

Cas

1

# Rizome

Isabelle CALMÉ



## Présentation du cas

### *Problématique*

Comment faire évoluer son modèle économique ? Comment optimiser les ressources tout en préservant sa volonté de rester seul à bord ?

### *Résumé*

Créée en 2006, l'entreprise Rizome est spécialisée dans la conception et la fabrication de vêtements destinés aux professionnels (métiers des espaces verts essentiellement). L'entreprise s'est développée en s'appuyant sur différents partenaires permettant à son dirigeant d'être seul à bord et de proposer à ses clients sa propre marque de vêtement professionnel alliant confort, esthétisme et technicité. L'entreprise propose également quelques marques haut de gamme de chaussures et de vêtements de chasse. Après quelques années d'existence (6 à 7 ans après la création), la situation de l'entreprise semble mitigée ou délicate. Le dirigeant se questionne sur l'évolution future de son entreprise.

La question porte sur la pertinence du modèle d'affaires de l'entreprise dans les premières années d'existence. Le dirigeant se questionne sur la manière de le faire

évoluer. Compte tenu du contexte de l'entreprise, il s'agit de savoir comment optimiser ses ressources tout en préservant la volonté du dirigeant de rester seul à bord.

### *Objectifs*

Le cas permet :

- de comprendre la logique de développement d'une PME dans un secteur en mutation ;
- d'étudier la pertinence du positionnement de l'entreprise à la création puis dans les premières années de démarrage au regard de l'évolution du secteur, des ressources, de leur évolution et de la capacité stratégique de l'entreprise ;
- d'analyser la pertinence de l'organisation en réseau.

### *Outils mobilisés*

- Les outils de l'analyse externe (PESTEL, forces de Porter, FCS).
- L'approche RBV (*Ressource-based view*) pour analyser la capacité stratégique de l'entreprise.
- Le concept de firme réseau et la question liée à l'externalisation de la chaîne de valeur.
- Les concepts de coûts de transaction et de dépendance du sentier.

## **1 Au commencement... une simple observation et une bonne dose de curiosité intellectuelle**

---

Frédéric ne connaissait pas particulièrement le secteur du textile et rien dans son parcours professionnel ne le prédestinait à créer une entreprise de fabrication de vêtements pour des métiers et activités extérieurs. Tout est parti d'une observation anodine : un soir, à la tombée de la nuit, alors qu'il circule en voiture dans une agglomération proche de chez lui, trois employés de la ville travaillant sur un rond-point attirent son attention. Ces hommes sont vêtus de combinaisons sombres, sans signe distinctif, et sont peu visibles. Il s'étonne tout d'abord de ce manque de visibilité, songeant d'ailleurs que ces hommes encourent des risques. Puis une somme de questions lui vient à l'esprit : « Est-ce un fait isolé ? Est-ce bien réglementaire ? Y a-t-il un marché ? Qui sont les acteurs ?... ». Par curiosité, il commence à s'informer, d'abord auprès d'amis jardiniers professionnels et amateurs qui d'ailleurs le conduiront rapidement vers ses propres clients (les LISA<sup>1</sup>). Responsable de vente dans un groupe leader de l'agrofourriture, Frédéric côtoie régulièrement ces mêmes

---

1. Les LISA (magasins de Libre Service Agricole) ont été créés dans les années 1970 par des coopérateurs agricoles afin de répondre aux besoins des agriculteurs. Ces magasins se sont ensuite fédérés autour d'enseignes. Il existe différentes marques d'enseigne comme Gamm Vert, Comptoir du Village autour du distributeur InVivo, Point Vert, Magasin Vert autour de la centrale d'achat Coopagri Bretagne, Natur'em autour du groupement Garem. La plupart de ces enseignes sont implantées en zones rurales.

LISA mais pas pour le même type de produit. Il s'aperçoit ainsi que pour leur tenue vestimentaire, jardiniers amateurs ou professionnels n'ont d'autres possibilités que de s'adresser à ces distributeurs... C'est alors qu'il va pousser un peu plus loin ses investigations. Peu à peu, son idée de projet germe : il imagine la confection de vêtements spécifiques au jardinage, adaptés aux besoins de leurs utilisateurs, esthétiques et personnalisables. À partir de 2005, tout s'accélère. Il saisit l'opportunité de suivre une formation en master 2 « Création et management des PME » à l'IAE de Tours. Avec le soutien de ses professeurs, l'appui d'étudiants en Master 1 « Sciences du management » et les conseils de bonnes connaissances dans le secteur du textile, il décide de mener une étude plus approfondie sur son projet. Il consacre alors son mémoire de fin d'études à la rédaction de son business plan. En 2006, un an après avoir obtenu son diplôme, il crée la société Rizome, une SARL au capital de 18 000 euros. Il en est le seul maître à bord et semble satisfait d'avoir atteint son objectif.

