

Filt : tisser les fils de l'exportation

par

■ **Catherine Cousin** ■

Directrice générale de Filt

■ **Jean-Philippe Cousin** ■

Président de Filt

En bref

Après le tsunami de 2011 au Japon, Filt perd les 30 % de ventes que représentait ce pays. L'entreprise aurait dû disparaître, comme 50 % des entreprises textiles françaises depuis dix ans, mais face à cette catastrophe, elle a plus que rebondi en se tournant résolument vers l'exportation et en diversifiant tant ses marchés que ses produits. Décomplexée, l'entreprise, née de la fabrication de filets de stockage de récoltes en 1860, relance le filet à provisions de grand-mère et en fait un produit tendance vendu dans le monde entier. Le savoir-faire perdu, retrouvé puis transmis, vaut à Filt le label Entreprise du patrimoine vivant. Filt ne cesse d'innover avec, aujourd'hui, trente coloris, dont deux d'avance sur les concurrents émergents, quatre modèles et une démarche de développement durable qui fait de l'interdiction du sac plastique un atout. Alors qu'en 2000, son chiffre d'affaires à l'export était de 10 %, il est désormais proche de 50 %. Pour Filt, le monde est au bout du chemin.

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.

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de la Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} octobre 2018) :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

L'histoire de la société Filt

Jean-Philippe COUSIN : La société Filt est une entreprise textile, située en Normandie, dont l'origine remonte à 1860. Au départ, il s'agissait d'une coopérative : des paysans s'étaient associés pour fabriquer des filets destinés à stocker leurs récoltes. Vers 1900, le système coopératif a été abandonné et l'entreprise est devenue une société. Assez vite, elle s'est industrialisée et s'est rapprochée de Caen afin de pouvoir bénéficier des infrastructures routières et ferroviaires. Nous avons peu de précisions sur son histoire, car les ateliers ont été complètement détruits par les bombardements de la seconde guerre mondiale. La seule trace écrite qui nous reste de la période antérieure est une coupure de presse de 1925.

Catherine COUSIN : L'article en question témoigne que, très tôt, la société Filt a su chercher de nouveaux marchés à l'international. En effet, elle vendait déjà ses produits en Espagne, en Suisse ou encore au Danemark. C'est assez remarquable, quand on imagine la complexité que devaient représenter, à l'époque, les problèmes de langue, de transport, de douane, de monnaie, etc.

En 1945, alors que l'atelier avait été complètement rasé par les bombardements, le patron et ses deux fils ont montré une volonté très forte de relancer l'activité. Nous avons retrouvé un courrier où ils demandaient une dérogation pour obtenir des matériaux de construction, et un article de presse qui complimente la société pour avoir été la première, à Caen, à reprendre la production, en 1948.

Dans les années soixante, elle a fait de très bonnes affaires, notamment en vendant des filets à provisions : elle en produisait jusqu'à 200 000 par mois ! Avec l'apparition des sacs en plastique, les ventes ont chuté et l'entreprise a développé des produits industriels, notamment des filets destinés à la culture des moules de bouchot, ou encore des filets pour l'automobile.

Jean-Philippe COUSIN : Entre 1900 et 1990, l'entreprise a été dirigée par une même famille, puis elle a été cédée à un expert-comptable, qui m'a embauché comme dirigeant salarié en 2000. En 2004, je suis devenu son associé, puis mon épouse Catherine nous a rejoints en 2006. Nous avons acquis la totalité des parts en 2016.

Naissance d'une ambition

Une première expérience

Catherine COUSIN : Jean-Philippe est ingénieur textile de formation. Pour ma part, j'ai étudié à l'École des beaux-arts, puis suivi une formation de dessin industriel appliqué au textile. Lorsque je l'ai rencontré, il ne trouvait pas de travail dans sa spécialité, mis à part un poste d'acheteur chez Décathlon qui n'était vraiment pas fait pour lui. Déjà à cette époque, il souhaitait créer un atelier textile et, assez rapidement, nous avons lancé notre premier projet. Nous avons préparé un plan d'investissement, construit un bâtiment, acheté des machines, embauché des salariés et fabriqué des vêtements d'image pour des sociétés comme Europcar ou Air Liberté. Deux ans plus tard, le jour de l'éclipse solaire de 1999, nous avons déposé le bilan. Nous avons cependant tellement appris à travers cette expérience que nous ne l'avons jamais considérée comme un échec.

