

■ Université d'Automne 2003 ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

Jeudi 23 et vendredi 24 octobre 2003 ■ Lycée Louis Le Grand ■ Paris

« Les entreprises dans la mondialisation »

Un exemple de redéploiement industriel: la lingerie Chantelle

UIT Chantelle

ATELIERS LOUIS LE GRAND
UNIVERSITE D'AUTOMNE 2003
INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Etude de cas Textile : Chantelle

Un exemple de redéploiement industriel à l'international

Présentation par Patrice KRETZ
Président Directeur Général
Groupe CHANTELLE

Lycée Louis-le-Grand
Jeudi 23 Octobre 2003

UNION DES INDUSTRIES TEXTILES
Direction des Affaires Economiques
Contact : J.Fr. MEZAIZE
☎ 01.47.56.31.26
E-mail : jean-francois_mezaize.uit@textile.fr

Etude de cas Textile : Chantelle

Un exemple de redéploiement industriel à l'international

Présentation de l'entreprise et de son métier

- Chantelle - Entreprise française de lingerie féminine. La marque Chantelle a été créée en 1949. Les produits fabriqués sont essentiellement des soutien gorge et des pièces coordonnées (corseterie).
- Métier de la corseterie - Métier d'assemblage de pièces diverses (tissus, dentelles, broderies, élastiques, boucles,...) à travers des opérations de confection demandant beaucoup de main d'œuvre.
- Produits fabriqués avec beaucoup de précision et déclinés dans un très grand nombre de tailles pour assurer un excellent confort au porter.

Situation de l'entreprise à la fin des années 1980

- Activité commerciale :
 - CA stagnant à environ 40M d'€
 - CA réalisé uniquement avec la marque Chantelle positionnée en milieu / haut de gamme
 - Commercialisation assurée chez les détaillants spécialisés et dans les grands magasins en France, Allemagne, Belgique et Suisse.
- Organisation industrielle
 - 90% de la production réalisée dans les usines françaises de l'entreprise
 - 10% dans une usine tunisienne créée en 1982
 - effectif en France de 900 personnes dont 700 emplois industriels, et effectifs de 1100 personnes au total.

Situation du marché de la lingerie à la fin des années 1980

- Croissance du marché : régulière de 2 à 3% par an, volume et prix en légère hausse.
- Evolution des circuits de distribution en France :
 - Déclin régulier des points de vente spécialisés
 - Stabilité des circuits grands magasins
 - Légère hausse du circuit VPC
 - Hausse soutenue depuis 10 ans des circuits GMS
 - Apparition de GSS et de chaînes succursalistes
- Evolution des circuits de distribution en Europe
 - Stabilité des différents circuits (contrairement à la France)
- Acteurs concurrentiels
 - Marques locales fortes dans chaque pays
 - 2 marques européennes (Triumph, Playtex)

- Appétit de groupes américains pour acheter des marques locales afin de constituer des groupes internationaux dans ce domaine (Sara Lee – US, VF corp – US, Warnaco – US)
- Organisation industrielle de la concurrence
 - Marques américaines – production mondiale pour l’essentiel
 - Marques allemandes – production délocalisée dans les années 80
 - Produits marques propres (VPC, GMS) en développement avec un sourcing international
 - Marques locales traditionnelles – production locale
- Protection aux importations
 - Faible avec des droits de douane à l’entrée dans l’UE de l’ordre de 6% et des quotas (non atteints) pour certains pays. Un certain nombre de pays (dont Maroc et Tunisie) bénéficiaient d’accord préférentiel supprimant tout quota et droit de douane.
 - Produit léger (< à 50g)pouvant être transporté très facilement
 - Temps de confection d’environ 15minutes pour un coût de 5€en France et 1.5€en Tunisie soit un coût total de l’article de 9€en France et 5.5€en Tunisie.