## 2 La phase de création et de lancement de l'entreprise (années 2004-2006)

---

Au départ, Frédéric projetait de créer une ligne de vêtements de jardinage destinée à la fois au grand public (amateurs de jardinage) et aux professionnels (collectivités locales, entreprises de création d'espaces verts, propriétaires privés de parcs et jardins, horticulteurs, maraîchers, viticulteurs...). Les différentes investigations (études de marché, conseils d'amis et rencontres de professionnels) le conduiront aux constats suivants.

### 2.1 La situation en 2004-2006 sur le marché B2B du vêtement professionnel

#### ■ *Les catégories de marchés et les types de produits*

Il existe différentes catégories de produits sur le marché des vêtements professionnels. On distingue :

- le vêtement de travail, qui protège les vêtements du salarié ;
- le vêtement de protection, qui protège le salarié lui-même ;
- le vêtement d'image ou de représentation, qui permet d'identifier l'entreprise.

Ces différentes catégories sont regroupées au sein d'un même marché – le marché des EPI (Équipements de protection individuelle) – soumis à la directive européenne 89/656 et l'article R 233-1 du Code du travail français (cf. Annexe 2). Bien qu'il soit méconnu, le marché français des EPI est un marché dynamique en progression

régulière (cf. Annexe 1). En 2005-2006, il représente plus de 13 500 emplois en France, répartis entre fabricants (49 %) et distributeurs (51 %) et réalise 760 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Pour les professionnels des espaces verts, les pépiniéristes, les agriculteurs et autres activités extérieures, il n'existe pas de ligne de vêtement « jardinage » en tant que telle. Les principaux produits offerts pour les activités et les métiers d'extérieur sont notamment des combinaisons, des cottes à bretelles, des vestes et des pantalons. Le vêtement destiné au jardinage est assimilé à un vêtement de travail. Le traditionnel bleu de travail y fait en quelque sorte figure d'image d'Épinal. La forme des vêtements est très basique, les coloris, le design et les matières utilisées sans grande originalité. Sur ce marché, on se trouve face à une offre peu innovante. Il ressort d'ailleurs des études que le vêtement de travail est plutôt perçu, tant par les employeurs que par les employés, comme un vêtement obligatoire et peu seyant. Le prix reste un critère important sur cette catégorie de marché.

Sur les deux autres catégories, le vêtement de protection et le vêtement d'apparence, on observe des tendances différentes :

- sur le vêtement d'apparence, la personnalisation des vêtements, le choix des couleurs, le design sont des critères qui ont de plus en plus d'importance pour les professionnels. L'uniforme est de plus en plus utilisé comme un vecteur de communication. D'ailleurs, un certain nombre d'entreprises comme Air France, la RATP ou encore la SCNF ont su revaloriser leur image en redessinant les uniformes pour leurs employés ;
- sur le marché des vêtements de protection, compte tenu de l'existence d'une réglementation plus stricte, les professionnels ont pris conscience que les efforts en matière d'innovation, de recherche et de développement sont importants et les attentes des utilisateurs, en termes de design et de confort sont plus affirmées.

### ■ **Le sondage effectué par Frédéric auprès des professionnels visés**

Dans ses premières démarches, Frédéric est allé à la rencontre d'entreprises paysagistes de taille supérieure à 50 salariés. Il s'agissait de les questionner sur leur tenue vestimentaire, le lieu où ils achètent leur tenue ou encore les attentes qu'ils ont vis-à-vis de ces produits. De ces échanges, il est ressorti que ces entreprises n'étaient pas démarchées directement. Elles ne représentaient pas un potentiel attractif pour les gros leaders du secteur. Elles se fournissaient principalement auprès des LISA ou par catalogues. Pour ce type de clientèle, le critère qualité/prix restait certes un critère de choix, confirmant ainsi les tendances mentionnées plus haut, cependant elle n'était pas insensible à l'idée d'une personnalisation de leurs vêtements ou d'un meilleur confort. Ces premiers retours laissaient présager, pour Frédéric, que le marché du vêtement de travail pourrait à terme pénétrer l'univers des deux autres catégories de marché, les vêtements de protection et les vêtements d'image (cf. Annexe 2).

Frédéric s'est également renseigné auprès des collectivités locales. Sur cette catégorie d'acteurs (en l'occurrence les mairies, et notamment les mairies de taille moyenne), le marché lui semblait particulièrement intéressant. Il a découvert que les collectivités locales peuvent consacrer jusqu'à 60 % de leurs dépenses au budget « personnel et assimilés ». Les collectivités locales de proximité semblent en outre assez à l'écoute des services pouvant être apportés en matière d'équipement de protection (par exemple, possibilité de commander des petites quantités, avec un renouvellement non pas annuel mais à l'unité en fonction de l'usure des équipements). Elles sont aussi sensibles à une offre standard pouvant être adaptée à l'ensemble des services techniques.