Jean-Philippe COUSIN : Depuis, nous avons pris l'habitude de nous remettre en cause en permanence et de conserver un esprit de survie même quand tout va bien. Encore aujourd'hui, chaque matin, je me dis que tout ce que nous avons développé et tous les marchés que nous avons gagnés, nous pouvons les perdre dans la journée : une réglementation peut changer, un pays peut nous interdire la vente de tel produit, une décision politique peut nous fermer un débouché. Il y a dix ans, par exemple, le prix du coton a été multiplié par trois en six mois, en raison d'achats massifs par des sociétés chinoises. Heureusement, grâce à notre réseau, nous avons perçu très tôt cette tendance et nous avons pu obtenir des financements pour acheter le stock dont nous avons besoin pour couvrir un an de production, avant que les prix ne montent trop.

Un projet à long terme

En 2000, j'ai répondu à une offre d'emploi de la société Filt pour un poste de directeur. Dès l'entretien d'embauche, j'ai proposé au propriétaire de l'entreprise de la lui racheter, le moment venu. J'avais 30 ans, il en avait 15 de plus et il disait attendre de moi que je m'investisse fortement dans l'entreprise; cela me paraissait logique. Il y a eu un blanc dans la conversation, mais il a finalement été d'accord : « *Nous allons nous laisser quelques années pour voir si tout se passe bien, puis nous nous associerons et, progressivement, vous reprendrez le capital.* » Après le dépôt de bilan, il ne nous restait que des dettes, mais j'espérais bien qu'en quelques années de salariat, nous pourrions nous refaire une santé.

Des porte-bébés pour le Japon

À mon arrivée, l'entreprise réalisait 10% de son chiffre d'affaires à l'export, en particulier avec des porte-bébés vendus au Japon. Nous avions un seul acheteur, un distributeur japonais qui avait découvert notre modèle, par hasard, sur une foire aux États-Unis.

Catherine COUSIN : Ce produit lui avait beaucoup plu car il allait permettre d'aider les mamans japonaises, plutôt fluettes, à porter leurs bébés qui sont, eux, relativement trapus. De plus, notre modèle a l'avantage de préserver une petite distance entre la maman et le bébé, ce qui plaît là-bas, alors qu'ici, nous avons tendance à préférer que le bébé soit complètement "collé" à la maman. Enfin, c'est un produit français, ce qui est très apprécié des Japonais.

Jean-Philippe COUSIN : À l'époque, la gamme ne comprenait que trois couleurs. Un jour, notre client japonais nous demande de le fabriquer en noir, ce qui a beaucoup choqué les salariés : « *Un porte-bébé noir? Ça ne marchera jamais!* » Avec mon "bon sens paysan", je me suis dit que le client savait ce qu'il faisait et que, s'il demandait du noir, c'est qu'il avait des perspectives de marché. De fait, nous en avons vendu des quantités invraisemblables.

Catherine COUSIN : La couleur noire n'a pas du tout la même signification au Japon qu'ici. Pour nous, elle évoque le deuil, alors que là-bas, c'est le blanc qui joue ce rôle. De même, au Japon, on se marie en rouge, alors que ce serait perçu bizarrement ici. À ce moment-là, nous ne le savions pas. Nous avons répondu à la demande de notre client, comme nous le faisons toujours, plutôt que de procéder à une analyse du marché. Par la suite, nous avons continué d'élargir la gamme et, quelques années après, notre client nous a demandé d'y ajouter un modèle à rayures. Comme les Japonais aiment les produits français, nous avons lancé, comme une boutade, l'idée de porte-bébés bleu-blanc-rouge. Cette suggestion a beaucoup plu et, deux mois après, le produit était dans les boutiques de Tokyo. Nous avons encore accru nos ventes au Japon, jusqu'à ce qu'elles représentent 30% de notre chiffre d'affaires.

Le tsunami

Jean-Philippe COUSIN : C'est alors qu'est arrivé le tsunami de 2011... Trois jours avant, notre client nous avait passé une commande qui représentait trois mois de travail à plein temps. Nous étions en pleine réflexion sur la façon de nous organiser avec nos collaborateurs, nos fournisseurs, nos sous-traitants, etc., quand, un matin, j'allume la télé et je découvre la catastrophe. Pour nous, les conséquences étaient difficiles à anticiper : notre commande serait-elle honorée ou non? Fallait-il continuer à "charger la locomotive" ou tout arrêter? À notre grande surprise, notre distributeur japonais a maintenu sa commande. Nous l'avons préparée dans des conditions difficiles, avec beaucoup de problèmes de communication, mais nous y sommes parvenus, nous avons tout livré et nous avons été payés.

