques chiffres

Nous réalisons un chiffre d'affaire annuel de 56 millions d'euros, dont 40 % à l'export, qui se répartissent entre un tiers en Europe, un tiers en Amérique du nord, et un gros tiers en Asie,

notamment au Japon, en Corée, en Chine, à Singapour, Hong Kong et Taiwan. L'entreprise emploie 350 personnes, dont 300 à l'usine et 50 dans les boutiques.

En France, nos produits sont vendus dans 54 boutiques exclusivement dédiées à la marque, la moitié en propre et la moitié en franchise, dont 6 à Paris. S'y ajoutent 37 corners, c'est-à-dire des points de vente multimarques avec un espace spécifique pour Saint James, et enfin 500 points de vente multimarques, dans lesquels nos produits côtoient ceux de Lacoste, de Barbour, etc.

Nous avons aussi de nombreux revendeurs en Europe, notamment au Luxembourg, en Allemagne, ou encore en Finlande, ainsi qu'une boutique à New York, une en Chine, huit au Japon, et onze points de vente en Corée du sud, dont cinq boutiques à 100 % Saint James.

Tout confondu, nous totalisons environ deux mille points de vente dans le monde.

## **3** Deux métiers, trois activités

Nos deux métiers de base sont le travail de la laine et du coton.

La laine comprend le tricotage et la confection. La réalisation d'un pull nécessite 21 ou 22 kilomètres de fil de laine, elle passe par 19 opérations différentes et dure environ dix jours. La laine que nous utilisons vient essentiellement d'Australie et de Nouvelle Zélande, car il y en a très peu à acheter en France. Les races de moutons destinées à la production de viande et celles correspondant à la production de laine ne sont pas les mêmes et, il y a une centaine d'années, les éleveurs français ont fait le choix de la viande. La traçabilité de notre laine est assurée grâce à notre partenariat avec le label Woolmark, qui garantit que la laine est issue de moutons sains et vivants.

En ce qui concerne le coton, nous n'assurons que la confection et non le tricotage. Celui-ci est réalisé par trois partenaires français. Nos commandes représentent 20 à 30 % de l'activité de chacun d'entre eux.

Ces deux métiers, laine et coton, constituent 70 % de notre activité, et tout ce qui en relève est entièrement produit dans nos ateliers de Saint James, qui s'étendent sur 15 000 m<sup>2</sup>. Il ne s'agit pas seulement de mettre en avant le made in France : c'est véritablement une question de savoir-faire. Chez nous, le temps de formation minimum est de 18 mois, par exemple pour apprendre le remaillage, cette technique qui permet de fixer, maille par maille, le col du pull au corps de celui-ci. Ces savoir-faire sont rares et nous aurions beaucoup de mal à les trouver à l'étranger. Même en France, c'est très difficile. Nous avons dû former certains de nos salariés pour en faire des formateurs et nous permettre d'intégrer une dizaine de recrues par an. Notre principale difficulté est de trouver des candidats, entre autres parce que le sud de la Manche est l'une des régions de France où le taux de chômage est le plus faible.

Les 30 % restants correspondent à l'activité baptisée "Chaîne et trame", lancée en 1996 : l'objectif était de compléter nos produits en proposant des pantalons, bermudas, chemises, polos, vestes, chaussettes, etc., de façon à composer des silhouettes complètes, inspirées de la mer. Nous nous sommes adressés à des confectionneurs réputés pour leur rigueur. Nos polos, par exemple, sont fabriqués au Pérou, et nos chemises au Portugal. Une équipe de dix personnes tourne en permanence chez nos sous-traitants pour s'assurer de la qualité de la fabrication.

## La conception

Non seulement la production, mais également la conception, le marketing et toutes les autres activités sont centralisées à Saint James. C'est ce qui fait notre force. Même notre webmaster, qui est un Parisien, a dû venir s'installer au milieu des vaches et des moutons. À Paris, nous n'avons qu'un show-room destiné à montrer les nouveaux modèles aux clients qui ne veulent pas venir systématiquement en Normandie.

