

Elmer (2)

Partie 1	Finaliser et décider 2. Élaborer une stratégie 2.2. Établir un diagnostic stratégique
Partie 2	Mettre en œuvre la stratégie 4. Mobiliser les ressources 4.2 Optimiser les ressources technologiques
Compétences	<p>Étudier l'environnement global et les forces concurrentielles de l'entreprise</p> <p>Mettre en œuvre les outils de diagnostic stratégique</p> <p>Réaliser un diagnostic ou une partie de diagnostic</p> <p>Analyser les enjeux et les modalités d'une politique d'innovation</p> <p>Analyser les enjeux et les modalités d'une politique de management des connaissances</p>

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.

Descriptif de ELMER TEXTILES SA

Activités :

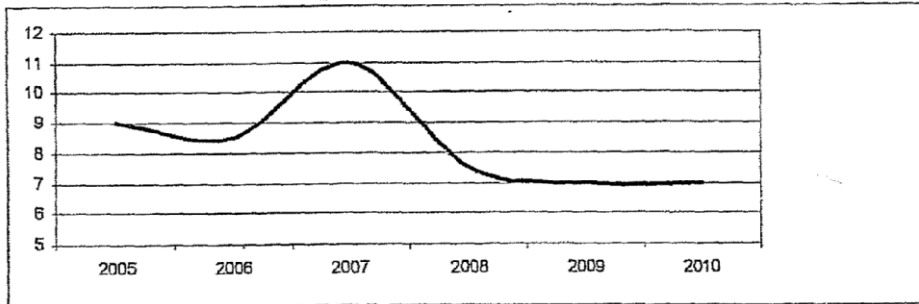
- **Création Fabrication** « Maille » (mailles très créatives et techniques constituant la base du textile)
- **Fabricant intégré :**
 - Création : design de nouveaux produits (logiciels d'infographie), recherche et développement (nouvelles matières...),
 - Tricotage : machines à tricoter très performantes (haute vitesse, capacité à produire à partir de fibres techniques),
 - Confection : gamme femme, homme, enfant et professionnel,

Produits : Lingerie de jour et de nuit (Pyjamas - chemises de nuit - robes de chambre, sous-vêtements chauds).

Marques :

- **Achel** « Le nouveau bonnetier » : produits classiques, pour une clientèle traditionnelle à la recherche de confort.
- **Raison d’Être** « Un nouveau mode de vie » : produits plus modernes, pour une clientèle à la recherche de bien-être dans sa vie quotidienne.

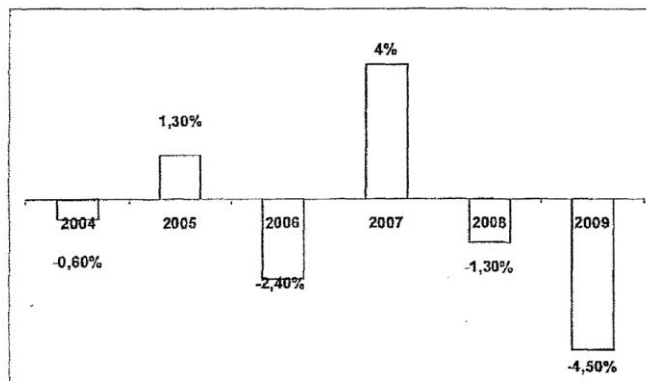
Évolution du chiffre d'affaires (en millions d'euros)



Ratios financiers

Nom du ratio	Valeur en 2010	Interprétation
Indépendance financière	1,3	< 1 : entreprise endettée auprès des banques > 1 : entreprise non endettée
Solvabilité	0,95	< 1 : l'entreprise peut faire face à ses dettes à court terme > 1 : l'entreprise ne peut pas faire face à ses dettes à court terme

Ressource 1 : Le marché de la lingerie en France (variation annuelle en %)



Source : Institut Français de la Mode

Ressource 2 Les textiles du futur

Depuis leur invention il y a presque 10 000 ans, les textiles ont bien évolué. Les premières fibres utilisées pour l'habillement étaient végétales. Puis les fibres animales, la laine et la soie, sont apparues. L'une des premières fibres entièrement synthétiques comme le Nylon est mise au point en 1937. Ensuite sont venus les polyesters, l'acrylique, les chlorofibres (isolant thermique), l'élasthane, le téflon (goretex), le Kevlar et le Nomex.