L'année 2011 s'étant, en définitive, avérée excellente, nous étions confiants : « *Si même dans des conditions pareilles ils nous ont pris la marchandise et l'ont vendue, nous n'avons pas de souci à nous faire pour la suite.* » En réalité, nous avons compris rétrospectivement que c'était par sens de l'honneur que notre client avait maintenu sa commande... Il s'est retrouvé avec des montagnes de stocks et, en 2012, ne nous a rien commandé du tout, ce qui nous a fait perdre instantanément 30% de notre chiffre d'affaires!

La mobilisation de l'écosystème

Ce que nous avons appris lors de notre dépôt de bilan nous a été très utile : nous savions qu'il fallait réagir sans perdre un seul instant. Nous avons commencé par prévenir tout notre écosystème, les collaborateurs, les banques, les fournisseurs, les sous-traitants, les clients.

Pour les collaborateurs, nous n'avions pas le choix, ils allaient bien se rendre compte que la production baissait. J'ai préféré jouer franc-jeu plutôt que les laisser se "monter la tête". Par chance, plusieurs personnes ont pris leur retraite cette année-là et notre chef d'atelier a suivi sa femme à Marseille, où elle était mutée. Nous sommes passés de 25 à 12 salariés sans plan social et avec seulement quatre jours de chômage technique.

Les banques nous ont fait confiance et nous ont accordé des autorisations de découvert. Je leur rendais des comptes tous les mois, en leur présentant le carnet de commande et les ventes déjà facturées.

Nos fournisseurs étaient, pour la plupart, les mêmes qu'à l'époque du dépôt de bilan. Ils avaient apprécié notre comportement d'alors et ont, eux aussi, accepté de nous suivre.

Catherine COUSIN : Dans le textile, secteur qui a été dévasté, ceux qui ont survécu sont forcément des gens compétents et qui savent s'adapter. Nous avons tous l'instinct de survie et nous nous serrons les coudes.

Jean-Philippe COUSIN : Concrètement, nos fournisseurs nous mettaient des bobines de fil à disposition. Nous n'avions qu'à tendre la main pour les prendre, et elles ne nous étaient facturées qu'à partir du moment où nous les utilisions.

Quant aux sous-traitants, nous leur avons expliqué que nous allions devoir rapatrier une partie du travail, même s'il s'agissait parfois de tâches très basiques.

Enfin, j'ai également appelé certains clients à la rescousse. Alors qu'ils nous réglaient d'habitude à 45 ou 60 jours, ils ont accepté de payer immédiatement. Ils sortaient leur carnet de chèques et me demandaient : « *Tu as besoin de combien?* »

Continuer à investir

En général, quand la situation va mal, nos confrères du textile cessent d'investir. Pour ma part, j'ai remarqué que l'on s'en sort mieux quand on travaille à contre-courant. C'est pourquoi, même en pleine crise, nous n'avons jamais cessé d'investir. Entre 2004 et 2014, nos investissements ont représenté l'équivalent d'une année de chiffre d'affaires, ce qui nous a permis de moderniser nos équipements, d'abaisser nos coûts et aussi de fabriquer des produits de plus en plus techniques afin d'accéder à de nouveaux marchés. Aujourd'hui, nous possédons 90 machines, qui nous permettent de fabriquer des produits extrêmement variés.



© Fil

L'atelier

Nous les achetons en Allemagne, en Italie ou en Espagne, mais aucune d'entre elles ne fonctionne chez nous comme son fabricant l'a conçue. Dès qu'elles arrivent, nous les démontons pour les transformer. Parfois même, nous demandons aux fabricants, dès la commande, de ne pas monter telle ou telle pièce sur le châssis, ou encore d'installer une prise de force à tel endroit. Ils ne savent pas à quoi cela va nous servir et nous nous gardons bien de le leur dire, sinon ils modifieraient leurs modèles et en feraient profiter la concurrence...

Catherine COUSIN : Par ailleurs, nos techniciens les mettent toutes sur roulettes, afin de pouvoir reconfigurer l'atelier très rapidement et sans risque.