Nous créons chaque année deux collections, l'une pour le printemps-été et l'autre pour l'automne-hiver. Chaque collection comprend environ 350 modèles, déclinés en plusieurs coloris, parmi lesquels 200 sont de nouveaux modèles (nouvelles associations de matières entre la laine, le coton et le lin, nouveaux points de tricotage, nouveau pas de rayures...).

La création et le design sont assurés par une équipe d'une vingtaine de personnes, mais nous faisons également appel, ponctuellement, à des stylistes comme Sami Nouri, un ancien élève de Jean-Paul Gaultier, ou encore à Romain Brifault, qui nous dessine des nouveautés et nous a proposé une très belle robe de mariée. Je demande également à nos stylistes et modélistes de voyager énormément, d'aller sur les salons et dans les boutiques à Paris, Berlin ou encore en Italie, et par ailleurs nous consacrons un budget important à leur formation, notamment pour les modélistes : une fois un croquis imaginé, il faut s'assurer du bon "tomber de vêtement", de son "bien-aller".

# 4

## La production

À tout moment, nous gérons en parallèle trois collections différentes. Actuellement, par exemple, nous sommes au mois de juin et nous commercialisons la collection printemps-été 2019 ; la collection automne-hiver est en fin de fabrication et sera livrée dans les boutiques à partir du 1er juillet ; enfin, nos commerciaux ont commencé, depuis la semaine dernière, à vendre la collection printemps-été 2020, aussi bien en France qu'en Europe et à l'étranger. Pour cela, ils ont emporté avec eux des échantillons de chacun des 350 modèles de cette collection, et ces échantillons ont par conséquent dû être produits en parallèle de la collection qui est sur le point d'être livrée.

Quand je suis arrivé chez Saint James, les trois services que sont la gestion des collections, le tricotage et la confection fonctionnaient de manière indépendante. Les tricoteurs travaillaient en trois-huit et revenaient souvent le samedi faire des heures supplémentaires, alors même qu'ils produisaient parfois plus que ce que la confection pouvait absorber. Inversement, quand on enregistrait des retards dans les plannings de livraison, on faisait revenir des salariés de la confection le samedi matin, pour constater parfois qu'ils n'avaient rien à monter parce que l'équipe tricotage était en retard...

J'ai fait appel à un intervenant extérieur pour mettre en place des procédures de Lean management. Nous avons calibré la longueur et le diamètre des trois "tuyaux" (collections, tricotage et confection) de façon à ce qu'ils puissent converger harmonieusement. Le temps de fabrication d'un pull est passé de 14 à 10 jours : les gens ne perdent plus de temps à attendre des manches ou des cols pour pouvoir les assembler...

# 5 Communication et partenariats

Notre budget marketing est très réduit : nous n'avons pas les moyens de nous offrir de grandes campagnes publicitaires. Ce qui nous coûte le plus cher est la production des catalogues et des vidéos de présentation des collections pour chaque saison, et aussi des "fonds de vitrines", c'est-à-dire des posters destinés aux vitrines des boutiques.

Pour le reste, j'assume moi-même une bonne partie du marketing à travers des prises de parole, comme ce matin, ou encore, toutes les trois semaines, lors de l'émission La France qui gagne, sur Europe 1.

Notre marketing repose aussi sur de nombreuses opérations de communication et de cobranding. Par exemple, nous habillons les chauffeurs de la trentaine de 2CV de la société 4 roues sous 1 parapluie, qui promènent les touristes français et étrangers dans les rues de Paris. Nous avons également fourni des marinières à toute l'équipe de tournage du clip de la chanson Ta marinière, interprétée par la chanteuse Hoschi. Elle était encore peu connue lorsqu'elle nous a contactés, mais il se trouve que sa chanson a été un des tubes de l'année 2018.

