

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Algoé²
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} Octobre 2007)

STRUCTURATION ET CADRAGE COMMENT CELIO A LIBÉRÉ LA CRÉATIVITÉ DE SES STYLISTES

par

Anne PIROT

Directrice des collections, Celio

Séance du 15 mai 2007

Compte rendu rédigé par Antoine Duval

En bref

Créée en 1985, Celio s'est développée en distribuant des vêtements bon marché mais de qualité. En 2007, plus de 500 magasins diffusent ses produits qui tendent ainsi à rendre la mode accessible au plus grand nombre. Mais l'entreprise a décidé, il y a deux ans, de se réorienter pour devenir une marque. Il lui fallait alors passer d'une organisation par catégories de produits à une organisation par marchés, et redéfinir les rôles de chacun. C'est ainsi que les stylistes ont été libérés de tâches annexes pour se consacrer uniquement à la créativité, dans le cadre de thèmes clairement définis et pour des marchés identifiés. Tous les trimestres ces thèmes sont revus en fonction de l'évolution de la mode et de la clientèle, en vue de créer chaque année quatre collections qui s'inspirent des tendances observées sur le marché mondial, et dont la fabrication est confiée à des fournisseurs asiatiques et européens. Reste maintenant à Celio d'oser s'affirmer comme une marque à part entière.

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

EXPOSÉ d'Anne PIROT

Après avoir travaillé pendant vingt ans pour deux marques liées au sport, d'abord chez Adidas où j'ai dirigé les collections de vêtements, puis chez Reebok où j'ai créé le centre de design textile, j'ai rejoint Celio en 2005, avec l'objectif d'en faire une marque. C'est ce que je vais vous raconter aujourd'hui.

L'histoire de Celio

Celio est une entreprise qui communique peu, mais elle est de celles qui réussissent magnifiquement. Elle a démarré en 1985 avec cinq magasins, sur le concept, révolutionnaire à l'époque, de présenter des collections pour homme, sur le créneau émergent du sportswear, dans des établissements facilement accessibles et offrant un grand choix parmi des piles de vêtements aux couleurs très variées.

Fondée par Maurice Grosman, un soldeur parisien qui tenait boutique dans le quartier Saint-Lazare, l'entreprise a été développée par ses deux fils, Laurent, qui y a travaillé dès l'âge de seize ans, et Marc, son aîné de cinq ans. C'est la synergie de ces trois profils très différents qui a permis de faire de Celio ce qu'elle est aujourd'hui.

Dès 1986, quand nombre d'observateurs sont sceptiques quant à l'avenir des centres commerciaux, alors en phase de lancement, la famille Grosman a l'audace de partir à leur conquête, ce qui fait croître très rapidement leur entreprise. Après avoir démarré avec un commerce de déstockage, en cohérence avec leur culture bien ancrée de vendeurs de produits bon marché, ils découvrent que la fabrication en Asie n'est pas chère, et songent alors à y faire fabriquer leurs produits. Ils y mettent en place leur premier bureau d'achat en 1989, alors que la plupart des autres enseignes fabriquent encore en France et en Europe. En 1992, Celio compte déjà 100 magasins, et commence à se déployer en Belgique, en Italie et en Espagne. Le magasin amiral des Champs-Élysées est inauguré en 2002 ; et en 2006, pour se déployer en France au-delà des 300 magasins qu'elle y détient en propre, l'entreprise décide d'y ouvrir des magasins franchisés, comme elle l'a déjà fait pour quelques magasins au Liban, en Italie et en Espagne. En 2007, Celio emploie 2 500 personnes, dispose de 550 magasins dont une centaine à l'export, et s'approvisionne pour 60 % de ses produits en Asie et pour 40 % en Europe ; son chiffre d'affaires est d'environ 500 millions d'euros.

Structurer les collections

Comme beaucoup d'entreprises qui ont démarré dans les années 1980, Celio a grandi sans réelle concurrence pendant une quinzaine d'années, mais avec des hauts et des bas, car elle n'avait d'autre stratégie que de saisir les opportunités.