Evolutions prévisibles en 1990 des données essentielles du marché pour les années à venir

- Circuits de distribution
 - Poursuite du déclin des points de vente spécialisés en particulier dans les centres commerciaux et dans les centres villes des grandes villes
 - Renforcement des GMS
 - Percée forte des succursalistes (à l’exemple de ce qui se passe dans le prêt à porter)
 - ⇒ **Pression forte sur les prix en raison de la puissance d’achat de ces différentes formes de distribution organisée**
- Commerce Mondial
 - Augmentation continue des coûts de main d’œuvre en Europe de l’ouest
 - Ouverture (sans droits de douane) du marché aux pays d’Europe de l’est (à partir de 1990)
 - Réduction progressive des frais de transport
 - Développement des moyens de communication (liaisons téléphoniques, informatiques, aériennes,...) ayant pour effet de « réduire » les distances
 - Volonté politique (GATT) de faciliter le commerce mondial
 - Décision politique de certains pays de l’UE (Allemagne,...) de ne pas soutenir ou protéger l’industrie de l’habillement.
 - ⇒ **Opportunité pour les distributeurs organisés ou les entreprises internationale de réduire leurs coûts en internationalisant leur sourcing.**
- Demande consommateur
 - Demande de produits de plus en plus élaborés et faisant passer ce marché d’un marché de produits fonctionnels à un marché de produits modes
 - Demande de nouveautés réduisant la durée de vie des produits
 - ⇒ **Augmentation des temps de productions et réduction des gains possibles de productivité.**

FCS pour le développement de l'entreprise Chantelle

- Partis pris
 - Se différencier de la concurrence par la qualité de ses produits
 - Investir en publicité pour défendre ses marques
 - Assurer la pérennité et le développement de l'entreprise tout en préservant son indépendance
 - Assurer un développement international
- Conséquences
 - Conserver la maîtrise de sa production pour garantir la qualité de ses produits
 - Avoir des prix de revient pas trop décalés par rapport aux grand acteurs internationaux pour :
 - Pouvoir exporter
 - Dégager des budgets publicitaires
 - Assurer un niveau de profit garantissant son indépendance à long terme et pouvant financer son développement

Opportunité stratégique basée sur une évolution de la stratégie industrielle

- Postulat : voir dans toute évolution de l'environnement une opportunité avant d'en voir une menace
- Opportunité retenue : profiter de la possibilité de développer un outil industriel en propre à l'étranger pour lancer une nouvelle marque dont le positionnement prix sera basé sur une fabrication mix France-Etranger.
- Décision : lancement de la marque Passionata à un niveau de prix comparable à celui des marques milieu de gamme des grands groupes mondiaux.
- Avantage compétitif : bénéficier du savoir faire qualité du groupe sans avoir le handicap d'une fabrication exclusivement française.

Critères retenus dans le déploiement industriel international

Dans le choix de pays pour un implantation industrielle, les principaux critères retenus sont :

- Infrastructures locales
- Proximité géographiques et culturelles
- Réglementations et législations locale
- Stabilité de la main d'œuvre
- Niveau de l'encadrement intermédiaire
- Risque politique
- Coûts locaux de fonctionnement
- Culture textile-habillement

Gestion de la dimension internationale pour une PME

Agissant dans un marché de taille réduite avec un fort taux d'exportation (>à 70%) et une forte internationalisation de sa production (> à 80%) Chantelle, PME de 250M d'€ doit à la fois gérer un très fort éclatement géographique de ses activités (implantation dans plus de 20 pays) tout en conservant une bonne souplesse et réactivité qui font la force d'une PME face à des groupes de grande taille. Cela passe entre autre par

- Un système d'informations très développé
- Une application intelligente du « principe de subsidiarité »

- Le développement d'une culture groupe forte au sein d'établissement ayant chacun leur culture locale
- Un apprentissage de langues communes
- Une explication des différences de politique sociale dans les différents pays où le groupe est implanté.