Autre exemple, nous avons lancé deux collaborations avec Air France. D'une part, la marinière Saint James est désormais en vente, en duty free, dans tous les vols longs et moyens courriers. D'autre part, Air France diffuse, depuis 2015, un film de démonstration sur les consignes de sécurité dans lequel les hôtesses sont vêtues de marinières et, depuis lundi dernier, en clin d'œil à cette vidéo, nous vendons également la marinière Saint James by Air France, avec des rayures aux couleurs des uniformes Air France (bleu profond, bleu ciel et rouge lumineux) et le logo de la marque brodé sur la manche. En deux jours, nous en avons écoulé sept cents exemplaires.

Nous avons également conçu des collections "capsules" avec des magazines de mode internationaux, notamment The Good Life, pour lequel nous avons dessiné l'an dernier un pull rouge pompier. Un autre magazine, GQ, qui touche la génération des 30-40 ans, a fêté ses dix ans l'an dernier et, pour cette occasion, a choisi dix objets cultes français, parmi lesquels le pull marin Saint James, qu'il a vendus dans une boutique éphémère au sein du Bon Marché.

Depuis 2013, nous travaillons en collaboration régulière avec Le Slip Français, qui produit des sous-vêtements pour hommes et femmes entièrement fabriqués en France, ce qui contribue à rajeunir notre clientèle.

Avec la marque Eden Park, nous avons imaginé, à l'occasion de la Coupe du monde qui aura lieu à l'automne prochain, des polos de rugby dont certains portent les rayures larges des maillots de rugby, et d'autres les rayures plus fines de nos marinières.

Nous travaillons également avec la Boutique de l'Élysée, dont les produits sont vendus sur Internet et dans nos magasins. Nous avons conçu par exemple une marinière sérigraphiée "Présidence de la République" ou encore des pulls tricolores. L'intégralité des bénéfices de la Boutique de l'Élysée est affectée aux projets de restauration du Palais de l'Élysée, et notamment de la salle de réception.

# 6

## La label EPV

En 2013, nous avons reçu le prestigieux label EPV (Entreprise du patrimoine vivant), décerné par l'État, qui a été créé en 2005 par le ministre Renaud Dutreil et compte actuellement 1400 entreprises réparties sur tout le territoire français. Je suis très attaché aux trois mots qui composent ce label : Entreprise, parce que nous sommes d'abord des entrepreneurs ; Patrimoine, parce que nous détenons des savoir-faire ancestraux et exemplaires ; et vivant, parce que ce label n'est pas un trophée que l'on pose sur une cheminée, mais qu'il est tourné vers l'avenir. Ce label est décerné pour cinq ans et il vient de nous être renouvelé.

En 2017, j'ai créé une association régionale destinée à regrouper les 55 entreprises labellisées EPV de Normandie. Nous avons lancé trois types d'actions. La première consistait à réaliser, pour chaque entreprise qui le souhaiterait, un petit film de présentation d'une minute et demie, facile à utiliser en déplacement et à diffuser sur Internet. Sachant que chaque film nécessite une journée de tournage et que cela peut coûter de 2 500 à 3 000 euros, ce qui est beaucoup pour une petite entreprise, nous avons lancé un appel d'offres pour 40 films, de façon à sélectionner une même société pour réaliser l'ensemble des films, avec le même angle d'attaque et le même esthétisme. Grâce à l'aide de la région Normandie, qui a financé cette opération à hauteur de 50 %, chaque film n'a coûté que 850 € à chacune des sociétés.

Notre deuxième action consistait à emmener ces entreprises au salon Made in France, qui se tient porte de Versailles, et à les regrouper sur un stand décoré aux couleurs de la région Normandie qui, là encore, a financé cette opération à 50 %.

Enfin, nous avons organisé deux déplacements destinés à « chasser en meute », selon l'expression lancée par Édith Cresson lorsqu'elle était ministre du commerce extérieur. Nous avons la chance d'avoir un président de région, Hervé Morin, qui est l'ancien ministre de la Défense de Nicolas Sarkozy et a une certaine aura internationale. Nous l'avons accompagné en Chine et en Corée avec l'ensemble des entreprises EPV de Normandie. Plus récemment, nous avons également effectué un voyage en Colombie.

