

Elmer (1)

Partie 1	Finaliser et décider 1. Entreprendre et diriger 1.1 Entreprendre et gérer
Compétence	Caractériser et distinguer la logique entrepreneuriale mise en œuvre dans les entreprises
Auteur	Joseph Schumpeter

La société ELMER est une bonneterie de la région Nord-Pas de Calais, spécialisée dans la fabrication de sous-vêtements. Elle est une des dernières entreprises en France à avoir un processus industriel totalement intégré.

Dès l'origine, l'ambition de la société Elmer est d'offrir un réel confort quotidien avec des produits de qualité. En 1947, date de sa création, l'entreprise se spécialise d'emblée dans la « bonneterie » (tricot en maille) et développe notamment des gammes de sous-vêtements chauds en Rhovylon. « *C'est une fibre difficile à travailler* », confie Henri Elmer, le créateur de l'entreprise aujourd'hui à la retraite. « *Ceci explique qu'à l'époque, peu d'entreprises se lançaient sur ce secteur. La bonneterie représentait alors un marché étroit où seuls, quelques acteurs se côtoyaient* ». C'est ainsi que l'entreprise, sous l'impulsion d'Henri Elmer et de son épouse, se positionne en précurseur sur le marché du "bien-être textile".

Chez les Elmer, l'entrepreneuriat est une affaire de famille. Laure, la fille d'Henri Elmer est « *tombée dans la marmite textile* » quand elle était petite. « *A six ans, je disais déjà que je travaillerais dans l'entreprise* ». Après ses études en école de commerce, elle intègre la société et prend en charge son informatisation. A partir de 1978, Laure Elmer devient responsable commerciale en charge de la création. La PME familiale poursuit son développement. Des nouvelles lignes de produits (lingerie de nuit et de jour) sont ajoutées ; les matières et les mélanges se multiplient, les équipements se modernisent. Quelques années plus tard, son père part à la retraite. Au même moment, Pierre Dublin, le mari de Laure, lui-même fils d'entrepreneur, envisage de créer sa propre entreprise. Il rejoint tout naturellement son épouse aux commandes de l'entreprise qui compte une centaine de salariés. Pierre s'occupe de la gestion tandis que Laure reste en charge de la partie commerciale et de la création. Avec un principe de fonctionnement : « *Si on n'est pas d'accord, c'est que la décision envisagée n'est pas la bonne* ». Ils sont aussi très fiers de détenir encore 100 % du capital de la société.

Mais l'entreprise est frappée de plein fouet par la crise du textile, le chiffre d'affaires chute de façon inquiétante. Laure Elmer et Pierre Dublin décident mi-2008 de délocaliser une partie de la production dans un pays à faible coût de main d'œuvre et ainsi de la confier à un sous-traitant. Début 2009, l'entreprise renonce à la délocalisation. « *La qualité et le savoir-faire, qui font la marque de fabrique d'ELMER, n'étaient jamais au rendez-vous* » se désole Pierre Dublin. Constatant qu'améliorer les produits existants ne suffit plus, ils prennent conscience qu'innover au-delà de la combinaison des

fibres et de l'esthétique est une nécessité. Laure Elmer et Pierre Dublin font le pari d'élargir leur offre aux vêtements techniques. Ils veulent devenir rapidement l'un des spécialistes des textiles innovants fabriqués en France. Ils se tournent vers un segment qui semble porteur : le texticament. L'entreprise implante en interne un laboratoire de recherche (coût : 200 000 €) et recrute un ingénieur chimiste, Thomas Gérardini, disposant des connaissances nécessaires dont ils attendent beaucoup. Elle acquiert également des machines spécifiques très pointues (coût : 50 000 €) pour fabriquer ces vêtements. Ces investissements ont intégralement absorbé leur capacité d'autofinancement.

Les premiers résultats de recherche ne sont pas à la hauteur des espérances. Le marché des texticaments, prometteur, est encore embryonnaire. De plus, le fonctionnement du laboratoire s'avère être plus coûteux que prévu. Thomas Gérardini rend peu compte de son travail de recherche, ses comptes-rendus sont brouillons. Il avoue que seul, il se sent parfois démuni et déplore de ne pouvoir partager ses interrogations. Laure Elmer et Pierre Dublin s'en inquiètent et redoutent qu'il se décourage, voire qu'il démissionne. En outre, ils sont convaincus de l'impérieuse nécessité d'accélérer les délais de conception et de réalisation des produits. Ils tiennent absolument à être les premiers sur le marché par peur d'être devancés par des concurrents. Leur idée est d'investir massivement le marché en proposant toute une gamme de produits novateurs.

Travail à faire :

Précisez en quoi la famille Elmer et Pierre Dublin sont des entrepreneurs au sens donné par Joseph Schumpeter.