

Management des organisations		Terminale STG2	DS n°4
Date : 26/01/2010	Le processus stratégique		Note : / 20

- 1- Définissez la stratégie (1)
- 2- Rappelez les étapes de la démarche stratégique dans les organisations (2,5)
- 3- Caractérissez l'organisation Armor Lux : type, statut juridique, nationalité, champ d'action, ressources. (4)
- 4- Décrivez la stratégie élaborée par les dirigeants d'Armor Lux depuis 1993 dans le document 1. Pour cela analysez l'évolution du périmètre dans ses deux dimensions (domaine d'activité, couverture géographique) (3)
- 5- Face à quel constat s'est retrouvée l'enseigne Armor Lux il en 2008 (document 2) ? (1)
- 6- Quelle décision a-t-elle alors prise ? Caractérissez cette décision ? Justifiez votre réponse. (3)
- 7- Comment cette décision sera-t-elle mise en œuvre ? (4)
- 8- A quel(s) objectif(s) stratégique(s) cette décision répond-t-elle ? (1,5)



### Document 1 : Armor-Lux, le textile français qui résiste (2005)

Avec une progression de 263 % du chiffre d'affaires en dix ans et 1.500 nouveaux modèles lancés par an, l'entreprise bretonne résiste aux assauts de ses concurrents. Même chinois.

Malgré un contexte économique difficile, la société bretonne connaît depuis une dizaine d'années une forte croissance. A l'origine, la Bonneterie d'Armor - aujourd'hui fer de lance du groupe - a été créée à Quimper dans le Finistère en 1938 par le Suisse Walter Hubacher. Forte de sa marque Armor-Lux, qui se veut synonyme de mer et qualité, la Bonneterie d'Armor compte 600 salariés au début des années 80. Mais la conjoncture des années 90 entraîne des licenciements et l'entreprise cherche un repreneur. Elle est rachetée pour cinq millions d'euros environ en 1993 par deux Bretons, Jean-Guy Le Floc'h et Michel Gueguen, qui offrent un tout nouvel essor à l'entreprise textile.

Jean-Guy Le Floc'h - ancien directeur général du groupe Bolloré - et Michel Gueguen - ancien directeur R&D de Bolloré Technologies - font une bonne affaire. Une affaire qu'ils feront fructifier. Le chiffre d'affaires, de 19 millions d'euros en 1993, atteint presque 50 millions en 2004 (dont 35 millions d'euros rien que pour la Bonneterie d'Armor), soit une hausse de 263 % en une décennie. Et l'entreprise table sur un chiffre d'affaires de 66 millions d'euros cette année. Aujourd'hui, 15 % du chiffre d'affaires se fait à l'export, notamment vers le Japon, la Belgique, l'Allemagne, le Canada et les Etats-Unis. "Nous restons vigilants quant à la qualité des vêtements, souligne Jean-Guy Le Floc'h, PDG d'Armor-Lux. Le consommateur cherche des produits qui durent et résistent aux lavages."

Une qualité à laquelle s'ajoute la créativité. Depuis son rachat, l'entreprise développe de nouvelles marques et lignes dédiées. En 1994, est créée la marque Terre et Mer qui s'adresse uniquement aux femmes. Trois ans plus tard, en 1997, sort la ligne Armor-Kids pour les 3-14 ans puis, en 1999, Armor-Baby pour les enfants de 3 à 24 mois. Alors qu'il y a dix ans 300 à 400 nouveaux produits étaient créés chaque année, ce chiffre est de 1.500 aujourd'hui. Le bureau d'études est d'ailleurs passé dans le même temps de quatre personnes à une trentaine aujourd'hui, sur les 700 personnes que compte le groupe. Pour le stylisme, les tendances et les gammes coloristiques, le groupe fait appel à des sous-traitants indépendants. Là aussi, en l'espace de dix ans, le budget a été multiplié par dix et s'élève à plus de 600.000 euros actuellement

La force d'Armor-Lux réside également dans l'agrégation de savoir-faire complémentaires. Ainsi Jean-Guy Le Floc'h et Michel Gueguen multiplient les acquisitions d'entreprises dès 1993. Ils achètent la société Guy de Bérac à Troyes dans l'Aube, qui confectionne des pulls en laine et apporte un savoir-faire complémentaire dans le domaine de la maille rectiligne, alors que la Bonneterie d'Armor développe la maille circulaire. En 1995, le groupe reprend un fabricant de pulls celtes, Britain Stock puis, en 2002, la société Bermudes de Nancy en Lorraine, spécialisée dans le vêtement technique de protection. Enfin, en juillet 2004, c'est au tour des sociétés Cam (Compagnie angevine de la maille) et Diftex de passer aux mains d'Armor-Lux. Avec elles, les marques Chairman, Lepoutre et Tricomer entrent dans le giron du groupe.

Bref, une stratégie bien ficelée. "La Bonneterie d'Armor était spécialisée dans la fabrication de sous-vêtements, un métier cloisonné car il ne concerne qu'un tiers du vestiaire, raconte le PDG d'Armor-Lux. En 1993, alors que se profilait un début de mondialisation accrue, il était nécessaire d'élargir le périmètre de l'entreprise. Heureusement, nous avons eu le temps de changer de fonctionnement." Aujourd'hui le groupe présente une panoplie complète, c'est-à-dire l'ensemble des vêtements pour partir en week-end ou travailler décontracté.