Dans les années 2000, la concurrence est devenue redoutable, avec le fort déploiement sur le marché français de Zara, H&M, Armand Thiery, Jules, et bien d'autres. Les gens de Celio ont alors pris conscience que leur culture de distributeur, non seulement ne suffisait plus à la poursuite du développement national et international de l'entreprise, mais qu'elle risquait même de leur créer de gros problèmes. C'est pourquoi Celio devait absolument devenir une marque.

Le marché s'est transformé, mais les hommes ont aussi radicalement changé d'attitude : ils portent maintenant beaucoup d'intérêt à leur habillement, car ne pas respecter les bons codes peut être pénalisant dans l'entreprise où le vêtement doit correspondre au statut, et à l'extérieur où il faut savoir s'habiller décontracté. Nos études montrent que les hommes, conscients qu'il ne faut pas se tromper de code, sont souvent désarmés lorsqu'il s'agit de faire leur choix dans une offre devenue foisonnante.

Lorsque j'ai rejoint Celio, son organisation par catégories de produits était celle d'un distributeur : au service achats, il y avait un acheteur pour les pulls, un autre pour les chemises, et ainsi de suite pour les t-shirts, les pantalons, etc. Chaque acheteur était en réalité tout-puissant : aidé par son assistante, il contrôlait l'ensemble de la chaîne en s'attachant à maximiser la rentabilité de son

rayon, mais sans tenir compte de ce que faisaient les autres acheteurs. Il en résultait une offre peu cohérente, axée principalement sur les produits devant générer le plus de chiffre d'affaires et le plus de marge. Bien sûr, on peut remplir les magasins de pulls en acrylique à 19 euros et en tirer une très bonne marge, mais avec ce type de stratégie, on finit par creuser sa propre tombe, car il arrive un moment où le client ne se reconnaît plus dans l'offre, et n'entre plus dans le magasin. D'où l'importance de structurer les collections.

Une nouvelle organisation

Atteindre cet objectif n'était envisageable qu'en réorganisant le fonctionnement de l'entreprise.

Une restructuration par marchés

La première chose a été de passer d'une organisation par produits à une organisation par marchés. Nous en avons identifié trois : le marché "casual", le marché "sportswear" et le marché "ville", qui correspondent à des cibles différentes. J'y reviendrai.

Une redéfinition des rôles

Auparavant, il y avait une équipe d'acheteurs et une équipe de stylistes. Les stylistes faisaient régulièrement le tour du monde pour faire du shopping et ramener un grand nombre d'échantillons (les *shoppings*) à partir desquels l'acheteur construisait sa collection en sélectionnant certains d'entre eux et en donnant des instructions aux stylistes pour les modifier. Le plus souvent, les stylistes constituaient également les dossiers de développement, puis les dossiers d'achat de prototypes en Asie. Ensuite, l'acheteur et son assistante sélectionnaient des fournisseurs, négociaient les prix, passaient les commandes initiales et prévoyaient les réapprovisionnements, tout en travaillant sur le très court terme. Il est en effet très important dans ce type de distribution, de pouvoir réagir, dans les six semaines, à de nouvelles tendances, ou au succès de produits se vendant mieux que prévu. C'est pourquoi un tiers environ de nos commandes sont réservées à ces ajustements.

On pouvait évidemment s'interroger sur le rôle joué par les stylistes, qui sont des créatifs, et qu'il serait préférable de voir dessiner, créer des modèles, plutôt que corriger des prototypes et remplir des dossiers d'achat, ce qui n'est pas leur métier. L'acheteur et l'assistante intervenaient aussi dans tout le développement du produit, y compris dans les retouches de prototypes. Finalement, comme tout le monde faisait un peu tout, le manque de définition des missions et des passages de relais entraînait une énorme perte de temps.

J'ai donc segmenté les rôles par métiers, en rétablissant les stylistes dans leur fonction de création. Le service achats a été remplacé par le service collections, et les acheteurs sont devenus de véritables chefs de produits. Ils doivent étudier leur marché et la concurrence, imaginer leur collection, la planifier, prévoir les marges à dégager, et en conséquence, définir pour chaque produit un cadre précis dans lequel les stylistes pourront exercer leurs talents. Autrement dit, les chefs de produits sont devenus de vrais pilotes et doivent avoir une vision stratégique de leur business.