Situation de l'entreprise à ce jour

- **Activité commerciale**
 - 3 marques existantes. Chantelle, Passionata lancée en 1988, Darjeeling marque enseigne positionnée en milieu de gamme lancée en 1995.
 - CA en croissance moyenne annuelle de 12% entre 1988 et 2002.
 - Présence commerciale dans tous les circuits de distribution
 - Implantation commerciale dans tous les pays d'Europe de l'ouest, aux USA, Japon et Taiwan.
- **Organisation industrielle**
 - Effectif industriel de 3 300 personnes dont 700 en France (stable par rapport à 1988)
 - Implantation en Tunisie, Maroc, Hongrie et Pologne. Implantation supplémentaire envisagée dans un pays asiatique.

Conclusion

Cantonné dans un marché de détaillants et grands magasins en déclin à la fin des années 1980 avec un savoir faire reconnu dans son métier, Chantelle devait trouver les moyens de relancer son activité.

Prenant en compte l'évolution de son environnement compétitif, commercial, réglementaire, l'entreprise a décidé de passer d'une structure industrielle hexagonal à une organisation industrielle internationale mais toujours géré par l'entreprise avec le développement d'une culture commune forte et de moyens de communication développés. Cette évolution lui a permis de capitaliser sur son savoir faire, tout en réduisant les handicaps de coûts qu'elle supportait face à une concurrence mondiale.

Cette évolution lui a permis de relancer fortement son activité à travers la création de 2 nouvelles marques et la conquête de nouveaux marchés à l'exportation.

Cette croissance lui a permis de conserver sa base industrielle, source de sa compétence, en France tout en la réduisant en % de sa production totale.

Annexes

Exemples de coûts comparés :

Le cabinet Werner International, spécialisé dans l'analyse des coûts horaires et des temps travaillés dans le textile (« Mill Operating Hours »), confirme l'extrême dispersion des situations d'un pays à l'autre, y compris au sein de l'Union Européenne ou de la zone OCDE.

Zone OCDE & PanEuromed :

	Coût horaire textile (US \$)	Heures travaillées/an
France	15.93	5.741
Etats-Unis	15.13	7.506
Japon	22.76	5.400
Mexique	2.30	7.812
Allemagne	21.18	7.378
Italie	15.60	7.008
Portugal	5.36	6.912
Espagne	10.67	7.561
Tunisie	1.77	7.904
Maroc	1.89	7.632
Turquie	2.13	7.306
Rep.Tchèque	2.36	6.816
Pologne	2.90	6.768
Slovaquie	1.90	7.320
Bulgarie	1.01	7.000
Estonie	1.98	7.608

Source : Werner International, Bruxelles, 2003

Asie & Amérique latine :

	Coût horaire textile (US \$)	Heures travaillées/an
Chine (région côtière)	0.69	8.194
Chine (Mainland)	0.41	8.040
Inde	0.57	8.568
Indonésie	0.50	8.592
Pakistan	0.34	8.656
Malaisie	1.16	8.400
Thaïlande	1.24	8.032
Taiwan	7.15	8.032
Corée du Sud	5.73	8.272
Brésil	2.50	8.120
Argentine	1.70	7.166
Venezuela	1.84	7.344

Source : Werner International, Bruxelles, 2003

VERS UNE ZONE PAN-EUROMEDITERRANEENNE TEXTILE-HABILLEMENT

POURQUOI UNE TELLE ZONE ?

- *Face aux démarches régionales de l'Amérique du Nord (NAFTA, puis zone des Amériques ZLEA/FTAA) et de l'Asie (ASEAN, APEC, SADCC...) l'Europe doit organiser son espace de proximité par une **initiative régionale ambitieuse**.*
- *Une **réalité commerciale** à consolider sur le plan industriel : près de 50 % des Exports/Imports de l'UE se font déjà dans la zone pan-euroméditerranéenne*

LE PERIMETRE DE LA ZONE

- *UE-15 + Pays Baltes + Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECOs) + Turquie + Maghreb.*