Néanmoins, ces fibres sont passives. Actuellement, on met au point des fibres actives dont les domaines d'application sont très nombreux. On distingue les textiles antibactériens et antiviraux et leurs applications dans le domaine hospitalier et le grand public, les textiles anti-odeurs, les textiles anti-acariens pour leur rôle dans la prévention des allergies, les textiles anti-insectes, anti-UV et thermorégulateurs protecteurs de la peau. Dans le domaine médical, les pansements antibactériens actifs sont couramment utilisés. Les derniers concepts actuels sont ceux des « cosmétotextiles » et des « texticaments ». Ces textiles ont en commun la présence de microcapsules ou de nanocapsules chargées de produit actif libéré par friction ou diffusion. Ils appartiennent au domaine de la cosmétologie (peau plus douce, effet amincissant, anti-fatigue, micromassant, hydratant, anti-stress). Ils trouvent des applications dans l'industrie de la beauté et de la mode (textiles chargés de parfums). Les texticaments ne sont pas encore en application mais la recherche et développement dans ce domaine est en pleine expansion. Ces textiles agiraient comme d'immenses patchs recouvrant un membre entier par exemple. L'exemple souvent cité est celui du tennisman souffrant d'un « tennis elbow¹ » enfilant une coudière chargée d'anti-inflammatoire. De nombreux brevets sont déposés sur des applications antibiotiques, hormones (insuline,...), vitamines, antidotes pour les vêtements militaires, etc. Les professionnels de santé relèvent l'absence de réglementation actuelle dans ces domaines.

Source : Académie nationale de pharmacie, 3 février 2010

¹ Tennis elbow : ou « coude du joueur de tennis » est une maladie douloureuse du coude.

Ressource 3 Message du Président de l'Union des Industries Textiles (UIT)

La crise financière de juillet 2008 est venue casser une dynamique de marché positive pour les entreprises textiles françaises. Après l'été, la dégradation de la situation s'est confirmée et amplifiée mois par mois :

- Ralentissement de l'activité,
- Baisse de la consommation de textile habillement,
- Faible visibilité sur les carnets de commande.

Comment les entreprises textiles peuvent-elles passer ce cap difficile ?

Nos membres sont à 90 % des PME de moins de 50 personnes. Cela signifie qu'elles ne disposent d'aucun amortisseur face à la crise. Elles ne peuvent que compter sur leurs compétences distinctives: la flexibilité, la création/l'innovation, la capacité à détecter et à répondre aux aspirations des

consommateurs, l'esprit de conquête de nouveaux marchés. Elles y parviennent dans leur vaste majorité grâce aux transformations qu'elles ont su initier et mener à bien dans leur organisation.

L'environnement est-il favorable ?

La production manufacturière en France est malheureusement toujours handicapée par des freins fiscaux et sociaux : [...] le poids croissant de la fiscalité locale, le niveau du coût horaire du travail, le poids des charges sociales. L'innovation et la création sont dorénavant facilitées, y compris pour les PME, grâce à des dispositifs fiscaux adaptés : le Crédit d'impôt Recherche et le Crédit d'impôt Collection, dopé pour ce dernier par le relèvement du seuil minimum à 500 000 € sur les années 2009 et 2010.

Rapport d'activité 2008-2009, UIT

Ressource 4 Les missions d'OSEO (1)

Que l'innovation porte sur un nouveau produit, procédé ou service, OSEO accompagne (conseils, orientation, mise en relation avec des partenaires potentiels), quels que soient les secteurs d'activité et la taille de l'entreprise. OSEO aide à réunir les financements nécessaires à la réalisation des projets innovants (R&D) : aides d'Etat à l'innovation (aides directes à l'innovation pour partager les risques inhérents aux programmes de recherche et développement des PME et favoriser ainsi l'accès aux financements privés) et au cofinancement bancaire.

<http://www.oseo.fr>

Ressource 5 La recherche à l'université de Lille 1

- La valorisation de la recherche contribue au transfert de connaissances scientifiques, de technologie, de procédés et de savoir-faire vers les entreprises.
- L'université offre des plateformes technologiques pour expérimenter une technique, une technologie innovante, des prestations de recherche pour répondre aux besoins des entreprises.
- Elle accompagne des porteurs de projets d'entreprises innovantes et assure le lien avec les laboratoires de recherche.
- L'université possède un portefeuille de brevets qu'elle valorise auprès des entreprises.
- Elle intervient comme relais auprès des organismes financeurs (OSEO, ADEME ⁽²⁾, etc.)

<http://www.univ-lille1.fr>

⁽¹⁾ OSEO est un établissement public qui soutient la croissance et l'innovation des PME

⁽²⁾ ADEME Agence de Développement et de la Maîtrise de l'Energie

Travail à faire :

- 1. Identifiez des éléments de diagnostic stratégique interne et externe au niveau du secteur textile.**
- 2. Justifiez la décision de se positionner sur le segment des texticaments.**
- 3. Identifiez le(s) problème(s) de management rencontré(s) par l'entreprise Elmer.**
- 4. Proposez des solutions pour résoudre le(s) problème(s) de l'entreprise ELMER. Précisez leurs modalités de mise en œuvre.**