Autre élément et non des moindres : ces marchés fonctionnent selon des cahiers des charges précis dans le cadre d'appels d'offres. Ce type de marché est quasiment inaccessible pour une entreprise qui démarre... à moins de passer en sous-traitance. Pour autant, Frédéric était convaincu que ce marché restait porteur à moyen et long termes.

### ■ **Les concurrents sur le marché B2B du vêtement professionnel**

Côté offre, sur le marché du vêtement de travail, on trouvait, parmi les principaux leaders des vêtements professionnels, essentiellement les marques Bragard<sup>1</sup>, Mulliez, Flory Lafont<sup>2</sup>, Vetro. Ces grands groupes ont subi, au même titre que les autres fabricants du secteur du textile, la concurrence asiatique. Aujourd'hui, leur production est largement délocalisée vers l'Asie, puis distribuée au niveau national par des grossistes ou des détaillants. Outre cette concurrence, le secteur est fortement pénalisé par l'envol des prix des matières premières comme le coton, les fibres synthétiques issues du pétrole et les contraintes de fabrication qui nécessitent de pouvoir anticiper six mois à l'avance le lancement d'une production. La compétitivité passe essentiellement par des prix bas et la maîtrise des coûts. Ces dernières sont des préoccupations constantes. Dans ce contexte, ces grands groupes produisent des séries uniques, simples, en grande quantité et à bas prix. Les niveaux de prix constatés sur les produits d'appel sont de 15 à 20 euros pour un pantalon et 20 à 25 euros pour une veste.

## **2.2 La situation sur le marché B2C : le marché du « jardinier amateur »**

Le marché de jardinage se portait relativement bien. Il était soutenu essentiellement par les produits et les activités extérieures du jardin (accessoires de protection, arrosage, mobilier de jardin, etc.). Cela représentait 72 % du CA global du secteur. Comme sur le marché professionnel, il n'existait pas réellement de ligne de

1. Rachetée ensuite par Kwintet.

2. Rachetée ensuite par Kwintet.

vêtement spécifique au jardinage. On retrouvait également un marché couvert majoritairement par les LISA avec une offre basique et de fabrication chinoise. Chez ce type de distributeurs, seule la marque Aigle était bien implantée, mais elle offrait davantage une ligne de produits « loisirs et détente ». Il existait cependant, *via* des magasins spécialisés ou des franchises, des offres positionnées sur du haut de gamme (ex. : la marque Le Prince jardinier...) mais elles étaient peu adaptées au travail du jardinier amateur. Dans ce type de distribution, les vêtements proposés étaient plutôt orientés pour des activités de loisir, de randonnées ou pour des activités spécifiques comme les activités équestres ou de chasse.

Au final, il existait peu de choix pour le consommateur en dehors d'une offre premier prix. D'ailleurs, pour compléter les tendances évoquées précédemment, les distributeurs et notamment les LISA ont préféré investir ces dernières années sur des produits accessoires plutôt que sur des lignes de vêtements. Le marché des accessoires se prête mieux à l'innovation et permet du *turnover* dans les rayons.

### ■ **Les résultats de l'étude de marché sur le marché B2C**

Afin de mieux cerner les besoins des jardiniers amateurs en matière de tenue vestimentaire, une étude de marché a été menée avec le soutien d'étudiants auprès d'un échantillon de 300 personnes comprenant aussi bien des hommes que des femmes, de 35 à 60 ans et plus, toutes CSP confondues. L'étude révèle que le concept est plutôt bien perçu mais que certains freins à l'achat demeurent. Les personnes interrogées déclarent en effet être majoritairement favorables au lancement d'une ligne de vêtements modulables. Néanmoins, elles ne sont pas toutes prêtes à l'acheter et déclarent qu'elles l'utiliseraient volontiers si elles se le faisaient offrir en cadeau... L'étude n'a en outre pas permis de fixer un prix psychologique pour les produits proposés. Les résultats ont en effet révélé des écarts de prix trop importants...

## **2.3 La création de l'entreprise Rizome en 2006 : les choix de départ**

En 2006, pour démarrer son activité, Frédéric choisit de s'adresser d'abord aux professionnels – les paysagistes, les horticulteurs, les pépiniéristes, les personnels des parcs et jardins. Les collectivités locales seraient visées à moyen terme, lorsque les conditions pour l'entreprise seraient réunies. Son ambition est d'imposer sur le marché des professionnels sa marque Rizome. Son offre s'appuie sur le principe d'un uniforme constitué d'une veste et d'un pantalon déclinés en deux modèles d'hiver et d'été, avec des coloris différents et des accessoires variés (poches, éléments de signalisation, broderies). Sa volonté est de mettre en avant l'originalité de sa marque au travers de la technicité des tissus choisis, de la praticité des vêtements conçus et de l'esthétisme en misant sur le marquage et la personnalisation des produits. Ces services peuvent facilement multiplier par trois le prix d'un vêtement. Il fait alors le choix de positionner sa gamme de produit sur un niveau de prix

