



EVOLUTION

Berthier, une entreprise de chaussures qui va de l'avant

Une usine de presque 500 personnes, qui a réalisé cette année un chiffre d'affaires de 105 millions de francs, 6 500 paires de chaussures par jour, et représente 1 % du marché national en volume en se situant entre le dixième et le quinzième fabricant français en nombre de paires : cela mérite déjà intérêt, mais surtout l'entreprise fait preuve d'un dynamisme assez peu fréquent dans la chaussure qui, lui, valait carrément le détour.

L'usine Berthier est située à quelques kilomètres de Lille. Sa particularité, rare, est de rassembler en un même lieu (environ 10 000 mètres carrés) toutes les phases de fabrication — ce qui rend la visite très intéressante.

Il sort environ 1 000 prototypes par an pour 200 modèles créés... Au bureau de méthode, tout est étudié au moyen d'un livre de « lois sur les opérations », élaboré par Berthier avec l'aide d'un conseiller technique. Toutes ces lois ont été mises sur informatique, ce qui permet de mesurer la surface de patronage, de calculer la valeur de coupe (le nombre de pièces à manipuler), etc., et de déterminer le prix de revient (les Établissements Berthier sont les seuls au monde à s'être dotés de cet équipement).

Ce qu'il faut savoir, c'est que dans une chaussure sortant à 100 F HT, 50 % représentent la matière première (25 %

pour le cuir, 25 % pour les autres matériaux), 30 % les frais de personnel et 20 % les frais généraux, la patente, etc. Berthier dispose d'une machine unique au monde qui est en train d'être commercialisée : elle automatise la pose du bout de la chaussure sur la « première » (semelle en contact avec le pied) et fait passer le coût de 45 à 22 centimes. La machine est allemande car deux fabricants français, auxquels le projet a été présenté, n'y ont pas cru...

Où tout commence avec des galoches...

La société a été créée après la guerre à Laventie (où elle est toujours) par le père et l'oncle de l'actuel P.-D.G., Bernard Berthier, qui avaient repris une ancienne entreprise de « galoches ». Il faut dire que Laventie était alors un des grands centres de « galoches » en

France. C'était l'époque pittoresque où les artisans travaillaient avec une quarantaine de clous dans la bouche, qu'ils prenaient un à un... humidifiés à souhait !

En 1946, l'atelier d'une tante sert de local pour la création, avec un ami des deux frères, d'une activité de chaussures de « fafiot », terme tombé en désuétude, qui désignait les petites pointures. Les effectifs ont peu à peu augmenté jusqu'à atteindre presque cent personnes en 1960.

Parallèlement, d'autres gammes d'articles étaient nées, confiées à un représentant parisien qui vendait toute la production. Mais le produit évoluait peu et le métier, relativement facile, n'exigeait pas un réel talent de créateur ou de commerçant.

Mais, à partir de 1974, la profession a connu des problèmes liés à la nécessité de se restructurer. Chez Berthier, on a commencé à analyser le produit et on s'est aperçu qu'un certain nombre d'entre eux étaient standards, plutôt bas de gamme, de faible valeur ajoutée, et que la société était trop dangereusement dépendante de quelques produits leaders. « Nous avons aussi estimé, raconte Bernard Berthier, qu'au lieu de gémir

Ah ! les Italiens... il fallait commencer par "faire le ménage" chez nous. En dix années, avec une accélération sur les cinq dernières années, nous avons éliminé toutes ces gammes en créant une autre image. Nous avons aussi pensé en terme de marché et non plus de produit, et revu notre outil. Nous sommes arrivés à améliorer le pourcentage de productivité par des progressions de 5 % en rationalisant les postes. Et si nous avons perdu soixante personnes (aucun licenciement mais un non-remplacement des partants), la production est restée la même avec une plus forte valeur ajoutée. »

L'effort n'est pas terminé et Bernard Berthier espère bien arriver à gagner 20 % sur la valeur du montage, ce qui améliorerait la compétitivité de 4 %.

Intéresser les détaillants : Wrangler, les Actuels et Vanway.

Depuis 1979-1980, Berthier a entrepris la restructuration des différents créneaux de distribution en fonction des marchés auxquels s'adressait la société. Il s'agissait traditionnellement de la grande distri-

bution, des succursalistes (André, Eram, Bata) et de l'exportation. Mais qu'un client important délaisse Berthier, et la société pouvait être remise en cause : il était nécessaire de mieux répartir les risques. En France, Berthier a donc ajouté à son réseau le détail traditionnel avec la marque Wrangler (dont la société a la licence avec toute liberté de création) et le lancement des « Actuels », une collection jeune, féminine et masculine, qui a vu le jour en septembre 1982.

Avec « Les Actuels », le but était de ne pas se contenter de proposer aux détaillants des produits sportswear mais de mettre au point des produits jeunes, plus ville, plus mode et plutôt féminin. Une quarantaine de modèles se répartissent, pour homme comme pour femme, en une ligne sportswear, une ligne ville, et une ligne « branchée ». La fourchette de prix public va de 120 à 300 F. Le gros du marché, chez les détaillants, se situant entre 150 et 250 F. La distribution a été confiée à des sociétés extérieures, mais Berthier est en train de mettre une structure en place.