J'ai ajouté la fonction de développeur, qui consiste à rédiger les dossiers de réalisation et d'achat, et à suivre le développement du produit jusqu'à sa mise en production. Cette fonction est exercée par un technicien sachant parler au fournisseur et lui faire éventuellement contrepoids.

Actuellement, le chef de produits pilote une équipe composée de stylistes, d'un développeur, et d'une assistante qui passe les commandes, assure leur suivi, et gère les litiges, en attendant la mise en place d'un chargé d'approvisionnements dont ce sera l'unique mission.

Mon équipe est composée de 4 responsables (deux personnes pour le marché, une pour le style et une pour le développement), 13 stylistes, 8 chefs de produits qui travaillent sur le long terme, 8 assistantes sur le court terme, 10 développeurs, et 4 personnes pour gérer la qualité.

La mise en place de process

Pour parvenir à faire travailler toutes ces équipes ensemble, il était important de mettre en place des *process* et surtout des plannings de développement, indiquant les dates des différentes étapes, du shopping initial à la livraison en magasin, en passant par le dessin, les dossiers, les prototypes, les commandes, etc. On donne aux chefs de produits ce qu'on appelle des cadrages, documents où figurent des informations très précises comme le nombre de modèles à mettre dans leur collection, ou encore les dates d'implantation, car livrer un produit un mois trop tard ou un mois trop tôt coûte très cher. C'est notre service de contrôle de gestion qui nous guide sur les timings des collections, mais aussi sur les budgets d'achats et de marges, tout cela étant d'autant plus complexe qu'il s'agit d'approvisionner 500 magasins.

La différence qui fait la marque

Les collections sont l'expression de la marque. Face à une concurrence forte, créative, opportuniste, et dynamique aux plans local et international, une marque, c'est d'abord une différence sur le marché. Pour que Celio devienne une marque, il fallait faire en sorte qu'elle soit unique dans sa différence. Une marque, c'est aussi une cohérence. En entrant dans un magasin, on doit immédiatement comprendre ce qu'elle représente et à quels consommateurs elle s'adresse. Enfin, quand on la construit, il faut évidemment tout faire pour que le consommateur lui accorde sa préférence.

Créer un lien avec le consommateur

J'ai beaucoup discuté avec les actionnaires pour comprendre comment ils avaient pensé tout cela. Dans leur culture de distributeur, la qualité de la transaction a toujours prédominé, l'essentiel étant d'offrir à leurs clients, dans des magasins facilement accessibles, des produits dont le rapport qualité-prix soit excellent. Laurent Grosman ne cesse de dire : « *Il faut régaler le consommateur* ». Quand je lui présente les collections, il estime toujours que la qualité n'est pas assez belle, qu'il faudrait mettre quatre poches plutôt que deux à l'intérieur des vestes... C'est clairement cette volonté de satisfaire le client qui a permis à Celio de traverser sans encombre ces vingt dernières années.

À cette dimension transactionnelle, il convenait d'ajouter une dimension relationnelle, c'est-à-dire de créer un lien entre le consommateur et la marque, notamment en rendant notre offre lisible et cohérente.

Des thèmes pour positionner la marque

C'est pourquoi nous avons structuré notre offre autour des marchés casual, sportswear et ville. Je ne parlerai pas aujourd'hui du marché ville, pour lequel nous mettons en place des magasins spécialisés. Pour les deux premiers, nous avons défini et décliné des thèmes, trois en casual, et trois en sportswear. C'est dans le cadre de ces six thèmes que nous allons exercer notre créativité. Ils sont l'expression du positionnement de notre marque et définissent les types de consommateurs que nous voulons cibler.

L'équipe, une cinquantaine de personnes, doit travailler très vite : quatre mois seulement pour produire une collection. Chez Adidas ou chez Reebok, on s'accordait le double. Comme il n'y a pas beaucoup de temps pour réfléchir, il faut que les choses soient cadrées. Nous ne nous éloignons pas de ces six thèmes, faute de quoi notre marque perdrait son identité.