Armor-Lux n'hésite pas non plus à se positionner sur le marché du vêtement professionnel. En juin 2004, le groupe La Poste lui confie la gestion de l'habillement de ses 130.000 agents en contact avec la clientèle, pour un montant de 15

millions d'euros et un contrat renouvelable tous les ans pendant cinq ans. "Nous avons également eu pour clients la compagnie aérienne Bretonne Brit Air ou encore EDF", ajoute le PDG du groupe.

Pour répondre à ce développement, Armor-Lux ne compte pas moins de 400 personnes en production, soit 10.000 pièces fabriquées par jour en 2005. "Nous finançons notre développement grâce aux fonds propres de l'entreprise et au concours des banques", note Jean-Guy Le Floc'h. Le résultat net fluctue chaque année, mais la tendance est à la hausse avec 1,4 million d'euros prévu pour 2005. Les investissements sont d'ailleurs importants. Mi-2004, une nouvelle unité de production et de logistique ultramoderne a été mise en service sur un site de 60 hectares avec un atelier de production de 2.500 m<sup>2</sup>. Le coût ? Plus de 7 millions d'euros d'investissement. Cette modernisation de l'équipement fait suite aux graves inondations qui ont touché la ville de Quimper en 2000, et notamment l'usine Armor-Lux. [...]

## Chiffres clés

**72 millions d'euros** de chiffre d'affaires à fin 2008

**4,5 millions** d'articles vendus

**2 000** clients

**30** magasins détenus en propre

**3** usines implantées en France à Quimper (Armor-Lux) et à Troyes (Guy de Bérac)

**Actionnariat** : 60 % Michel Guegen et Jean-Guy Le Floc'h, 25 % Siparex, 15 % IPO et banque CIO

<http://www.journaldunet.com/management/0510/0510104armorlux.shtml>

## Document 2 : Nouveaux marchés : Armor-lux double l'usine

---

Jean-Guy Le Floc'h n'a pas le choix. Pour gagner de nouveaux marchés il faut doubler les capacités de stockage. Avec 50 emplois à la clé.

Quatre ans après le déménagement de l'usine de la zone de l'Hippodrome sur les hauteurs de Kerjaouen pour cause d'inondations, Jean-Guy Le Floc'h, PDG d'Armor-lux va plus loin. La société doit construire une extension dont la superficie sera de la même ampleur que l'usine actuelle. Un investissement de 15 millions d'euros qui sera réalisé progressivement. Le coup d'envoi ne devrait pas attendre 2009. Les raisons de cette stratégie qui n'a rien d'un coup de tête.

- Depuis 2004, Armor-lux a développé un nouveau marché, celui des vêtements d'image. Les grandes entreprises (La Poste, SNCF, Air France...) ont été séduites par le savoir-faire des Quimpérois. Ces marchés sont porteurs d'espoir car Armor-lux est bien placé pour augmenter sa présence dans ce secteur. L'entreprise répond actuellement à un nouvel appel d'offres de la SNCF. Il faut beaucoup de place pour stocker les éléments des équipements qui convergent du monde entier vers Quimper. L'agrandissement comportera quatre tranches d'entrepôts réalisables par tranches successives en fonction des besoins. C'est l'effort financier le plus important : 10 millions pour 25 000 m<sup>2</sup>. Livraison à partir de 2009.

- Il faut aussi faire de la place pour la matière grise. Des bureaux spécifiques sont prévus pour la division « vêtements d'image ». Un million d'euros pour 1 000 m<sup>2</sup>. Livraison 2009.

- On l'oublie parfois, mais depuis 2004, une partie des salariés de l'entreprise vit séparée de la majorité de l'effectif. Soixante personnes sont restées sur la rive gauche de l'Odét, zone de l'Hippodrome, et font fonctionner les ateliers teinture et tricotage. Avec cette extension, Armor-lux peut rapatrier tout le monde sur le même site. Le fonctionnement s'en trouvera rationalisé. Livraison 2010.

- Avant même ce programme ambitieux, Armor-lux lance la construction d'un entrepôt de 2 200 m<sup>2</sup> dans les jours qui viennent, sur le site actuel. D'un coût de 1,3 million, cette extension devrait être terminée en mai. C'était le dernier agrandissement possible sur le site d'origine.

Journal Ouest-France du samedi 2 février 2008

## Document 3 : Pour Armor-lux, 2009 année très bénéfique

---

[...] **La Poste fait confiance à la marque finistérienne**

Le premier gros contrat Armor-lux signé avec un client professionnel l'a été en 2004. Il s'agissait alors d'équiper, des pieds à la tête, l'ensemble des facteurs de France. Cette année, La Poste a renouvelé sa confiance à Armor-lux. « Cette fois, la concurrence a été rude » reconnaît Jean-Guy Le Floc'h. [...]

**2014 année cruciale**

Le calendrier industriel d'Armor-lux est souligné de rouge en 2014. Les contrats de la Poste et de la Police nationale arriveront alors à échéance. Il faudra de nouveau gagner face à la concurrence mondiale. Enfin, en 2011-2012, l'Etat devrait lancer de nouveaux gros appels d'offres dans sa logique d'externalisation de la fabrication de tenues dans de nouveaux secteurs. Le tournant de 2014 sera donc crucial : renouvellement de contrats et conquête de nouveaux marchés. Peu de temps pour se reposer sur ses lauriers.

Journal Ouest-France du samedi 31 octobre 2009