Miser sur l'export

Jean-Philippe COUSIN : L'année 2012 est la seule année durant laquelle, compte tenu de la situation, nous n'avons pas acheté de machine. En revanche, nous avons recruté une commerciale pour essayer de trouver de nouveaux marchés en France. Cela n'a pas donné les résultats espérés et nous n'avons pas poursuivi. De toute façon, nous savions qu'en France, les marges seraient serrées et que nous serions payés, la plupart du temps, à 60 jours, ce qui aggraverait nos problèmes de trésorerie. Nous avons donc décidé de changer de stratégie et de miser plutôt sur l'export, sachant qu'à l'international, on est payé avant de livrer. Le seul client pour lequel nous faisons une exception est notre distributeur japonais, avec qui nous travaillons depuis 25 ans : il bénéficie d'un délai de huit jours...

Vendre à l'étranger sans bouger de chez soi

Nous n'avons pas les moyens de sillonner le monde : nous sommes allés une fois en Asie et je me suis rendu à deux reprises au Canada. Le reste du temps, nous nous contentons de participer aux salons internationaux, notamment Maison & Objet, qui se tient à Paris et où nous prenons un stand depuis 2011, ou encore un grand salon allemand qui se tient à Cologne. En cinq jours et pour un coût de 5 000 à 10 000 euros, nous obtenons en moyenne 200 contacts.

Pas de trop gros client

Nous avons tiré les leçons de notre mésaventure avec le distributeur japonais et, aujourd'hui, notre plus gros client ne représente que 3,8% de notre chiffre d'affaires. Nous évitons de passer par des distributeurs et nous traitons nos affaires en direct le plus souvent possible. Au passage, cela nous permet de recueillir davantage d'informations, de mieux coller au marché et de préserver notre marge. Quand vous passez par un distributeur qui représente 20% de votre chiffre d'affaires, vous êtes obligé de négocier. Quand vous traitez uniquement avec des petits clients, c'est vous qui fixez votre tarif.

Catherine COUSIN : Nous ne faisons appel à un importateur que lorsque la culture locale l'impose. Par exemple, aux États-Unis, nous avons remarqué que les perspectives de grosses commandes n'aboutissaient jamais. Nous avons fini par comprendre qu'il nous fallait quelqu'un sur place et, depuis quelques mois, nous avons pris un distributeur.

Le luxe, locomotive du textile

Jean-Philippe COUSIN : Pour notre développement à l'international, nous avons bénéficié du fait que les produits textiles français sont portés par l'industrie du luxe et ont une excellente image à l'étranger. Une marque comme LVMH sert de locomotive, même à de tout petits producteurs comme nous, et même pour des produits textiles basiques comme les nôtres, du moment qu'ils portent la mention Fabriqué en France.

EPV, un label porteur

Catherine COUSIN : Il y a quelques années, nous avons obtenu le label EPV (Entreprise du patrimoine vivant), qui est décerné par le ministère de l'Industrie et dont 1 300 entreprises françaises bénéficient actuellement. C'est un label extrêmement apprécié à l'étranger, en particulier en Asie. Pour nos salariés, c'est aussi une grande

fierté : c'est une reconnaissance non seulement pour nos équipes actuelles, mais pour tous ceux qui ont fait vivre cette entreprise depuis 1860. Cela nous donne le sentiment de compter dans le tissu économique et politique de la Normandie. Enfin, cela nous permet de nouer des partenariats avec les autres entreprises labellisées EPV, comme Lampe Berger, dont nous sommes le fournisseur de mèches, Tricots Saint-James ou encore la biscuiterie Jeannette.

La nouvelle jeunesse du filet à provisions

La crise de 2012 nous a aussi conduits à nous diversifier. En 2010, notre production de filets à provisions était anecdotique : nous en fabriquons peut-être 500 par an, que nous vendions à des drogueries. Ce produit nous paraissait complètement kitsch, mais nous y étions attachés car il avait fait les belles années de l'entreprise.

Jean-Philippe COUSIN : En regardant autour de nous, nous constatons que Volkswagen relançait la Coccinelle, que Fiat produisait à nouveau la Fiat 500, que Le Creusot ressortait ses vieilles cocottes et Duralex ses verres de cantine. Pourquoi ne pas remettre au goût du jour le filet de nos grands-mères ?