Ce cadrage ciblé permet d'éviter des vides dans notre offre. Par exemple, il y a deux ans, Celio n'avait pas un seul pantalon cargo à proposer, alors que c'était à l'époque la forte tendance. Aujourd'hui, comme un thème cible les consommateurs de ce type de pantalon, nous allons profiter des opportunités de marché correspondantes. Il est extrêmement important d'identifier toutes les opportunités économiques et de les inclure dans les thèmes, car c'est ainsi qu'on sécurise le chiffre d'affaires.

C'est aussi selon les thèmes que nous organisons les rayons de nos magasins, et la présentation, renouvelée tous les quinze jours, de nos vitrines. Les thèmes facilitent ainsi le merchandising et assurent une grande lisibilité de notre offre, tout en soulignant sa cohérence.

Chaque thème est réévalué tous les trois mois, c'est-à-dire au rythme de nos quatre collections annuelles, pour s'adapter à la saisonnalité et aux tendances de la mode.

Les thèmes, degrés de mode

Les thèmes correspondent à différents degrés de mode. Sur le marché sportswear, nous les avons nommés *Sport Academy*, un sportswear très transversal et très basique ; *Worker*, plus pointu, qui correspond à des jeans un peu italiens ; et *Denim Cult*, beaucoup plus pointu : on est là sur la tendance rock, tout à fait dans la mode actuelle, avec des têtes de mort, des pantalons slim noirs, des petits blousons en cuir... En casual, il s'agit de *Sport chic*, un thème également très transversal : ce sont en particulier des polos et des pulls en coton, rayés en ce moment, qui représentent une grande part de notre business ; *Uniform chic*, des vêtements un peu plus "ambiance", suivant diverses influences, mais qui font une mode facile à porter ; et *Romantic chic*, des produits beaucoup plus sophistiqués dans les matières et les couleurs, qui expriment de façon encore plus marquée notre latinité.

Chaque thème correspond à un segment de marché, mais un même client peut choisir de s'habiller *worker* le week-end, un sportswear un peu pointu, et *uniform chic* la semaine, un casual un peu strict mais avec quand même une pointe de mode. Ainsi un même client peut s'habiller dans les six thèmes, ce qui nous a conduits à identifier notre cœur de cible comme étant le marché des hommes de 30 à 35 ans vivant en milieu urbain, même si nous savons bien que des hommes de tous âges s'habillent chez Celio. C'est là toute la complexité d'une enseigne très transversale qui ne veut pas segmenter de manière trop fine ses consommateurs, et qui voit donc son marché comme très large, mais qui en même temps s'impose de travailler dans des cadres pour maintenir son identité et sa cohérence.

Et puis il y a ce côté latin qui nous différencie de nos concurrents et qui fait tellement partie de la tradition de l'enseigne que beaucoup de consommateurs pensent que Celio est une marque italienne. Aujourd'hui l'héritage de ces vingt dernières années et notre vision stratégique – en interne nous disons que c'est l'ADN de l'entreprise –, c'est un sportswear américain latinisé, un style décontracté, affiné, avec une influence mode, des matières de qualité, mais aussi le souci des coloris, des coupes, des finitions et des détails, tout cela selon une direction artistique qui ne ressemble à aucune autre. Cette vision d'enseigne, pas facile à expliquer mais partagée par l'ensemble des équipes, se retrouve dans nos six thèmes. Tout le monde travaille dans le même sens.

La mission de Celio

Nous devons interpréter la mode pour la rendre accessible à nos clients, tout en les valorisant et en les rassurant. Il faut qu'ils puissent se dire qu'en rentrant dans un magasin Celio, ils ne risquent pas la faute de goût, ils ne pourront pas se tromper. Nous pensons développer ainsi leur liberté, leur estime de soi. Notre marque n'est pas élitiste, nous ne voulons pas faire de la mode à tout prix, du reste le mot mode effraie chez Celio, mais nous nous attachons à bien décoder cette mode, et à faire en sorte que nos clients, qui sont parfois un peu perdus, puissent la comprendre facilement.