« intermédiaire plus », se démarquant ainsi du marché bas de gamme investi par les LISA et la GDB et se rapprochant du marché « haut de gamme » occupé par des détaillants spécialisés ou par des franchises dans le vêtement *outdoor* et de loisir/détente (marque Aigle, par exemple). Conscient que la distribution risque d'être gourmande en marge, dans un secteur déjà contraint par des délais longs d'approvisionnement et de fabrication, il opte pour des circuits courts de distribution, tels les salons professionnels agricoles ou encore les salons des horticulteurs ou de la jardinerie.

Pour développer son offre, Frédéric bénéficie du soutien de deux gérants de société. D'un côté, Benjamin, gérant de TDS (Touraine Design Studio) située sur la commune de Loches en Indre-et-Loire. En tant que designer et styliste, il dispose d'un réel savoir-faire en développement de nouveaux produits. De l'autre, Patrick est gérant de la société SPLIT, située à Châtillon-sur-Indre. SPLIT est l'une des dernières entreprises textiles de la région Centre, reconnue pour son savoir-faire dans la confection et son travail de qualité. Elle doit sa survie au fait qu'elle a su anticiper les mutations du secteur en développant un savoir-faire en *sourcing* (achat de matières premières – suivi de commande – logistique).

Outre le fait qu'ils se connaissent personnellement, une réelle confiance s'est installée entre eux. Patrick et Benjamin ont régulièrement conseillé Frédéric, et se sont rapidement pris au jeu de la réflexion qu'il a menée pour développer son concept. Le projet peut apporter un volume d'affaires intéressant, sur des marchés nouveaux. Confrontés à un ralentissement important dans leurs activités respectives, ils sont tout à fait prêts à relever le challenge. Pour Frédéric, la collaboration avec Patrick et Benjamin lui permet de partir avec de faibles charges, conscient qu'un atout majeur de la réussite de son projet est de rechercher à optimiser ses coûts.

C'est donc tout naturellement que Frédéric établit son siège social à proximité de ses deux partenaires, à Fléré-la-Rivière, une zone en outre classée ZRR<sup>1</sup>. Il s'installe alors dans une des dépendances de sa résidence principale.

La collaboration entre les trois sociétés s'établit de la manière suivante :

- TDS est en charge d'élaborer la ligne produit ;
- la société SPLIT est en charge de la confection et de la logistique ;
- l'entreprise Rizome, par l'intermédiaire de Frédéric, est en charge de toute la partie commerciale, à savoir la prospection avec une forte présence sur les salons, la gestion en directe d'un portefeuille de clientèle, en développant une écoute, une réactivité, une adaptabilité...

1. Les ZRR (Zones de revitalisation rurale) sont des territoires ruraux de développement prioritaire. Ce sont des zones qui connaissent des difficultés de développement. Une entreprise qui se crée en ZRR peut bénéficier d'un certain nombre d'exonérations fiscales (exonération d'impôt sur les bénéfices les 4 premières années, exonération de la taxe foncière, exonération de charges sociales et patronales, etc.).

### **3 L'entreprise Rizome au cours des cinq premières années : le développement de l'activité et les premiers questionnements**

Pour promouvoir sa gamme de produits, Frédéric passe une large partie de son temps dans les salons professionnels que fréquente sa clientèle. Les débuts sont bien sûr difficiles, car il faut du temps pour faire connaître la marque. Le côté marquage séduit beaucoup et fait gagner des clients. Très rapidement, Frédéric collabore avec une petite entreprise de broderie située dans l'Orléanais, capable de lui fournir des petites quantités, puis une seconde spécialisée dans la sérigraphie industrielle. Il décide aussi de passer par deux agents commerciaux, payés à la commission pour démarcher les pépiniéristes, les horticulteurs et pour approcher les collectivités locales. Il développe en parallèle un site Internet qui est un site vitrine pour faire connaître Rizome. Le concept est de mieux en mieux accueilli dans les salons. Frédéric reste à l'écoute de ses clients et fait évoluer ses produits en incorporant des membranes polyuréthanes sur les vestes ou pantalons qu'il conçoit (membranes en gore-tex, bandes réfléchissantes, etc.) afin de proposer des gammes de produits plus résistants et adaptés au travail en extérieur tout en continuant à veiller à l'esthétisme de ses produits. La marque commence alors à percer autour d'une gamme qui tend à s'élargir pour répondre aux exigences des clients (blousons d'été, d'hiver, tee-shirts de différents coloris à manches courtes ou longues, etc.)... mais c'est sans compter les contraintes d'approvisionnement qui commencent peu à peu à devenir pesantes. À partir des années 2008-2009, une certaine concentration s'amorce du côté des tisseurs. Il devient alors de plus en plus difficile de négocier de petites quantités de tissus à prix compétitif pour l'entreprise. Alors qu'il était possible, au démarrage de l'activité, de commander 100 mètres de tissus avec une répercussion de la hausse du prix lié à cette quantité de l'ordre de 15 à 20 %, deux ans plus tard, la donne est complètement différente et les conditions se durcissent. La quantité minimum à acheter double, entraînant des problèmes de trésorerie, de coûts de stockage et au final, des problèmes de rentabilité.