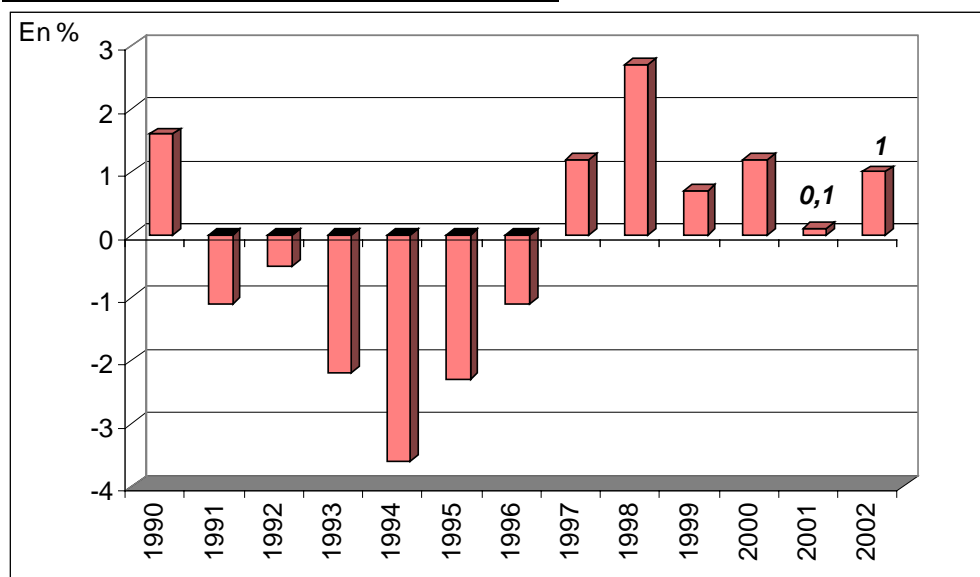
COMMENT METTRE EN PLACE UNE TELLE ZONE ?

- Assurer une **véritable préférence douanière** aux frontières extérieures de la zone
- Assurer une réelle fluidité des échanges au sein de la zone (Ex : Maghreb / PECO) par des **règles d'origine à la fois harmonisées et décloisonnées**.

QUELS BENEFICES ?

- Des gains **commerciaux** : cette zone correspond à un nouveau marché intérieur élargi à 700 millions de consommateurs.
- **Des gains industriels** : la proximité géographique facilitera l'intégration des divers stades de production de la filière textile/habillement (sous-traitance, ...).
- Des gains **logistiques** : cette zone peut accroître la réactivité de l'offre européenne aux délais de plus en plus courts imposés par la distribution textile/habillement.
- Des gains **sociaux** : à l'exemple du NAFTA nord-américain, cette zone peut stabiliser environ 7 millions d'emplois directs textile/habillement.