L'accueil ? Bon. Et le volume prévu devrait être multiplié par 1,5 ou 2. Seule difficulté : prendre le risque de déterminer le réassort. Autre volet du détail : les magasins de sport. Tous les fabricants se sont précipités sur le jogging, le tennis, mais Berthier pensait qu'il y avait autre chose à faire. Quelque chose autour du retour à la nature, de la randonnée, en essayant, comme pour le tennis, que l'article soit récupéré par la rue et devienne multi-usages. Berthier a donc lancé, au printemps 1982, la gamme Vanway, des chaussures de randonnée dont les résultats sont très encourageants (objectif 1983 : 10 000 à 15 000 paires déjà largement atteint). Pour être présent toute l'année dans les boutiques de sport, le produit étant plus typé printemps-été, Berthier va étendre sa gamme avec des articles automne-hiver, authentiques, plus « rude-wear », alliant confort, esthétique, matières naturelles et traitement spécial (environ 170 F HT, les détaillants sport appliquant généralement une marge de 1,8). Pour le printemps 1983, un modèle windsole encore plus léger sera présent, en particulier dans le catalogue des Trois Suisses. La distribution de la gamme a été confiée à un fabricant spécialiste du vêtement de sport, Francital, qui possède une force de vente, et dont l'image

textile est proche de celle de Vanway.

Les hypers, eux, représentent 30 à 35 % de l'activité de Berthier, qui cherche à différencier chaque type de distribution. Les hypers ne sont pas tellement friands de mode, mais, en revanche, ont besoin de tout un service : merchandising, assortiments, conception des étiquettes, etc. Les produits sont vendus sans marques, mais avec un nom de repère, Evada. L'objectif de Berthier est d'arriver à réaliser 20 % de son chiffre avec le détail. Pour 1983, la société atteindra déjà 15 %. En partant de 0, ce n'est pas si mal !

« Le seul problème, affirme Bernard Berthier, est, si nous investissons dans un créneau, de choisir les meilleurs, ceux qui vont durer... En général, les fabricants ont un fichier de 2 000, 2 500 clients, dont une moitié seulement est active. Nous, nous voulons entre 300 et 500 points de vente actifs. Mieux vaut faire un effort pour 300 plutôt que d'en prospecter 800.

Savoir jouer sur la corde raide.

Un des grands atouts de Berthier est d'offrir une véritable possibilité de réassort. Pourquoi la société réussit-elle là où tant d'autres échouent ? Parce qu'elle anticipe. Parce qu'elle suit les autres marchés, en particulier textiles (il existe une antenne à Paris dont s'occupe Hervé Mandeix), parce qu'elle travaille au maximum à trois mois et demi, en restant disponible à 75 % de son temps, alors que la plupart des fabricants ne « peuvent dormir tranquillement » si leur carnet de commandes n'est pas plein pour six mois... « Nous avons toujours joué la carte de la disponibilité, affirme Bernard Berthier, et actualiserons encore davantage à l'avenir. »

Un P.-D.G. bien entouré.

Bernard Berthier est un jeune P.-D.G. dynamique mais (et) refuse de se mettre en vedette. Selon lui, la force de l'entreprise vient de l'équipe de six personnes qu'il a recrutées (il préfère le mot « équipe » à l'expression « comité de direction » qu'il juge un peu pompeuse). Chacun peut s'y exprimer en toute liberté et aucune décision importante n'est prise

en dehors de ladite équipe. Chaque année, depuis décembre 1981, a lieu un séminaire pour « faire le point » et durant lequel sont abordées les stratégies de la société, avec le conseil de spécialistes en stratégie d'entreprise.

Développer l'exportation

Jusqu'à maintenant, l'exportation (un peu moins de 20 %) se limitait quelque peu à la Belgique, à la Hollande : des voisins... L'entreprise a réussi un « coup fabuleux » (dixit Bernard Berthier) il y a trois ans, en Hollande, en représentant 11 % des exportations françaises dans ce pays. Mais les « prix psychologiques » n'ont pas bougé en Hollande et le chiffre est passé de 10 à 5-6 millions de francs. « Si nous réussissons à l'exportation, nous réussirons en France, estime Bernard Berthier, mais nous n'avons pas encore employé les moyens nécessaires. A terme, nous voudrions arriver à exporter 25 % du chiffre d'affaires quelle que soit l'humeur des marchés. »

Berthier a donc pensé à déregionaliser l'exportation. Début décembre, une étude de marché était en cours aux États-Unis dans l'intention d'y offrir le produit de randonnée en y apportant tout le savoir-faire de la société. Chez Berthier, on pense aussi à l'Italie : « Et réussir en Italie signifie la possibilité de s'implanter partout ailleurs car c'est le marché le plus difficile. »

Une initiative intéressante.

Berthier a décidé d'instaurer une initiation économique du personnel. Depuis deux ans, des groupes de travail de douze personnes réunissant employés d'usine et de bureau (avec des délégués syndicaux) participent à une demi-journée d'initiation de deux heures. Des professionnels de la formation leur apprennent ce qu'est la vie d'une entreprise. En fin de session, pour couronner leur travail, on leur présente le bilan de la société, qu'ils ont alors à même de commenter. Cette initiative, qui a reçu un accueil enthousiaste, est bien à l'image d'une société moderne, ouverte, qui entend faire participer à sa vie un maximum de gens motivés.

Francine Laroche