C'est alors que Frédéric décide de se lancer dans la commercialisation de vêtements *outdoor* haut de gamme pour le compte d'autres marques – d'abord pour Jumfil puis pour Dubarry. Cette nouvelle activité donne naissance à l'Atelier Rizome, un magasin situé dans les locaux de l'entreprise. Pour cette activité, tout est parti des salons professionnels. Jumfil est un fabricant français de vêtements *outdoor* et de vêtements de chasse. Il est plutôt implanté dans la région lyonnaise avec peu de boutiques en propre. Il est présent sur quelques salons pour vendre ses produits en direct, mais cela reste limité. Frédéric, connaissant bien la marque, lui propose de la commercialiser dans d'autres régions. Le partenariat débute ainsi et va s'étendre ensuite à d'autres marques détenues par Jumfil, comme Dubarry. Plus tard, Frédéric n'hésite pas à investir le marché des *goodies* en proposant des gadgets et objets personnalisés à différentes entreprises de l'agrofourniture. Au départ, il avait fait appel à ses anciens contacts professionnels pour équiper ses propres vêtements,

faire des vêtements spécifiques ou se démarquer des catalogues publicitaires. Puis très rapidement, il a eu accès à leur portefeuille, leur boutique de *gadgets*. C'est alors que Frédéric a commencé à démarcher des firmes de l'agrofourniture et des produits phytosanitaires (qu'il connaît bien pour y avoir travaillé auparavant). Il les a surtout orientées dans le choix de leurs *goodies* vers le vêtement EPI, les équipements individuels, en les convainquant qu'il était plus utile d'offrir aux agriculteurs et aux techniciens des gants ou des lunettes de protections à l'effigie de leur marque que des crayons ou des porte-clés. Sa collaboration avec l'entreprise de sérigraphie industrielle, entamée quelques années plus tôt, lui permet d'avoir un rendu de très bonne qualité sur l'impression des logos... Cette activité de *goodies* a rencontré rapidement un franc succès. Elle est devenue très rémunératrice pour l'entreprise Rizome, même si elle nécessite une trésorerie importante à chaque fois.

Alors, quel bilan tirer depuis la création ? Même si Frédéric est passionné par ce qu'il fait, il a le sentiment que son activité devient de plus en plus compliquée. Sur les vêtements professionnels, les contraintes d'approvisionnement sont toujours présentes avec des quantités à la commande qui augmentent chaque année. Il lui est impossible de répercuter ces contraintes sur les prix de ses produits, déjà élevés. Sans compter le stock que cela génère, avec les différents modèles et matières qu'il propose. Il faudrait aussi qu'il vende plus, soit en passant par d'autres agents commerciaux, soit en recrutant en interne. Mais la situation n'est pas simple, car il s'est aperçu qu'il était difficile de recruter de bons agents commerciaux. Ces derniers temps, il a dû se résoudre à remplacer un agent. Recruter en interne lui semble pour l'instant trop risqué financièrement. Côté réglementation, cela n'évolue pas non plus dans le bon sens selon lui, car la loi oblige aujourd'hui l'employeur à fournir des vêtements professionnels à ses employés et à les fournir propres. Certains acteurs, qui n'étaient pas fortement présents jusqu'ici sur le secteur, comme les loueurs de linge, s'intéressent de plus en plus au marché en proposant des vêtements de base avec des services de nettoyage... Certes, Rizome n'est pas en concurrence directe, mais cette évolution le laisse perplexe. Côté collectivités locales, Rizome a su décrocher quelques marchés après trois ans d'existence, mais là aussi les règles évoluent. Les moyennes et grandes collectivités réorganisent toutes leur service achat. Alors qu'auparavant, chaque service avait son propre budget, la tendance est aujourd'hui à la centralisation des achats. Ainsi, du stylo aux chaussures en passant par les vêtements de travail, tout passe par le même acheteur, laissant ainsi la part belle aux grands groupes. Enfin, Frédéric remarque depuis peu que certains partenaires dont il commercialise la marque de vêtements *outdoor* commencent à vendre en direct sur les mêmes places que lui... Enfin, son partenaire d'origine, l'entreprise SPLIT, voit son activité repartir à la hausse. Il est donc moins réactif qu'avant, ce qui entraîne des délais de livraison de marchandises plus longs sur les produits les plus demandés...