Par ailleurs, la fabrication des porte-bébés engendrait beaucoup de déchets de matière première (15 à 20%) et, en raison des normes, le fil et la teinture utilisés pour ces produits étaient de grande qualité. Alors que nous cherchions comment valoriser ces déchets, nous avons réalisé que nous pourrions nous en servir pour fabriquer les poignées des filets à provisions.

Enfin, on pouvait également supposer que, tôt ou tard, la taxation et/ou l'interdiction des sacs en plastique aurait un effet positif sur les ventes.

Catherine COUSIN : Malheureusement, entre-temps, nous avons pratiquement perdu le savoir-faire de ce produit qui, contrairement à ce que l'on pourrait croire, est très technique. Le tricotage ne pose pas de difficulté, mais la coupe et l'assemblage du filet sont beaucoup plus délicats, car celui-ci comporte beaucoup de vide et peu de matière; or, la couture doit se faire dans la matière et pas dans le vide... Nous avons donc rappelé une ancienne ouvrière, âgée de 70 ans, qui avait dû fabriquer des milliers de filets à provisions au cours de sa vie. Elle était ravie de nous montrer son savoir-faire et elle est venue avec une boîte de gâteaux qu'elle a distribués à tout le monde : c'était son jour de gloire !



Stand Filt au salon Maison & Objets

Dans les débuts, notre filet à provisions a rencontré peu de succès en France, mais a tout de suite énormément plu en Asie. Une star coréenne a posté sur Instagram une photo d'elle avec un filet Filt. Il a également figuré en une de *Madame Figaro* Japon, à côté d'un sac Vuitton. Les clients asiatiques n'ont pas les mêmes références que nous : ils ne le voient pas comme « le filet avec lequel mémé faisait ses courses », mais comme un produit français hyper design. D'ailleurs, ils ne savent même pas que cela s'appelle un filet à provisions. Les jeunes femmes s'en servent pour emporter leurs baskets ou leurs stilettes en allant au travail...

Désormais, avec l'application croissante de l'interdiction des sacs en plastique, notre filet commence aussi à se vendre en France ainsi qu'en Australie, où cette interdiction vient d'être adoptée.

Filt aujourd'hui

Jean-Philippe COUSIN : Nos efforts pour surmonter la crise ont payé. Nous employons actuellement 26 personnes et notre chiffre d'affaires a atteint 1,6 million d'euros en 2017, avec une progression très forte (+ 17 % en 2016, + 9 % en 2018, probablement + 8 ou 9 % cette année) et une très bonne rentabilité. Près de 50 % de ce chiffre d'affaires est réalisé à l'export.

Nous fabriquons désormais quatre grands produits : le filet à provisions (30 % du chiffre d'affaires), les mèches à bougie (20 %), les porte-bébés (18 %), les filets destinés à la mytiliculture (17 %). Le reste correspond à divers produits comme les bourses à lapins, des filets qui permettent de capturer les lapins vivants à la sortie de leur terrier dans des zones où l'on ne peut pas utiliser d'armes, comme les aéroports, ou encore les filets anti-limaces, un produit dont j'ai eu l'idée en lisant un numéro de *Science & vie junior* de mes filles : apprenant que les escargots et les limaces sont sensibles au cuivre, j'ai imaginé une petite barrière en filet comprenant des fils de cuivre, ce qui évite de polluer le sol avec des granulés anti-limaces. Nous fabriquons aussi des lignes pour la pêche au carnassier, en tressant des fils d'acier de 3 centièmes de millimètres avec des fils textiles de haute résistance, comme le kevlar.

Nous sommes en train de construire un nouveau bâtiment pour poursuivre notre développement à l'international et étendre nos activités à de nouveaux secteurs, comme le médical.

Diversité, polyvalence, sur-mesure et reconnaissance

Quand je recrute de nouveaux salariés, je choisis systématiquement des gens qui ne me ressemblent pas. C'était déjà le cas avec mon épouse, qui est très créative, tandis que ma formation m'a rendu trop cartésien. Ainsi, nous nous complétons : je mets ses idées en musique sur le plan technique.