À la suite de cette première expérience régionale, j'ai été élu président de l'association nationale des entreprises du patrimoine vivant, avec pour mission de créer des associations régionales sur le modèle de ce que nous avons fait en Normandie. J'ai pris mes fonctions il y a dix-huit mois et nous venons de fonder la sixième association régionale.

# 7

## Un flagship à Saint James

Quand j'ai pris la tête de Saint James, j'ai lancé deux projets qui ont suscité un tollé. Le premier était d'ouvrir l'entreprise aux visiteurs car, selon une étude que j'avais réalisée, il y a quelques années, pour le ministère des Affaires étrangères, les touristes, qu'ils soient français ou étrangers, ont désormais trois objectifs quand ils se rendent dans une de nos régions : voir un monument historique, manger des produits locaux et visiter une entreprise fabriquant un objet qui, dans leur esprit, symbolise la France. On m'a objecté « Vous êtes fou ! On va se faire piquer nos savoir-

faire par les Chinois ! » J'ai répondu que nos machines sont des métiers à tricoter standard et que, même en visitant vingt fois l'usine, personne ne pourrait s'emparer de notre véritable savoir-faire, qui réside dans la façon d'utiliser ces machines ainsi que dans des techniques comme le remaillage.

Le deuxième projet consistait à créer dans l'usine une très belle boutique, conçue non comme un magasin d'usine mais comme un flagship, c'est-à-dire comme une vitrine pour notre marque. Je voulais que la surface de cette boutique soit de 300 mètres carrés, contre 50 mètres carrés pour nos boutiques de province et 100 mètres carrés pour les parisiennes. Là aussi, certains ont pensé que j'étais fou : une si grande surface dans un village où les morts du cimetière américain sont bien plus nombreux que les habitants, cela paraissait démesuré.

Lors de l'aménagement, j'ai fait percer dans un des murs un immense hublot qui donne sur les ateliers, ce qui a suscité de nouvelles réticences : « Il faudra mettre un rideau, sinon les salariés auront l'impression d'être des singes qu'on regarde à travers la vitre ». Mais les salariés, y compris les délégués syndicaux, m'ont assuré qu'au contraire, ils seraient fiers de montrer comment ils travaillaient.

Quinze jours avant l'ouverture de la boutique, l'équipe de vente a cherché à me convaincre qu'il faudrait proposer un rabais permanent de 15 % sur tous les produits : « Les gens vont rouler pendant des kilomètres pour venir ici, ils ne comprendraient pas de ne pas bénéficier de tarifs plus avantageux ». J'ai maintenu le principe selon lequel les produits iconiques de Saint James (la marinière, le pull, le caban) sont toujours vendus au même prix partout en France. Si une boutique ne respecte pas cette règle, elle n'est plus livrée. Grâce à cette disposition, c'est toujours "le bon moment" pour acheter nos produits, que vous soyez dans une boutique sur la côte pendant l'été, dans notre magasin de La Madeleine à Paris en plein hiver, ou sur notre site Internet.

Nous ne proposons des soldes que sur les invendus des collections, et la vente a lieu non dans notre flagship, mais dans l'entrepôt de l'usine, deux fois par an, pendant trois jours. Ces opérations ont un grand succès et les gens font parfois la queue pendant deux heures pour entrer !

La boutique de Saint James a ouvert il y a quatre ans et demi et son chiffre d'affaires s'élève à plus d'un million d'euros, contre 300 ou 400 000 euros pour nos autres boutiques. Pendant toutes ces années, il n'y a pas un seul client qui, après avoir visité l'usine et observé le travail que représente la fabrication d'un pull, ait demandé à bénéficier d'un rabais...

