



BLEUFORÊT CETTE CHAUSSETTE FRANÇAISE FAIT DE LA RÉSISTANCE!

Au cœur des Vosges, une entreprise textile résiste à la délocalisation en misant sur la qualité et la proximité. Un pari audacieux qui a rencontré le succès commercial.

PAR CYRIL HOFSTEIN (TEXTE) ET JEAN-MICHEL TURPIN POUR LE FIGARO MAGAZINE (PHOTOS)

Sous le soleil rasant de cette fin d'hiver, les toits en dents de scie de l'usine de chaussettes Bleuforêt de Vagney et la haute cheminée de l'ancienne filature prennent des allures de théâtre d'ombres. Dans cette vallée des Vosges, entre Remiremont et Gérardmer, où s'étire doucement la Moselotte, la vie semble couler au ralenti. Paisible et sans souci. Pourtant, Vagney revient de loin. Saignée par des plans sociaux à répétition

et des délocalisations sans fin, la commune a failli tout perdre au moins deux fois.

« Ici, nous misons tout sur la proximité, pas question de délocaliser », explique François Curé, directeur général de Tricotage des Vosges, qui fabrique les produits Bleuforêt. Les 250 salariés viennent de la région, certains travaillent en couple et sont dans l'entreprise depuis de nombreuses années. Les fils naturels sont teints en Alsace ou dans l'Aube, et proviennent de filatures



Devant un métier à tricoter, un régleur vérifie une jambe de collant avant de lancer la production.

européennes - italiennes, allemandes ou espagnoles -, seules capables d'une telle qualité. Les fournisseurs d'étiquettes et de conditionnements sont à Saint-Dié, et la société qui assure les livraisons est installée à quatre kilomètres de Vagney. Cette stratégie s'est révélée pertinente. « *L'emploi a été maintenu et la productivité s'est constamment améliorée de 4 à 5 % par an, compensant les augmentations de salaires et de charges* », souligne François Curé. Mais il n'en a pas tou-

jours été ainsi. L'histoire de Bleuforêt commence en 1993. Quand Jacques Marie, alors président de Dim, en désaccord avec Sara Lee, propriétaire américaine de la marque et qui entend délocaliser la production de chaussettes, négocie la reprise pour un franc symbolique du site de Vagney. Après avoir démissionné, il y réinvestit, en 1994, presque tout ce qu'il possède et démarre avec un contrat de fabrication pour son ancien employeur. Tricotage des Vosges est né.

Dans le même temps, il lance sa propre marque haut de gamme, Bleuforêt, destinée aux grands magasins et aux détaillants spécialisés. Sa spécificité : une production française de qualité de chaussettes pour hommes et femmes, et de collants en matières naturelles (fil d'Ecosse, laine, soie, coton). Pour tout mener de front, Jacques Marie investit jusqu'à 800 000 euros par an pour moderniser le site. Il renouvelle les machines de couture et les métiers à tisser, remet à niveau formuses et circuit de packaging, sans perdre un seul emploi. Une révolution.

Malgré la concurrence de la Chine, du Maghreb ou de l'Europe centrale, le chiffre d'affaires se stabilise à plus de 20 millions d'euros, pour environ 7,5 millions de paires de chaussettes et de collants, et un bénéfice net moyen de 1,3 million. L'entreprise est sauvée, et l'ambition de réaliser une production 100 % française, pérennisée. Jusqu'en septembre 2009. Dim, racheté entre-temps par le fonds de pension américain Sun Capital, décide brutalement de retirer son contrat à Tricotage des Vosges, après une longue collaboration. « *Ils m'ont demandé de doubler les royalties*, précise Jacques Marie. *Je n'avais alors que deux choix possibles : délocaliser et détruire l'entreprise ou tenter l'aventure, avec les risques que cela comprenait.* »

Faire face à une chute de 60 % du chiffre d'affaires

Très vite, le divorce est consommé et, avec lui, une perte de chiffre d'affaires de 60 %. C'est désormais Kindy qui va produire pour Dim, dans des usines installées à l'étranger. Tricotage des Vosges est en sur-sis. Jacques Marie décide d'attaquer Dim sur son propre secteur : les hypermarchés et les grandes et moyennes surfaces, pour lesquels il crée des collections spécifiques, moins chères, avec le concours de deux designers parisiens. Au bout de quelques mois, la marque est référencée dans les plus grandes chaînes.

Tout en maintenant la totalité de la production en France et sa ligne haut de gamme, Bleuforêt réussit à s'implanter à l'étranger : en Suède, au Canada, en Belgique, en Italie, en Finlande, en Norvège, au Danemark, au Japon, en Suisse, etc. La société explore également une nouvelle cible : les adolescentes, avec la ligne Miss Bleuforêt, qui vise les 11-14 ans. Mais, autant que la créativité, le succès et la combativité de l'entreprise doivent beaucoup à son mode de fonctionnement particulier. « *Notre implantation régionale est notre chance*, assure François Curé. *Alors que nos concurrents installés loin de France subissent des...*



PHOTOS : JEAN-MICHEL TURPIN/LE FIGARO MAGAZINE

Une ouvrière spécialisée de l'usine vosgienne Bleuforêt ajuste l'ultime couture d'une commande de collants.