La diversité

En suivant ce principe, nous avons embauché un grand nombre de personnes qui ne venaient pas du textile. L'un de nos techniciens, par exemple, a travaillé dans l'imprimerie : comme le textile, c'est un métier qui demande beaucoup de sens de l'observation, de minutie et de calme. Nous avons également recruté un ancien boulanger qui avait dû quitter son métier pour des problèmes d'allergie et qui a ensuite travaillé dans l'industrie pharmaceutique, ce qui lui a donné une grande rigueur pour tout ce qui concerne le nettoyage et l'entretien. Et en ce moment, nous sommes en train d'apprendre la couture à une ancienne coiffeuse.

Catherine COUSIN : Nous employons également des personnes en situation de handicap, soit à l'atelier, soit chez elles, pour celles qui ne peuvent pas se déplacer. Celles qui viennent à l'atelier, deux jours par semaine, nous apportent énormément. Elles nous remettent les pieds sur terre et, de plus, elles ont une joie de vivre et une énergie incroyables. Quand elles sont là, c'est comme si l'atelier rayonnait. Si, demain, nous devons annoncer à l'équipe que nous arrêtons de travailler avec ces personnes, je suis sûre que cela provoquerait un tollé.

La polyvalence

Jean-Philippe COUSIN : Un autre principe de la maison est la polyvalence. Nous essayons de faire en sorte que chacun, à l'atelier, ait au moins deux casquettes. Par exemple, une couturière doit aussi être capable de donner un coup de main pour le chargement des métiers à tricoter. L'idée est qu'en cas de baisse d'activité dans un secteur, les gens soient flexibles et puissent aller travailler sur un autre poste, de façon à éviter tout chômage technique. À une époque, nous avons même mis en place des primes mensuelles pour valoriser ceux qui se donnaient les moyens de devenir polyvalents, à commencer par le fait de s'intéresser à ce que faisaient leurs collègues. Si vous restez dans votre coin, vous n'apprendrez rien et, le moment venu, vous ne serez pas capable d'aider vos collègues.

Du travail sur-mesure

Sachant que nous avons toujours un peu de mal à recruter, nous offrons du travail à tous ceux qui en veulent, autant qu'ils peuvent en prendre. Nous faisons appel, par exemple, à des couturières à domicile, qui choisissent elles-mêmes combien de temps elles vont nous consacrer. Si c'est quinze heures par semaine, nous leur donnons du travail pour quinze heures et nous leur confions une machine à coudre ainsi que tout le matériel nécessaire.

Catherine COUSIN : Les machines en question sont ultra-modernes, avec tous les automatismes possibles. Il faut qu'elles aient du plaisir à travailler !

Jean-Philippe COUSIN : Une machine performante coûte de 1 200 euros à 1 800 euros. Nous prenons systématiquement toutes les options, comme le coupe-fil automatique. Devoir utiliser des ciseaux pour couper un bout de fil ne présente aucune valeur ajoutée. Il vaut mieux que ce soit fait par la machine et que la couturière se concentre sur la partie vraiment technique.

Catherine COUSIN : Nous avons également mis au point, avec nos techniciens, des points de repère sur les filets pour qu'elles n'aient aucune hésitation sur le montage des pièces, ce qui leur apporte du confort et nous garantit que le produit sera bien assemblé. Nous avons aussi réalisé des vidéos qui leur détaillent point par point la marche à suivre.

La reconnaissance du savoir-faire

Afin de valoriser les savoir-faire de nos salariés, nous avons pour politique que chaque confectionneuse réalise l'assemblage complet du produit : le filet, les poignées, les étiquettes, etc. Ainsi, chacune peut "signer" ses filets, avec une étiquette mentionnant son nom – « *Ce filet a été cousu par Laurence* », par exemple. Bientôt, les filets porteront aussi un *QR code* qui permettra aux clients de visionner une interview de la confectionneuse.

Débat



La transformation des machines

Un intervenant : *Qui, parmi vos salariés, se charge de la transformation des machines ?*

Jean-Philippe Cousin : Nous avons une équipe de passionnés, sans laquelle nous n'aurions pas surmonté la crise. Tout salarié peut donner des idées d'amélioration. Bien sûr, il ne saura pas forcément comment les traduire techniquement, mais d'autres s'en chargeront.

Catherine Cousin : Ce sont les utilisateurs des machines qui sont les mieux placés pour savoir ce qui pourrait améliorer leur travail au quotidien.