Frédéric est conscient que les marchés évoluent et que son entreprise doit en permanence chercher à s'y adapter. Mais aujourd'hui, toutes ces évolutions ne le satisfont pas pleinement.

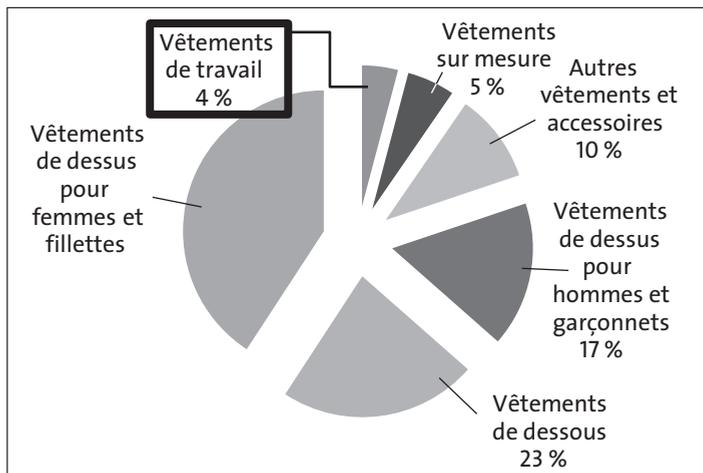
## Questions

- 1 ■ Vous analyserez la pertinence du positionnement choisi en 2006 au regard de l'évolution du marché du vêtement de travail et de la capacité stratégique construite.
- 2 ■ Vous préciserez la situation de l'entreprise cinq ans après sa création. Quels sont selon vous les facteurs déterminants qui expliquent la situation dans laquelle se trouve l'entreprise ?
- 3 ■ Quels sont les avantages et les limites du modèle organisationnel choisi ?

### Annexe 1

#### Les éléments majeurs sur le secteur des vêtements de travail

##### 1. Le secteur des vêtements de travail en 2004



Source : SESSI, EAE, données 2004.

#### Figure 1.1 – La répartition du CA par secteur d'activité de la filière habillement

En 2004, le secteur de la fabrication de vêtements en textile générant un chiffre d'affaires de 10 048,7 millions d'euros. Il regroupait 817 entreprises et avait un taux d'exportation de 31,8 %. La fabrication de vêtements de travail représentait 4 % de la filière avec un CA de 415,2 millions d'euros. Elle regroupait 45 entreprises de 20 salariés et plus et était peu exportatrice (son taux s'élevait à 7,8 %) en comparaison avec les autres secteurs de l'habillement textile.

## 2. La tendance sur l'offre du secteur des vêtements de travail

### *Période 2000-2006*

Entre 1998 et 2006, l'activité du secteur a progressé de 16 % environ en valeur. Entre 2000 et 2005, cette progression s'est faite à un rythme soutenu de l'ordre de 2 à 3 % par an avec une croissance exceptionnelle en 2005 (+ 5 %). Cette dernière est portée en partie par le marché de la construction, porteur en termes d'emplois (+ 2 %) mais surtout par le dynamisme des exportations, notamment à destination de l'Allemagne (+ 170 %), engagée depuis 2005 dans des travaux de rénovation colossaux en vue de la Coupe du monde de football de 2006. Sur la même période, la production du secteur a chuté de 50 %. En 2004, le secteur de la fabrication de vêtements de travail ne comptait plus que 45 entreprises de 20 salariés et plus contre plus de 68 dix ans plus tôt. Face à la concurrence étrangère à bas prix, certains fabricants français ont redéployé leur outil de production à l'étranger, dans les pays du Maghreb notamment, ne conservant en France que leur activité de recherche. La production de vêtements de travail nécessite en effet une main-d'œuvre importante et peu qualifiée.

### *Après 2006*

Après une année exceptionnelle en 2005, la tendance du secteur est revenue à son niveau de croissance antérieur à 2005, autour de 2,5 à 3,5 %. Cette croissance soutenue s'explique en grande partie par la volonté des institutions publiques de sécuriser les employés sur leur lieu de travail. De manière générale, on observe une importance croissante accordée à la prévention dans le monde du travail. Côté pouvoir public, le gouvernement a mis en place à partir de 2004 trois principaux pôles de compétitivité (Up-Tex à Lille, Fibres naturelles Grand-Est à Strasbourg et Techtera à Lyon) afin de soutenir l'innovation dans le secteur et permettre aux acteurs de la filière de faire face à la concurrence des pays à bas prix.