C'est après un an et demi de travail avec des gens de l'entreprise représentant tous les corps de métier, et en partant de ce qu'était le marché, de ce que nous étions, puis de ce que nous voulions être, que nous sommes parvenus à rédiger notre mission en une phrase : « *Être une marque unique et différente qui sait se mettre à l'écoute des clients et des tendances, pour créer une mode juste, moderne, valorisante, pour permettre au client d'adopter le bon style, pour tous les moments de la vie.* »

DÉBAT

La création d'une collection

Un intervenant : *Quelles sont les différentes étapes de la création d'une collection ?*

Anne Pirot : Lorsque nous créons une collection, nous ne cherchons pas à imposer un style, comme le font Reebok ou Adidas ; nous ne créons pas la mode, mais nous l'interprétons, ce qui est très différent. C'est pourquoi les chefs de produits et les stylistes se rendent à Milan, New York, Paris, Londres, Barcelone, quelquefois Los Angeles, pour y faire du shopping afin de capter les tendances du marché, et ils en profitent pour faire les salons, qui se tiennent à peu près aux mêmes périodes.

Au retour, les stylistes s'isolent en *workshop* pendant une semaine pour définir sans aucune contrainte les six thèmes, puis nous les présentons. Ils s'engagent parfois trop vite dans des modes tellement nouvelles que nos consommateurs ne les comprendraient pas. Par exemple, en 2005, nos stylistes étaient tentés par la tendance "tête de mort", qui faisait fureur aux États-Unis cette année-là, mais nous ne l'avons adoptée que l'année suivante, lorsqu'elle a commencé à se manifester en Europe. Si je les écoutais, il faudrait l'abandonner dès maintenant, mais comme nous sommes actuellement dans le pic le plus haut des ventes, je pense que le succès va durer encore au moins six mois. C'est ainsi que nous modérons les six thèmes en n'étant ni ringards ni trop pointus, et en fonction des besoins du marché sur telle ou telle tendance.

Dès que les thèmes sont validés, et après le briefing des chefs de produits, les stylistes dessinent, puis nous constituons les dossiers de développement pour nos fournisseurs, qui sont de plus en plus nos partenaires. Comme ils travaillent pour toutes les marques du monde, nous tenons souvent compte, lors de la définition de nos collections, et même au cours de leur développement, des innovations que nous voyons dans leurs show-rooms ou dans leurs usines. Nos fournisseurs de l'île Maurice et de la Turquie, qui ont pour la plupart leur propre bureau de style, nous font aussi des propositions, ce qui nous intéresse beaucoup quand il s'agit de réagir très vite à l'apparition de nouveautés en dehors du planning normal des collections.

Puis nous fabriquons deux générations successives de prototypes, la deuxième correspondant à la mise au point finale de nos modèles avant mise en fabrication. Nous négocions les prix, nous faisons toutes les extrapolations de chiffre d'affaires et de marges, et enfin nous calons les volumes en tenant compte de l'historique des ventes et des caractéristiques de nos magasins. Chacun d'eux, plus ou moins spacieux, va proposer plus ou moins de modèles tout en mettant l'accent sur tel ou tel thème, selon sa zone d'implantation, urbaine ou provinciale, et les spécificités de sa clientèle. C'est ainsi que nous adaptons notre offre en fonction de l'environnement. Du reste, nous expérimentons des thèmes dits populaires, avec des articles pas très chers, et très visuels, qui intéressent tout particulièrement une chaîne de 60 magasins que nous venons d'intégrer récemment, et qui sont implantés dans des zones correspondant exactement à ce type de marché.

Nous fixons nos prix de vente, et avant de passer nos commandes, nous calons notre calendrier commercial, en fonction des priorités, des opportunités de marché, et des promotions que Celio organise traditionnellement chaque année, et que nous essayons de rendre de plus en plus attrayantes. Toute l'année, il y a une affaire à faire chez Celio ! Il nous est très difficile de sortir de cette tradition de distributeur, ce qui va un peu à l'encontre de notre volonté d'être une marque. Mais, finalement, ce modèle intermédiaire entre la marque et la distribution est sûrement juste par rapport à ce que nous sommes actuellement, et à ce qu'est le marché.