J.-P. C. : Les réunions se font autour de la machine qui doit être modifiée. Nous dessinons nos idées sur un carton d'emballage qui reste là toute la semaine, ce qui permet à chacun de continuer à réfléchir et d'apporter de nouvelles suggestions. Une fois la décision prise, il suffit de découper le bout de carton et de l'apporter à l'usineur du coin, qui nous fabrique notre pièce. Nous avons aussi tout un réseau de mécano-soudeurs, d'électriciens, de spécialistes des traitements de surface, qui nous font profiter de leurs compétences. Il nous est arrivé de réussir à faire tourner des machines à 120 % du rendement prévu initialement par le constructeur...

Notre savoir-faire nous a aussi permis de travailler en partenariat avec un fabricant de machines italien qui voulait se lancer sur ce marché à la suite du retrait d'un constructeur allemand. Nous l'avons aidé à mettre au point sa première machine en effectuant les tests dans notre atelier : comme notre utilisation des machines est un peu extrême, si elles tiennent chez nous, elles tiendront partout... En contrepartie, ce fabricant nous a fait cadeau de la machine qui avait été testée.

Le recrutement des jeunes

Int : Réussissez-vous à recruter des jeunes ?

C. C. : Nous prenons des personnes de tout âge. Récemment, nous avons embauché la même semaine une femme de 20 ans et une de 58 ans.

Int. : Les jeunes sont-ils aussi motivés que les autres ?

J.-P. C. : Ceux qui ne se montrent pas suffisamment impliqués, quel que soit leur âge, sont rapidement rejetés par l'équipe. Ils ne restent pas très longtemps.

C. C. : En 2014, nous avons embauché une jeune femme de 21 ans, en sortie d'école, avant qu'elle obtienne son diplôme. Cette année-là, il est tombé 80 centimètres de neige à Caen. Elle a traversé toute la ville à pied à 8 heures du matin pour venir travailler !

Personnellement, j'adore travailler avec les jeunes, car ils ont des idées qui nous bousculent. On fait certaines choses d'une certaine façon depuis des années, sans s'être jamais demandé pourquoi on procédait ainsi et, tout d'un coup, ils nous proposent une manière de faire beaucoup plus simple et efficace. C'est très enrichissant.

Int. : Quelle est l'échelle des rémunérations entre vous et la personne la moins bien payée de l'entreprise ?

J.-P. C. : Le facteur est de 3.

La concurrence

Int. : Combien vendez-vous vos filets à provisions ?

C. C. : Le prix public varie de 10 à 12 euros.

Int. : Avez-vous des concurrents en Asie ?

J.-P. C. : Oui, et nous en sommes très heureux, car nos clients voient la différence et acceptent de payer un ou deux euros de plus pour avoir une meilleure qualité. Nos concurrents indiens et chinois procèdent comme Benetton : ils fabriquent des filets en coton écru et les teignent une fois assemblés, ce qui donne des couleurs beaucoup moins intenses. De plus, ce procédé ne permet pas de réaliser des rayures, ou très difficilement, alors que nous pouvons aller jusqu'à six couleurs différentes sur un filet.

Int. : Où peut-on acheter vos filets en France ?

C. C. : Dans les boutiques des musées, dans certaines drogueries ou *concept stores* un peu "branchouilles", ou encore dans des papeteries cherchant à se diversifier. Le seul endroit où vous n'en trouverez jamais, c'est la grande distribution.

J.-P. C. : Depuis vingt-cinq ans, je constate que tous les collègues du secteur du textile qui ont voulu travailler avec la grande distribution ont fini par fermer. Manifestement, nous avons fait le bon choix...

Int. : *J'ai vu des filets à provisions dans des magasins d'alimentation bio. Étaient-ce les vôtres ?*

C. C. : Ce sont généralement des produits fabriqués en Inde, qui affichent de pseudo certificats "bio" alors qu'ils sont teints avec des produits chimiques, dans des conditions invérifiables.

J.-P. C. : Nous refusons de travailler avec des clients dont la philosophie ne correspond pas à la nôtre. Pour moi, un produit teint chimiquement ne peut pas s'afficher comme étant bio. Dans notre gamme, nous avons des filets en coton bio, mais ils sont écrus.

Int. : *Quels sont vos concurrents pour les autres produits ?*

J.-P. C. : Pour les mèches de bougie, les clients (par exemple les sanctuaires de Lourdes ou de Fatima) ont tendance à acheter chacun dans leur pays. Nous n'allons pas chasser sur les terres de nos concurrents espagnols ou italiens, et ils ne viennent pas chez nous.