Consommation finale Habillement - France



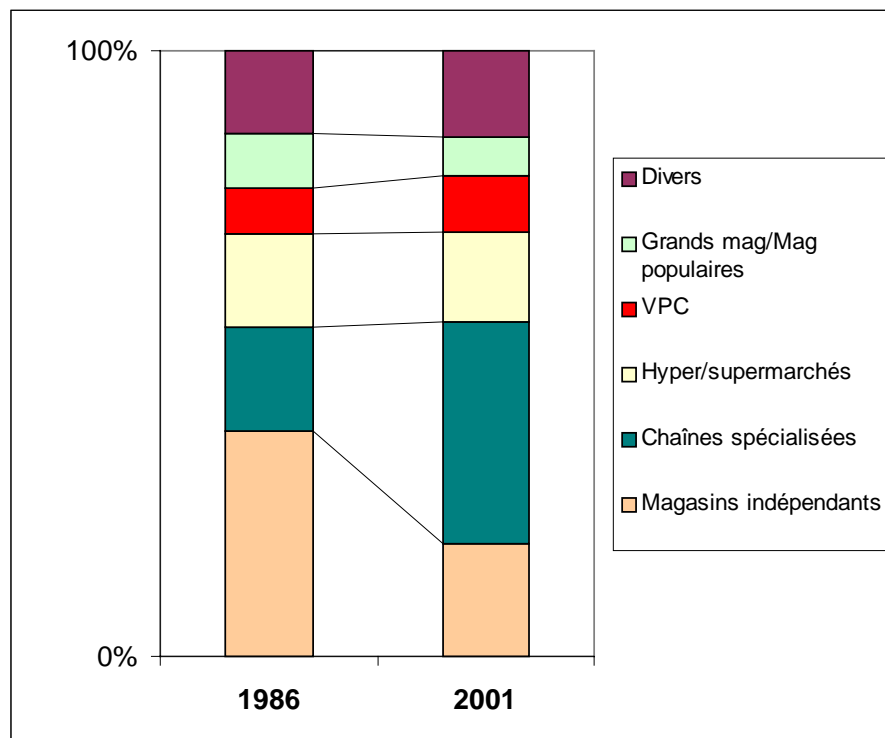
Source : IFM/CTCOE, 2003

Coefficients budgétaires des dépenses d'habillement en Europe (En % de la consommation totale des ménages)

Grèce	9.0 %
Italie	7.2 %
Portugal	6.6 %
Autriche	5.7 %
Allemagne	5.6 %
Irlande	5.4 %
Royaume-Uni	5.4 %
UE-15	5.2 %
Pays-Bas	5.1 %
Espagne	4.9 %
Belgique	4.6 %
Suède	4.5 %
Luxembourg	4.3 %
Danemark	4.2 %
France	4.0 %
Finlande	3.9 %

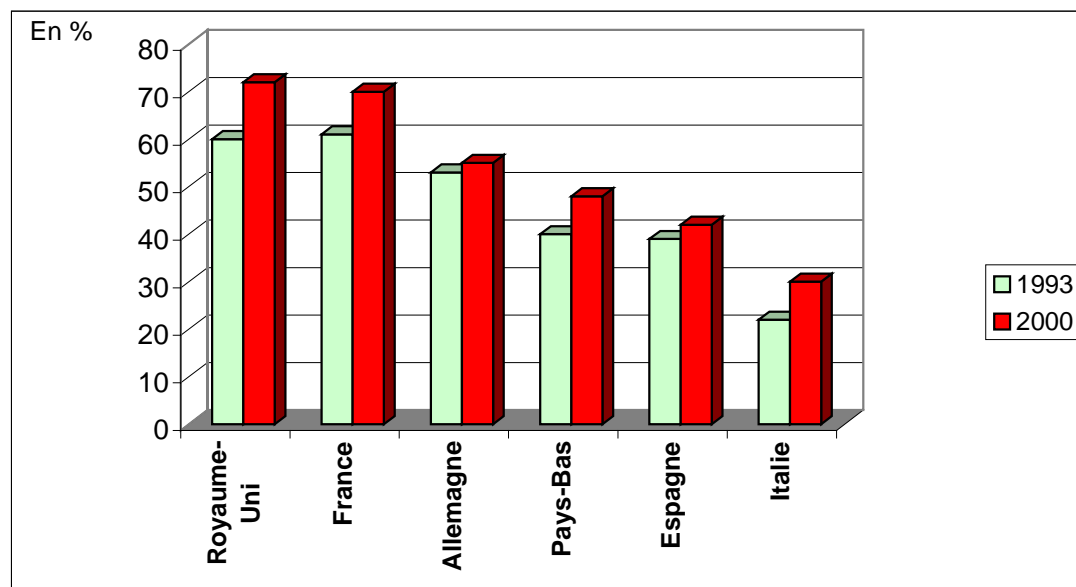
Source : IFM/CTCOE, Guide Textile/Habillement, 2032

Evolution de la structure des circuits de distribution d'habillement - France



Source : IFM/CTCOE, Guide Textile/Habillement, 2002/2003

Taux de concentration de la distribution d'habillement en Europe



Source : IFM/CTCOE, Guide Textile/Habillement, 2002/2003