Les stylistes

Int. : *Quel est le profil de vos stylistes et comment les formez-vous ?*

A. P. : Nos stylistes ne sont pas tous français, ce qui apporte de précieuses influences multiculturelles, mais ils ont suivi la même formation initiale. Ce sont plutôt des jeunes, dont certains ont vécu une expérience antérieure, soit chez une marque, soit dans la distribution, mais aucun ne vient de l'industrie du luxe, car un vrai mur la sépare du reste de l'industrie textile. Qu'ils aient ou non une expérience professionnelle antérieure, le temps d'adaptation chez Celio est sensiblement le même – de 6 à 9 mois –, c'est-à-dire qu'il faut avoir travaillé sur au moins deux collections pour être vraiment opérationnel, période pendant laquelle le chef de produits, la responsable du style et moi-même jouons le rôle de garde-fou.

Int. : *Faites-vous appel aux nouvelles technologies dans le développement de vos collections ?*

A. P. : Il est essentiel de donner aux stylistes tous les moyens permettant de libérer leur créativité. Ils sont de mieux en mieux formés aux nouveaux outils, comme Photoshop ou Illustrator. Nous avons décidé de mettre également en œuvre l'outil PDM (*Product data management*), et de lui connecter notre outil Storeland avec lequel nous gérons nos flux. C'est un projet d'assez longue haleine sur lequel nous avons affecté une personne à temps plein. Les premiers tests auront lieu prochainement. En plus de faciliter nos travaux quotidiens, ce dispositif va favoriser notre développement international, car il offre à nos filiales la possibilité de consulter nos bases de données.

L'adéquation de l'offre

Int. : *Comment faites-vous en sorte que le client se retrouve dans votre offre ? Vous appuyez-vous sur des panels de clients dans vos processus de conception ?*

A. P. : Nous avons mené une étude qualitative approfondie sur les attentes de nos clients, leurs craintes, leurs comportements vis-à-vis du vêtement, avant de définir notre vision et notre mission. Je me suis servie de cette étude pour valider les six thèmes que, pressés par le temps, nous avons élaborés au départ de façon un peu intuitive. Mais dans notre industrie, il est difficile de faire des tests préalables auprès de clients identifiés. Cela dit, quatre représentants du réseau nous assistent lorsque nous finalisons nos collections : ils nous apportent leur expérience du terrain lors de la mise au point de nos prototypes, mais aussi quand il s'agit de la définition des prix, des couleurs, des dates d'implantation, des opérations, des flux, etc. Ensuite, nous observons, dans une quinzaine de magasins représentatifs, la manière dont nos produits se vendent, afin d'ajuster les volumes de nos achats à venir.

Réunir des panels de consommateurs pour juger nos collections en phase de développement serait inefficace, car les goûts sont tellement influencés par les magazines, les vitrines, etc., que demander à un client, longtemps à l'avance, s'il aura envie d'acheter tel ou tel produit, n'a pas vraiment de sens. En somme, notre succès repose sur la justesse de notre propre vision, et pour une direction générale, cela peut être source d'inquiétude, mais faire en permanence des paris sur des produits et sur des volumes est une des particularités de notre métier.

Manager le changement

Int. : *Comment avez-vous été soutenue par la direction générale dans la conduite du changement ?*

A. P. : Bien qu'ils aient pris la décision de s'appuyer sur une équipe de direction, il n'était pas évident pour Marc et Laurent Grosman de passer le relais, alors qu'ils s'étaient occupés pendant vingt ans du fonctionnement de tous les rouages de l'entreprise. Je les ai donc beaucoup écoutés et je leur ai longuement expliqué ce que j'avais l'intention de faire et pourquoi. Ils m'ont fait d'autant plus confiance qu'ils savaient que l'entreprise devait nécessairement se remettre en question. Toute entreprise textile qui existe depuis vingt ans passe en effet par une phase critique : elle a vieilli avec ses clients et risque non seulement de les perdre si elle se met à cibler une clientèle plus jeune, mais encore de ne pas réussir cette mutation, car les jeunes n'ont guère envie de la marque que préféreraient leurs parents. La direction était parfaitement consciente que la situation était dangereuse, les équipes ressentaient ce malaise, et j'ai passé beaucoup de temps à rassurer les uns et les autres.

Int. : *Quelles ont été les réactions en interne, quels obstacles avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés ?*

A. P. : En réalité, j'ai été surprise de la rapidité avec laquelle mes équipes se sont mises au travail dans le sens de la vision des collections que je leur avais transmise. Elles ont vécu très positivement les changements que j'avais instaurés dans leur façon de travailler, et la manière dont nous avons commencé à passer d'une culture de distributeur à une culture de marque.