## 3. La demande des vêtements de travail

Les vêtements de travail concernent tous les secteurs de l'économie. Toutefois, ils sont principalement destinés à l'industrie et au marché du BTP. L'évolution du marché des vêtements de travail est fortement corrélée à celle du marché de l'emploi. Les prévisions d'emploi sur ces deux marchés restaient incertaines pour les années 2006-2007. La construction présente certains signes d'essoufflement laissant penser que les créations de postes seront amenées à ralentir. Quant à l'industrie, la création d'emplois poursuit sa chute, conséquence des modifications structurelles de l'économie française favorables à un développement des activités de service. Pour les années 2006-2007, la croissance de la demande de vêtements de travail reste cependant soutenue autour de + 2,5 % à + 3,5 % en valeur.<sup>1</sup>

1. Source : Xerfi 2005.

#### **4. La distribution des vêtements de travail**

Selon le type de vêtements, la distribution peut différer. La vente directe est généralement préférée pour le vêtement d'image. En revanche, pour les vêtements techniques (notamment les vêtements de travail classiques tels les bleus de travail), les grands groupes passent par les négociants généralistes ou spécialistes. Ces derniers peuvent en effet garantir de grandes quantités à prix réduits. Enfin, depuis quelques années, les loueurs de vêtements tendent à jouer un rôle croissant dans la distribution de vêtements de travail. En plus de la location, ils prennent en charge l'entretien et le nettoyage pour le compte de leurs clients.

---

### **Annexe 2**

---

#### **La réglementation dans le secteur des fabricants de vêtements de travail**

##### **La fin des quotas d'importation en 2005**

L'accord Textile-Vêtement (ATV) a progressivement mis fin à l'accord Multi-Fibre (AMF) mis en place par le GATT<sup>1</sup> en 1974 protégeant les industries locales des importations massives en provenant de Chine. Le calendrier de cet accord s'est étalé sur une dizaine d'années, libéralisant progressivement le commerce textile-habillement. Au 1<sup>er</sup> janvier 2005, cette libéralisation est totale. Concernant les vêtements de travail, cette libéralisation a été totale dès 2002, entraînant une forte hausse des importations chinoises.

##### **Les EPI définis selon le type de protection et les risques encourus**

La directive n° 89/686/CEE définit trois catégories de produits en fonction du risque encouru. Chaque type de produit doit répondre à des normes strictes et faire l'objet d'une certification spécifique. Au cours des années, cette directive a évolué vers plus d'exigences et de rigueur.

---

1. *General Agreement on Tariffs and Trade* (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce).

	Risques	Produits	Procédure de certification
Catégorie 1	Mineurs.	Gants de jardinage, vêtements de protection.	Le fabricant certifie lui-même ses produits.
Catégorie 2	Intermédiaires.	Gants, lunettes de protection.	Nécessité pour le fabricant de demander un examen CE auprès d'un organisme agréé.
Catégorie 3	Graves, irréversibles.	Équipements contre la chaleur, les risques de chutes.	Nécessité pour le fabricant de demander un examen CE auprès d'un organisme agréé. Il doit entrer dans un système d'assurance qualité CE avec surveillance.

Source : IFTH (Institut français du textile et de l'habillement).

Le vêtement de travail est régi par le Code du travail (décret 93-41) Art R 233.1 qui stipule que le chef d'entreprise doit mettre gratuitement à disposition des travailleurs les équipements de travail nécessaires en vue de préserver leur santé et leur sécurité. Deux autres articles L.233-5-1 et L.231-2 du Code du travail précisent que les équipements de travail doivent être choisis en fonction des conditions et des caractéristiques particulières de travail à l'aide d'une analyse et d'une évaluation des risques préalables.

## Annexe 3

### La mondialisation dans le secteur du textile

Après l'internationalisation de l'industrie de l'habillement dans les années 1960 et 1970, c'est au tour du secteur textile de se mondialiser. Cette mondialisation a entraîné une chute de la production dans l'hexagone et de ce fait, une chute de l'emploi dans le secteur. Face aux avantages comparatifs des pays émergents (notamment les coûts salariaux plus bas), la délocalisation de production est devenue la seule issue possible pour les entreprises du textile. La réduction de la production a toutefois touché plus particulièrement la production de produits bas et moyen de gamme. Le secteur du textile-habillement se caractérise par une intégration faible et un recours à la sous-traitance particulièrement fort. Ces conditions ont favorisé la délocalisation de la production dans le textile. Elle s'est alors traduite par une réorganisation de la production au niveau mondial et a modifié les rapports entre les acteurs de la filière.

