

Le tricot de corps Saint James à la conquête des océans

par

■ **Luc Lesénécal** ■

Président de Tricots Saint James

En bref

Au milieu du XIX^e 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 Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séance organisée en partenariat avec la chaire Futurs de l'industrie et du travail ainsi qu'avec le soutien de l'UIMM, de la Fabrique de l'industrie et des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • CEMAG² • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

J'ai 56 ans et une formation à la fois scientifique et commerciale. À l'issue de mon parcours scientifique, j'ai obtenu le diplôme d'une école de commerce (ENACE) et suivi le programme TRIUM Global Executive MBA (à Paris, Londres et New York). 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 vendre 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.

Un peu d'histoire

Le village de Saint-James est situé en Normandie, à quelques encablures du Mont-Saint-Michel. Au XI^e 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 est bretonne et l'autre moitié est normande. 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.

La semaine dernière, nous avons fêté les 130 ans de l'entreprise. Nous avons, pour l'occasion, privatisé le Mont-Saint-Michel, invité 300 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 cet événement, nous avons traversé la baie du Mont-Saint-Michel avec les 300 salariés des ateliers et un journaliste de *Paris Match*, ce qui nous a valu une double page dans ce magazine.

L'entreprise en quelques chiffres

Nous réalisons un chiffre d'affaires annuel de 58 millions d'euros, dont 40 % à l'export, qui se répartissent ainsi : 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, 8 au Japon, et 11 points de vente en Corée du Sud, dont 5 boutiques à 100 % Saint James.

Tout confondu, nous totalisons environ 2 000 points de vente dans le monde.

Deux métiers, trois activités

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

La laine comprend le tricotage et la confection. La réalisation d'un pull nécessite 22 ou 23 kilomètres de fil de laine, passe par 18 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 mètres carrés. 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 notre gamme de 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. Par exemple, nos polos 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 250 modèles, déclinés en plusieurs coloris, parmi lesquels 150 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, ponctuellement, nous faisons également appel à des stylistes comme Sami Nouri, un ancien élève de Jean-Paul Gaultier, ou encore 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 tombé du vêtement, de son "bien-être".

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 1^{er} 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 250 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 quatorze à dix jours : les gens ne perdent plus de temps à attendre des manches ou des cols pour pouvoir les assembler...

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, 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 *co-branding*. 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 Hoshi. Elle était encore peu connue lorsqu'elle nous a contactés, mais il se trouve que sa chanson a été l'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 leur logo brodé sur la manche. En deux jours, nous en avons écoulé 700 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 à 40 ans, a fêté ses 10 ans l'an dernier et, pour cette occasion, a choisi 10 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 de rugby, qui aura lieu à l'automne 2019, des polos 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.

Le 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 Renaud Dutreil, alors ministre, et qui compte actuellement 1 400 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 de Normandie labellisées EPV. Nous avons lancé trois actions. La première consistait à réaliser, pour chaque entreprise qui le souhaitait, 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 euros à chacune des sociétés.

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

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.

Un *flagship* à Saint-James

Quand j'ai pris la tête de Tricots 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 travaillent.

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'1 million d'euros, contre 300 000 à 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...

Les clés du succès

Je vois trois grandes explications à notre succès actuel. La première 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 actuels des consommateurs. 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 2 à 3 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 à 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 trentenaires et les quarantenaires : 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.

Débat



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 confrère est Armor-Lux, dont le chiffre d'affaires (100 millions d'euros) est le double du nôtre et dont la moitié de l'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. Il y a également d'autres entreprises qui fabriquent des marinières avec de jeunes entrepreneurs comme Le Minor, et c'est une très bonne chose.

L'arbitrage entre stylistes et commerciaux

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

L. L. : 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...* » Or, 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 le consommateur préférera-t-il 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.

La gestion de l'agenda

Int. : *Comment gérez-vous votre agenda ?*

L. L. : 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 200 modèles, 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 le 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. Néanmoins, 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 10 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 adapté à notre entreprise.

Je veille aussi à être très proche des ateliers. Quand je suis à Saint-James, je passe dans les ateliers 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.

Faire face à la demande

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

L. L. : 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 pour une réunion de prévisions. 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...

Soutenir le tissu industriel local

Int. : *Avez-vous noué des partenariats avec de petites entreprises industrielles de la région ?*

L. L. : 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 1 000 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. Par ailleurs, je consacre beaucoup d'énergie à défendre le label Entreprise du Patrimoine Vivant, qui regroupe 55 entreprises en Normandie et 1 300 en France.

■ Présentation de l'orateur ■

Luc Lesénécal : président de Tricots Saint James et président de l'ANEPV (Association nationale des Entreprises du Patrimoine Vivant), de l'ARSEN (Association régionale des savoir-faire d'excellence) et du Comité Normandie des CCE (Conseillers du Commerce extérieur).



Diffusion novembre 2019