C'est sur la mise en place des développeurs que j'ai rencontré le plus de résistance. Pourquoi ? Parce que je leur ai confié des fonctions techniques que se partageaient auparavant les stylistes, les

acheteurs et les assistantes qui n'en avaient pourtant pas la compétence, mais personne n'était prêt à lâcher cette partie de son activité, et du coup, pendant six mois, toutes les occasions étaient bonnes pour m'expliquer que si des dysfonctionnements se produisaient, c'était parce qu'il y avait des développeurs. Il a donc fallu du temps pour apprendre à travailler en équipe, chacun dans son domaine de compétence.

Int. : *Ces changements se sont-ils accompagnés d'une évolution dans la gestion des ressources humaines ?*

A. P. : Nous y réfléchissons avec le directeur des ressources humaines, la difficulté étant que si une évolution est souhaitable dans mes services qui ne représentent que 20 % de l'effectif total, elle ne peut se faire sans tenir compte des autres services de l'entreprise, et le changement est alors très lourd. Actuellement, le système de bonus semestriel est uniquement fondé sur la marge nette en valeur pour chaque catégorie de produits, ce qui ne permet pas de reconnaître de façon qualitative les efforts individuels.

Un modèle menacé ?

Int. : *Votre modèle a-t-il plus de chance de gagner que celui de Benetton, dont la réactivité est grandement favorisée par le fait qu'ils produisent quasiment en temps réel ?*

A. P. : Le modèle de Benetton repose sur le "teint en pièce", procédé qui consiste à fabriquer par exemple des t-shirts et des pulls en écru, puis à les teindre à la demande, ce qui permet de réagir aux besoins du marché dans un délai de seulement quinze jours. Certains vêtements ne se prêtent pas au "teint en pièce", mais c'est tout de même sur cette manière de faire que Benetton a construit son succès dans les années 1980. Aujourd'hui, presque toutes les fabrications de Benetton, hormis la "maille", se font en Asie, en "teint en pièce" le cas échéant, mais ce modèle n'est plus réellement gagnant. À chaque fois que c'est possible, nous utilisons nous-mêmes ce procédé, parce qu'un délai de quinze jours, auquel il faut quand même ajouter trois ou quatre semaines de transport par bateau, reste un délai exceptionnel pour gérer efficacement nos flux, mais cela revient plus cher. Nous devons donc compenser ce surcoût par une réduction de nos marges, une gestion drastique de nos stocks, et une plus grande réactivité.

Int. : *À New York, 100 % de l'offre est d'origine chinoise, alors que 40 % de vos produits restent fabriqués en Europe. Combien de temps ce modèle peut-il tenir d'un point de vue économique ?*

A. P. : Après les derniers accords sur les barrières douanières, les Américains se sont précipités en masse sur la Chine, et du coup nous éprouvons des difficultés à y trouver des capacités de production. Quand de gigantesques entreprises américaines, comme Gap, Banana, K-mart, etc., débarquent en Chine dans des usines de 10 000 employés, nous nous sentons vraiment très, très petits. De plus, les Américains ayant un pouvoir d'achat plus fort, leur marché étant plus dynamique et brassant des volumes énormes, leurs marques sont capables de payer de 10 à 15 % plus que les marques européennes et en particulier françaises, car en France les prix du textile ont été fortement tirés vers le bas. Voilà pourquoi nous n'avons pas tout misé sur la Chine.

Nous étions fortement implantés au Bangladesh – devenu très efficace sur des produits comme le pull, le t-shirt, la chemise –, où nous pouvions gagner 10 points de marge, la production y étant très peu chère et même dédouanée si les tissus utilisés sont fabriqués localement. Dans notre organisation précédente où l'acheteur devait maximiser la rentabilité de son rayon, nous avons fini par confier à ce pays 60 % de nos fabrications en Asie. Mais j'ai fortement réduit nos commandes à au Bangladesh en les reportant sur la Chine, parce qu'il doit faire face en permanence à des problèmes sociaux – les ports y sont régulièrement bloqués, des usines y sont parfois incendiées –, ce qui prolonge régulièrement de deux mois les délais de livraison, et tout cela me semblait très risqué. Cela dit, quand on met le doigt dans un engrenage, il est difficile d'en sortir rapidement, et c'est pourquoi nous avons été obligés de garder un volant d'affaires avec ce pays.