## 8 Les clés du succès

Après avoir entendu le curé de Saint James me demander ce que je venais faire dans le textile en venant de l'agroalimentaire, j'ai expliqué à mon associé que, très vraisemblablement, tout ce qui se passerait bien dans l'entreprise serait imputé à l'ensemble des salariés, et tout ce qui se passerait mal serait de ma faute. La seule solution était de tout miser sur les résultats : « Si nous sortons des comptes positifs, on nous fichera une paix royale ».

Je vois trois grandes explications à notre succès actuel. Le premier est que j'ai décidé, tout en conservant l'ADN de la marque, de faire redessiner nos marinières et pulls afin de les adapter aux goûts des consommateurs actuels. Là encore, cela a suscité de fortes réticences... mais les ventes ont augmenté de 20 % ! Plus largement, en sept ans, notre activité a progressé de 35 %,

y compris en France. Notre résultat net est ainsi passé de deux à trois millions d'euros par an.

Outre le travail sur le design des produits, j'attribue notre succès à deux phénomènes de société. Le premier est la transformation des comportements vestimentaires. Quand j'ai commencé ma carrière à Isigny Sainte-Mère, je portais le costume-cravate tous les jours, comme tous mes collègues. Dernièrement, alors que je déjeunais en terrasse dans le quartier de La Défense, j'ai constaté que, parmi les hommes de 30-35 ans, un sur deux portait un pull marin sur une chemise blanche, et qu'il s'agissait souvent d'un pull Saint James, notre marque étant considérée comme un signe de qualité.

Le deuxième phénomène est la prise de conscience qui s'est opérée chez les trente-quarante ans : ils veulent désormais savoir où est fabriqué le produit qu'ils achètent, par qui, dans quelles conditions, et s'il a fait le tour de la planète avant d'arriver dans la boutique.

La conjonction de ces trois facteurs fait qu'en sept ans, l'âge moyen de notre clientèle est passé de 40 à 32 ans. Pour autant, nous n'avons pas perdu notre clientèle plus âgée, car nous avons su conserver les valeurs et la qualité qui l'attirent chez nous.

# 1

## Les concurrents

### Un intervenant

Vous n'êtes pas le seul fabricant de marinières en France. Vos concurrents ont-ils adopté la même stratégie ?

### Luc Lesénécal

Notre principal concurrent est Armor Lux, dont le chiffre d'affaires (100 M€) est le double du nôtre. Mais cette entreprise a changé de métier. D'une part, la moitié de son activité relève de ce qu'on appelle les "vêtements d'image", c'est-à-dire les uniformes portés par les agents de La Poste ou encore de la SNCF. D'autre part, elle ne fabrique plus rien : son métier est désormais celui de la logistique de négoce, dans lequel elle excelle. Si un postier commande son uniforme le lundi, il le reçoit le mardi. En revanche, toute la production a été délocalisée, depuis déjà trente ans. Le mode de commercialisation est également très différent : nous ne vendons nos produits que dans des boutiques de centre-ville, alors qu'Armor Lux a ouvert de grands entrepôts-boutiques en périphérie des centres commerciaux, et applique sa marque sur toutes sortes d'objets. Résultat, notre chiffre d'affaires est deux fois plus faible mais notre résultat est deux fois plus élevé...

# 2

## L'arbitrage entre stylistes et commerciaux

### Un intervenant

Comment réussissez-vous à dessiner des vêtements qui plaisent à la clientèle française, mais également à la clientèle chinoise ou encore américaine ?

### Luc Lesénécal

Nos designers voyagent beaucoup et certains d'entre eux ont une culture internationale, mais nous avons aussi des relais au Japon, en Corée et aux États-Unis, c'est-à-dire des stylistes qui ne dessinent pas eux-mêmes mais nous font remonter des informations.

Par ailleurs, deux fois par an, nos distributeurs internationaux participent à une réunion de deux jours à Saint James. Le premier jour est consacré à une rétrospective sur la collection qu'ils viennent de vendre, et le deuxième, à la présentation de la nouvelle collection. En amont de cette réunion, les distributeurs réalisent un bilan des ventes en essayant de comprendre les raisons des réussites ou des échecs.