VAGNEY, UN VILLAGE À PART DANS UNE RÉGION ENCORE MEURTRIE

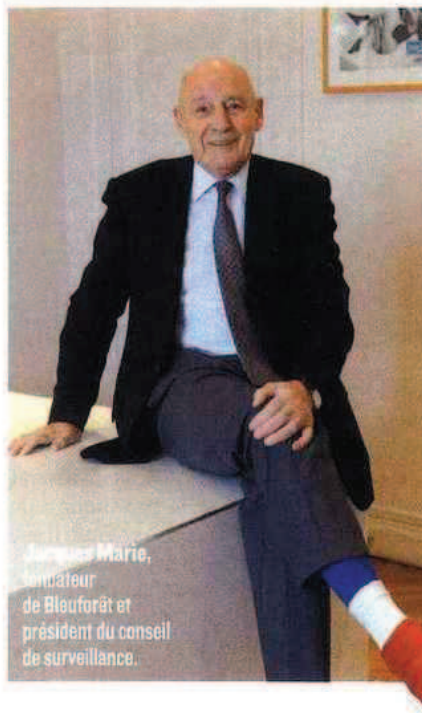
... délais de livraison très importants, nous misons, au contraire, sur la rapidité de réaction et la concentration au même endroit de toutes nos forces. » Un ovni dans le textile français.

Les salariés participent à ce défi qui a des airs de village d'Astérix. « Nous ne pouvons que nous réjouir du maintien de l'emploi dans une région qui a tant souffert », dit une syndicaliste de la CFE-CGC. Quant au maire, Evelyne Bernard, elle souligne la chance de sa commune : « Les autres villages de la vallée ont été beaucoup plus éprouvés par les fermetures et la délocalisation du secteur textile. »

« Grâce à notre système informatique, qui assure notamment l'approvisionnement des matières premières, poursuit le directeur général, nous pouvons réassortir automatiquement nos 1 200 références dans tous les coloris et toutes les tailles, au fur et à mesure des commandes, en économisant les coûts de surstock, tant pour nos clients que pour nous. Et, comme les sorties de caisses des grands distributeurs français et étrangers sont reliées directement à notre usine par un logiciel, ils peuvent passer leurs ordres de réassortiment au fur et à mesure. Ainsi, nos délais de livraison n'excèdent-ils pas quinze jours, dans le monde entier. »

La perte de la licence Dim a, bien sûr, minoré le chiffre d'affaires, qui devrait s'établir cette année à 16,5 millions d'euros pour 300 000 euros de résultat net. « Mais Bleuforêt n'a pas de dettes, assure Jacques Marie. Je n'ai aucune intention de changer mon fusil d'épaule. Je reste 100 % français. Ni par patriotisme excessif ni par philanthropie, mais par simple bon sens. Et j'espère retrouver le niveau de 2009 dans les trois ans. »

■ C. H.



Jacques Marie, fondateur de Bleuforêt et président du conseil de surveillance.

Ces entreprises qui reviennent en France

Confrontées à des problèmes de qualité ou pénalisées par la hausse du coût des transports, certaines entreprises françaises qui avaient délocalisé ont préféré revenir dans l'Hexagone.

Elles avaient tout mis sur les facilités d'installation, les faibles coûts de production et de main-d'œuvre ou les avantages fiscaux offerts par les pays asiatiques, l'Inde, le Maghreb, l'Ukraine ou la Roumanie. Pourtant, des dizaines d'entreprises font aujourd'hui marche arrière. Comme Geneviève Lethu, qui a rapatrié ses ateliers de coutellerie et de linge de maison d'Inde et de Chine vers Thiers et les Vosges. Ou comme Atol, qui a transféré une partie de la fabrication de ses lunettes de Chine vers le Jura. Pourquoi ?

« Principalement pour des questions de délais, de qualité de finition, de suivi des commandes ou d'inadaptation à des productions personnalisées », explique-t-on dans les deux groupes. Même constat chez le fabricant de meubles de bureau Samas, rentré de Chine en 2006 pour s'installer dans l'Oise. Ou pour La Mascotte, qui a fini par abandonner sa production de pull-overs en Bulgarie et au Maroc pour rentrer à Roanne. Une façon, surtout, de mieux maîtriser la conception des produits. « Beaucoup ont délocalisé en ignorant le contexte social des pays choisis et en négligeant les coûts masqués, comme la non-protection du savoir-faire, les coûts de transport et la difficulté de gérer à distance », explique Michel Ghetti, président de France Industrie et Emploi et spécialiste du conseil aux entreprises. « De nombreux groupes n'ont pas non plus anticipé l'harmonisation inéluctable des avantages compétitifs entre pays émergents et pays riches. En Chine, par exemple, le salaire moyen a considérablement augmenté. De plus, la crise a contribué à renforcer l'étude des coûts en général. Pour beaucoup, le constat est clair : délocaliser n'est plus la seule solution. » Est-ce un mouvement de fond ? Difficile à dire, car il faut aussi se méfier des effets marketing. Mais les statistiques sont sans appel : sur 100 entreprises qui ont délocalisé, 7 ou 8 sont déjà rentrées en France.

■ C. H.