Pour les filets destinés à la mytiliculture, nous avons un concurrent français, mais il est actuellement en difficulté car, dans le secteur agricole, les clients paient mal et les marges sont faibles.

Int. : *Comment gagnez-vous de l'argent là où il en perd ?*

J.-P. C. : La fabrication des filets à provisions est rentable, mais, lorsqu'il y a un peu moins de commandes, nous sommes très contents de fabriquer des produits qui, bien que moins rentables, nous permettent d'absorber les frais fixes. L'atelier est chargé de façon linéaire, avec peu d'heures supplémentaires, pas de chômage, et tout le monde reste motivé.

La vente en direct à l'étranger

Int. : *Avec seulement 26 personnes, comment pouvez-vous traiter en direct avec des clients du monde entier ?*

C. C. : Envoyer un colis de 50 filets à provisions dans une boutique de Pont-l'Évêque, de Tokyo ou du Burkina Faso ne fait pas une grosse différence.

Int. : *Mais comment entrez-vous en contact avec les gérants de ces boutiques ?*

J.-P. C. : Ce sont eux qui viennent nous voir sur les salons !

Devenir une ETI ?

Int. : *Votre entreprise est dynamique et a vraiment le profil pour devenir une ETI, ce qui passera probablement par de la croissance externe. L'envisagez-vous ?*

J.-P. C. : Nous ne souhaitons pas dépasser les 50 salariés. Au-delà, il faudrait que j'apprenne à déléguer, exercice très difficile pour moi...

Int. : *Vous avez peur d'atteindre les seuils sociaux ?*

J.-P. C. : Non, nous avons plutôt peur de perdre le lien avec notre équipe.

C. C. : Personnellement, ce qui me fait plaisir, c'est de connaître les prénoms des enfants de tous les salariés et de prendre de leurs nouvelles régulièrement. C'est très apprécié et très agréable.

Int. : *Ne craignez-vous pas qu'en cas de difficulté et faute d'avoir suffisamment consolidé votre entreprise, un prédateur ne se présente pour vous racheter ?*

J.-P. C. : Ce risque existe quelle que soit notre taille, mais sans doute moins tant que nous gardons une taille réduite.

De plus, si notre taille augmentait, nous y perdriions en capacité d'innovation, de flexibilité, de réactivité. Aujourd'hui, il m'arrive d'avoir un client au téléphone puis de descendre aussitôt à l'atelier et de dire : « *Les gars, voilà ce qu'on va faire...* » Dans une structure beaucoup plus importante, ce ne serait plus possible.

Int. : *Détenez-vous la totalité du capital?*

J.-P. C. : Oui. Là encore, nous avons tiré les leçons de l'expérience. Au moment du tsunami, notre associé voulait tout abandonner. Il avait déjà préparé un tableau avec les indemnités de licenciement de l'ensemble des salariés, y compris les nôtres! Heureusement, nous avons toute l'équipe derrière nous, bien décidée à se retrousser les manches.

Int. : *Une autre entreprise normande, Isigny Sainte-Mère¹, a réussi à grandir tout en conservant l'esprit qui en a fait le ciment. Même si vous avez la volonté de garder une taille restreinte, vous êtes déjà entrés dans une autre dimension, et vous le savez bien. Rien que la semaine dernière, vous êtes passés trois fois à la télévision, dont une fois au journal de 20 heures. Vous avez la passion des machines, vous êtes en train d'investir dans une nouvelle usine, vous visez de nouveaux marchés, vous mettez des QR codes sur vos étiquettes, vous utilisez des vidéos pour recruter... Vous n'avez peut-être pas encore la taille d'une ETI ou d'une entreprise allemande du Mittelstand, mais vous en avez déjà l'esprit!*

1. Daniel Delahaye, « Isigny Sainte-Mère, l'excellence du terroir normand sur tous les continents », séminaire Aventures industrielles de l'École de Paris du management, séance du 20 septembre 2018.

■ Présentation des orateurs ■

Catherine Cousin : directrice générale de Filt depuis la reprise de la totalité du capital de l'entreprise, après avoir été directrice commerciale de l'entreprise. Elle a suivi une formation en arts graphiques aux Beaux-Arts et une formation de modéliste maille.

Jean-Philippe Cousin : ingénieur textile, président de Filt. Il a repris la totalité du capital de Filt après en avoir été directeur salarié.



Diffusion octobre 2018