La plus grande difficulté de mon métier, c'est d'arbitrer entre les commerciaux et les stylistes. Les commerciaux me disent « Oh là là, ce modèle-là, on en a vendu des tas et on en a manqué, il faut le refaire en bleu, blanc, rouge, vert, jaune, turquoise... » Mais la mode est très volatile et ce n'est pas parce qu'une chemisette rayée s'est très bien vendue une année qu'elle se vendra l'année suivante : peut-être que le consommateur préférera passer au polo ! De leur côté les stylistes veulent toujours aller plus loin dans le renouvellement des collections. Chacun détient une part de vérité et je dois chercher en permanence un équilibre entre les deux.

C'est ce qui m'amène à passer les trois quarts de mon temps sur le terrain. J'étais en Italie la semaine dernière, je serai au Liban samedi, dimanche et lundi prochains, puis je partirai trois jours à Tokyo, avant de me rendre aux États-Unis, et ensuite en Chine. Dans chaque pays, je passe mon temps à discuter avec nos clients. Le monde change tellement vite que cette relation étroite au terrain est indispensable.

## 3 La gestion de l'agenda

### Un intervenant

Comment gérez-vous votre agenda ?

#### Luc Lesénécal

Quand j'ai pris la direction de l'entreprise, le tout premier document que l'on m'a donné à signer était un bon de commande pour des stylos promotionnels à 15 centimes la pièce, que nous distribuons gratuitement dans les boutiques. J'ai expliqué que ce n'était pas mon travail, mais celui de nos acheteurs, et j'ai délégué énormément d'autres tâches.

Déléguer ne signifie cependant nullement ne pas contrôler. Par exemple, aucun nouveau modèle ne sort sans que je l'aie validé.

Je participe donc à énormément de réunions : trois rencontres d'une journée par an avec le service des collections ; des réunions thématiques ponctuelles comme, récemment, une journée sur la gamme enfant ; une matinée par mois avec l'ensemble de l'encadrement et, une fois par mois également, avec le directeur des ressources humaines et le directeur de la production ; une réunion tous les deux mois avec le directoire ; trois par an avec le conseil de surveillance, etc.

Un des rendez-vous les plus importants de l'année consiste à consacrer une semaine complète, deux fois par an, avec mon directeur général, qui est aussi le directeur financier et mon associé principal, à passer en revue nos 400 produits hors collection, afin d'analyser leurs prix de revient. Au préalable, chaque responsable nous a communiqué les informations dont il dispose : l'acheteur fournit le prix du fil et des boutons, le responsable de l'atelier indique, pour chaque produit, le temps de tricotage, et ainsi de suite. L'outil calcule automatiquement le prix de revient usine, et nous vérifions tout.

Par exemple, l'expérience aidant, nous détectons que tel pull coûte nettement moins cher que l'année précédente. Après vérification, il s'avère qu'il y a eu une erreur sur le prix du fil de laine. Mais ces erreurs sont très rares, car chaque responsable sait que tout sera contrôlé lors de cette réunion. Une fois les prix de revient vérifiés, nous établissons les prix de vente, en tenant compte des aspects psychologiques : tel pull peut être vendu sans problème dix euros plus cher, telle veste se vendra nettement mieux à 299 euros qu'à 309 euros. Aucun de nous deux ne peut fixer

un prix seul : le système exige que nous soyons tous les deux d'accord. C'est le meilleur outil de contrôle au monde.

Je veille aussi à être très proche des ateliers. Quand je suis à Saint James, je passe dans l'usine tous les jours, car j'ai besoin de "sentir" les choses. Une fois par mois, j'y vais la nuit, pour assister à la relève des équipes de tricotage.

J'ai un grand bureau avec une double porte, comme chez les notaires, mais ces deux portes sont toujours ouvertes, et chacun peut venir me voir quand il veut. Chacun peut aussi m'envoyer une note, mais celle-ci ne doit pas excéder une page : je ne lis jamais la deuxième page ni les suivantes.