Au cours des années 1990, période de délocalisation de l'habillement, les donneurs d'ordre ont délocalisé leur production en faisant appel à des confectionneurs implantés dans des pays proches pour abaisser leurs coûts de production. La production de textile a pu ainsi être préservée jusqu'en 2003-2004. Progressivement,

la sous-traitance à fait place à la cotraitance. Cette nouvelle organisation de la production confère au façonnier non seulement la fabrication du vêtement, mais aussi la responsabilité de l'achat du tissu. Cette cotraitance est moins marquée en France que dans d'autres pays comme l'Allemagne ou les pays de l'Europe du Nord. Elle devient cependant le principal mode d'approvisionnement de la distribution. En France, elle représente en moyenne 58 % des approvisionnements des distributeurs et se pratique surtout avec les confectionneurs asiatiques. Ainsi, progressivement, les cotraitants hors Europe travaillent de plus en plus en relation avec les tisseurs locaux. Au début du processus de délocalisation de l'habillement, la quasi-totalité des confectionneurs asiatiques importaient leurs tissus d'Europe. Depuis, l'activité de tissage s'est développée à proximité des cotraitants. Une concurrence certaine s'est alors établie en termes de prix, de réactivité et de qualité entre les tisseurs européens et les tisseurs hors Europe. La concurrence provenant des pays à bas salaires concerne surtout les activités textiles traditionnelles liées à la laine, au coton et aux matériaux naturels. Ces activités sont en outre pénalisées par une volatilité des cours des produits et par leur éloignement des lieux de production. Les entreprises présentes dans ces activités trouvent alors de plus en plus difficilement leur place et les fermetures se succèdent. Dans ce contexte, le créneau des textiles techniques constitue une opportunité pour l'industrie française. Ces textiles répondent à des exigences techniques et qualitatives élevées en matière de résistance mécanique et thermique et de durabilité. Ils offrent en outre de nombreux débouchés à l'industrie textile du bâtiment, du génie civil, de la santé ou encore du sport. Dans ce contexte, le maintien d'une industrie française repose sur le développement du créneau des textiles techniques permettant de fidéliser les clients sur la qualité, la sécurité et le développement durable. Le maintien d'une industrie française passe également par le recentrage des activités des entreprises du textile sur une activité de bureau d'études autour de la conception et du marketing. Ceci est d'autant plus nécessaire que la production des entreprises est délocalisée et que les réajustements de production se révèlent plus difficiles et plus coûteux.

#### Annexe 4

##### **Des références d'articles sur l'évolution du secteur du vêtement de travail après 2006-2007**

« **Vêtements professionnels et de protection** », [www.passcreamode.com](http://www.passcreamode.com)

L'article chiffre le marché mondial du vêtement professionnel en 2011 à 7 milliards d'euros alors que le chiffre d'affaires du marché français du vêtement professionnel avoisine les 600 millions d'euros, dont la moitié est générée par les vêtements de protection (EPI). Le secteur du vêtement professionnel en France est très fragmenté : il compte de nombreux acteurs, fournisseurs et donneurs d'ordres et de nombreux segments distincts. Sa distribution est multiforme.

L'article souligne en outre que le vêtement de travail permet dans beaucoup de cas de distinguer les professions entre elles. Son port s'est étendu à d'autres secteurs d'activité pour répondre à leurs nouveaux besoins : représentation d'une image d'entreprise ou de marque, valorisation du salarié et reconnaissance de son appartenance à l'entreprise.

**« Le vêtement de travail, Avoir le costume de l'emploi », BBI n° 94, novembre 2011**

**[www.baselopresse.fr/les-vetements-de-travail-1-5-1490.html#debut\\_article](http://www.baselopresse.fr/les-vetements-de-travail-1-5-1490.html#debut_article)**

L'article souligne que le marché du vêtement de travail tend à quitter l'univers de la contrainte. Les employeurs commencent en effet à prendre conscience qu'un équipement confortable, adapté à la morphologie de l'utilisateur et à son environnement favorise la performance. L'article pointe ainsi que les gammes se spécialisent en fonction des métiers et se rapprochent de plus en plus du vêtement de protection. Le recours à des matériaux techniques permet aux professionnels de travailler dans des conditions optimales.

**Étude sectorielle sur le textile-habillement menée par BPI France, 2013**

**[www.bpifrance.fr/actualites/publications\\_etudes/syntheses\\_sectorielles](http://www.bpifrance.fr/actualites/publications_etudes/syntheses_sectorielles)**

L'étude souligne que l'industrie textile française a réussi à stabiliser son chiffre d'affaires en 2013, malgré un contexte macroéconomique peu porteur avec un recul de la consommation dans l'habillement de 2 % en valeur. L'industrie textile face à la mondialisation montre actuellement une meilleure capacité de résistance que d'autres secteurs industriels. Les industriels, de l'amont à l'aval de la filière, continuent de saisir des opportunités pour développer des produits à forte valeur ajoutée.

En 2013, le secteur des textiles techniques est toujours le secteur le plus soutenu et est même en progression. Quatre domaines d'applications se détachent : protection individuelle, sport et loisirs, transports, et santé. Les industriels investissent en R&D pour conférer aux textiles de nouvelles propriétés, les combiner, améliorer leur durabilité, tout en respectant les exigences environnementales...