En revanche nous avons gardé un *sourcing* important sur l'Île Maurice et la Turquie qui représentent environ 40 % de nos approvisionnements, principalement pour les réassortiments et les ajustements à très court terme. Quand je parle de l'Europe, j'y associe l'île Maurice qui a su jouer la carte de la réactivité et du prix – sur ces critères, elle se situe entre l'Europe et l'Asie –, et qui a

beaucoup investi dans les outils et dans la créativité. Comme nous n'avons que treize stylistes chez Celio pour couvrir tous nos produits, nous avons besoin de cette créativité de nos fournisseurs. Nous leur communiquons nos thèmes et nos tendances, et ils travaillent dans ces directions. Par exemple, nous n'avons qu'une seule styliste pour la chemise, mais l'un de nos fournisseurs de l'île Maurice en a cinq qui conçoivent des chemises à longueur de journée, et pour la planète entière. Je vous laisse imaginer les précieux apports d'une telle collaboration. Quant à la Turquie, pays qui a le mieux sorti son épingle du jeu ces vingt dernières années, elle a gagné la course parce qu'elle a su se redéployer, innover, investir dans des outils de production performants. Elle est devenue incontournable en Europe, alors que la Grèce et le Portugal ne sont plus du tout compétitifs, et que la Tunisie et le Maroc n'ont gardé un réel avantage que sur le jean.

J'essaie également de limiter le nombre de nos fournisseurs – nous en avons 60 actuellement –, sans nous priver de nouvelles opportunités, mais en évitant de nous disperser dans trop de pays, car cela finirait par être ingérable et trop coûteux.

Int. : *On commence à voir chez les fournisseurs la naissance de designs nationaux, mais cela risque de beaucoup se développer. Dans ce cas, comment va se créer le rapport de force entre le design français et celui des pays fournisseurs tels que l'Inde et la Chine ?*

A. P. : Actuellement, il n'y a pas de réelle créativité en Inde et en Chine. La plupart des bureaux de style sont français, et ce sont eux qui travaillent pour les enseignes asiatiques. Nous avons un bureau d'achat à Hong Kong, et j'aimerais bien y trouver des apports de créativité, comme chez nos autres fournisseurs, mais c'est extrêmement difficile. En revanche, des marques américaines commencent à s'y développer, alors qu'une enseigne dirigée par l'Asie, Esprit, semble souffrir énormément. Certes, le jour où l'Asie va se mettre à produire son style, il va sans doute influencer la planète, mais pour le moment, je ne vois rien venir. C'est plutôt des Anglais que je me méfierais aujourd'hui, car ils sont très créatifs et entreprenants.

Maintenir le cap

Int. : *Maintenant que vous avez donné une forte impulsion, comment allez-vous pallier le risque de banalisation dans la durée ?*

A. P. : C'est difficile de se banaliser quand on est sans cesse en mouvement : chaque trimestre, nous refaisons tout. Cela dit, notre objectif est de rendre la mode accessible, ce qui ne veut pas dire banale. Plus nous deviendrons une marque, et plus nous aurons de partis pris de style qui nous rendront plus audacieux. Pour faire passer nos messages et façonner notre marque, nous devons nous appuyer davantage sur l'internet, sur nos magasins, ou encore sur des opérations ponctuelles et innovantes, qui sont généralement bien relayées par la presse. Mais cela suppose que toute l'entreprise s'inscrive dans ce mouvement. Or, nous sommes à la croisée des chemins, et il subsiste encore chez nous une certaine crainte de s'affirmer. Pour ne pas risquer de tomber dans la banalité, Celio doit effectivement passer à l'étape suivante, c'est-à-dire devenir une marque à part entière.

Présentation de l'oratrice :

Anne Pirot : responsable des collections chez Celio depuis 2005, elle a dirigé le centre de design textile européen chez Reebok et la stratégie produits chez Adidas France.

Diffusion octobre 2007