Enfin, je reçois systématiquement tous les nouveaux salariés pendant une demi-heure, un mois après leur arrivée dans l'entreprise, afin de faire connaissance. De même, j'organise un pot pour chaque départ en retraite et je rencontre le salarié pendant un quart d'heure, une semaine avant son départ. J'apprends beaucoup de choses à cette occasion, car c'est souvent un moment où la parole se libère.

## **4** **Faire face à la demande**

### **Un intervenant**

Dans le domaine de la mode, la demande peut être très fluctuante. Comment gérez-vous cette contrainte ?

### **Luc Lesénécal**

Quatre fois par saison, je réunis pendant deux jours le directeur de production, le directeur des achats, la directrice des boutiques, la directrice commerciale et la directrice commerciale export. La prochaine réunion de ce type aura lieu les 21 et 22 juillet et portera sur la collection printemps-été 2020, celle qui sera livrée le 15 janvier. Comme les commerciaux sont partis en tournée depuis la semaine dernière, à la date du 21 juillet, ils auront réalisé environ 10 % des prises de commande de la saison. À partir de cet échantillon, nous devons calculer combien de pulls de chaque modèle et de chaque couleur nous allons produire, et en faire de même pour tous les produits. Nous devons en effet indiquer très rapidement aux acheteurs quelles quantités de matières premières ils doivent se procurer, car la production de la collection printemps-été 2020 commencera dans les semaines qui viennent.

Ce calcul représente forcément une prise de risque : peut-être que, dans les 10 % des commandes déjà réalisées, les clients auront adoré le rouge et que l'acheteur final, lui, préférera le bleu, mais nous n'avons pas le choix : nous nous préparons actuellement à livrer la collection automne-hiver, car c'est au mois d'août que nous vendons le plus de pulls marins, en particulier aux touristes qui viennent sur la côte. Cela dit, quand nous livrons les articles d'été, à partir du 15 janvier, nous ne commençons pas par les bermudas ou les débardeurs, mais plutôt par les pantalons et les sweet-shirts...

# 5 Soutenir le tissu industriel local

## Un intervenant

Avez-vous noué des partenariats avec des petites entreprises industrielles de la région ?

### Luc Lesénécal

Tout à fait, et cela me tient beaucoup à cœur. J'ai, par exemple, mis dans notre collection les doudous pour bébé de la marque Margotte tournicote. L'entreprise en vendait environ mille par an, et grâce au doudou Saint James, elle a doublé sa production. Nous "co-brandons" aussi un jean de la marque normande 1083, entièrement fabriqué en France, et un parapluie de la marque Le Véritable Cherbourg. Autre exemple, nous allons signer prochainement un partenariat avec une entreprise normande qui nous fournira des sacs de plage en jute pour la prochaine collection.

*Ont participé : R. Arvengas (ex Engie New Ventures), M. Berry (École de Paris du management), J. Boivin (Club Mines Stratégies), É. Bourguinat (rédactrice indépendante), É. Brull (Club RH), J. Civilise (DRHEAM – Promotion), P. Frocrain (La Fabrique de l'industrie), K. Hermel (IFSTTAR), F. Lavaud (Innorecherche), H. Lefebvre (Innorecherche), J. Maignier (SNC), E. Pilard (Elzear Exec Search), P. Souplet (Université Paris Nanterre), F. Weill (École de Paris du management).*

# CONTACT



## ACCUEIL

01 56 81 04 15  
info@la-fabrique.fr



## EVENEMENTS & PARTENARIATS

Hélène Simon - 01 56 81 04 18  
helene.simon@la-fabrique.fr



## RELATIONS PRESSE

Mathilde Jolis - 01 56 81 04 26  
mathilde.jolis@la-fabrique.fr



[www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)



[twitter.com/LFI\\_LaFabrique](https://twitter.com/LFI_LaFabrique)



[www.facebook.com/LaFabriqueDeLIndustrie](https://www.facebook.com/LaFabriqueDeLIndustrie)