

Le grand témoin : Parcours d'un entrepreneur

Animateurs



Dominique DEMOINET
CONSULTANTE EN STRATÉGIE DE
MARQUE ET NOUVEAUX MARCHÉS



Dominique CUVILLIER
TRENDMARK

Intervenant



Lucien DEVEAUX
DEVEAUX SA

Homme clé de l'Industrie Textile, Lucien Deveaux, Président de l'Union des Industries Textiles est le Président de Deveaux SA. Il est aussi propriétaire du groupe d'habillement ECCE et de la chaîne de magasins Armand Thierry.

En préambule, **Dominique CUVILLIER** excuse l'absence de Dominique WOLTON, qui a dû annuler sa présence à la dernière minute. Se tournant vers Lucien DEVEAUX, il explique que cette conférence se traduira par une conversation à bâtons rompus avec un grand acteur de la filière textile, qu'il qualifie de visionnaire.

Dominique DEMOINET explique qu'elle a rencontré Lucien DEVEAUX il y a 30 ans, alors qu'elle était journaliste au *Journal du textile*. Il fut alors la première personnalité qu'elle interviewa. Elle constate que, malgré les années, malgré les crises, elle retrouve Lucien DEVEAUX, qu'elle présente en quelques mots. Lucien DEVEAUX est Président du Conseil de surveillance de Deveaux SA, d'Armand Thierry et d'Ecce, grande entreprise de confection masculine qui regroupe des marques aussi connues que Courrèges, Givenchy, Arrow, Azzaro et Scherrer. Depuis cinq ans, il est aussi Président de l'union des industries textiles. Il est par ailleurs Président du Conseil de surveillance de Première vision, Président du DEFI (comité de développement et de promotion de l'habillement). De plus, Lucien DEVEAUX est Vice-président de la Chambre de commerce et d'industrie de Roanne, après en avoir été le Président jusqu'en 2006. Enfin, pendant 22 ans, il a été maire de la commune de Saint-Vincent de Reins.

Face à tous ces titres, Dominique DEMOINET demande à Lucien DEVEAUX quel est le titre auquel il tient le plus.

Lucien DEVEAUX explique être né dans le monde du textile. Ses parents avaient une entreprise dans ce secteur. La famille ne parlait jamais argent ou affaires. A 7 ans, Lucien DEVEAUX a perdu son père et, à cet âge, il ne savait même pas que sa famille possédait cette entreprise. A 16 ans, alors qu'il se trouvait en terminale, il lui a été expliqué que l'entreprise devait soit mourir, soit être gérée par le jeune Lucien. Elevé chez les jésuites, Lucien DEVEAUX s'est refusé à condamner une affaire qui employait encore une centaine de personnes, contre près de 2 000 au début du siècle, alors même qu'il rêvait à un autre destin.

Le jeune Lucien avait un profil commercial plutôt que de technicien, mais il a été décidé qu'il deviendrait ingénieur. Il a alors suivi une école textile. Depuis, ce métier est demeuré sa passion. Même s'il a pu explorer d'autres branches, comme l'informatique, domaine dans lequel il a contribué au redressement d'une entreprise roannaise, le textile est resté le fil rouge de sa carrière.

En réponse à **Dominique DEMOINET**, qui lui demande si la passion suffit pour traverser pendant plus de 50 ans ce métier, **Lucien DEVEAUX** explique avoir fait une école d'ingénieur, avant de faire son service militaire en Algérie, pendant 24 mois, car la Guerre n'était pas encore finie. Il est ensuite rentré le 15 novembre 1962 chez Deveaux SA, entreprise créée autour de 1870, alors que la société employait une centaine de personnes.

S'agissant de la longévité impressionnante de Deveaux SA, **Lucien DEVEAUX** explique que les entreprises familiales résistent souvent mieux au temps que les autres. Cependant, la société a fait son entrée en bourse en 1985 et Lucien DEVEAUX a cédé 49 % de son capital. Il s'agissait en réalité de régler des problèmes de succession. Il ne souhaitait pas que l'un de ses quatre enfants prenne la tête de l'entreprise, avec, à ses côtés, les trois autres

détenteurs de participations importantes. Lucien DEVEAUX estime en effet que la dilution du pouvoir dans les sociétés complique énormément la conduite des affaires. Cependant, un mois après cette entrée en bourse brillante, deux de ses enfants décédaient. 20 ans après son entrée en bourse, Lucien DEVEAUX a alors repris le contrôle total de l'affaire.

Dominique DEMOINET interroge ensuite **Lucien DEVEAUX** sur les grandes étapes qui ont marqué les 50 dernières années. Celui-ci explique que l'entreprise, quand il en avait pris le contrôle, n'avait pas investi depuis près d'un siècle. Son heure de gloire se situe au sortir de la guerre de 1870, car la perte de l'Alsace-Lorraine signifiait la disparition de près de 80 % des capacités textiles du pays. La région roannaise connaissait déjà bien le textile et a profité de ce passé pour développer son activité. Beaucoup d'entreprises à l'époque achetaient du fil, le teignaient et produisaient des tissus écossais ou rayés ainsi que des madras.

Le plus grand constructeur de métiers à tisser de l'époque DIEDRICH a quitté l'Alsace pour Lyon, car il ne voulait pas devenir allemand. Le personnel encadrant l'a suivi et l'entreprise s'est alors implantée à Lyon, où a été construite une usine de construction de métiers à tisser. Après avoir installé 1 000 métiers sur le site même d'une ancienne filature de Saint-Vincent-de-Reins, il a demandé au grand-père de Lucien DEVEAUX d'acheter l'usine. Ce grand-père, qui disposait déjà d'une entreprise avec 300 métiers à main, a acheté l'usine, ce qui a permis à Deveaux de devenir l'une des premières sociétés textiles françaises dans ce domaine.

Lucien DEVEAUX explique ensuite avoir développé commercialement l'entreprise en prenant contact avec des entrepreneurs du Choletais et du Nord, chez les spécialistes de la VPC. Grâce à ces nouveaux contacts, les ventes ont doublé tous les ans pendant quelques années, ce qui a permis à Lucien DEVEAUX d'acheter d'autres affaires. A l'heure actuelle, Deveaux SA peut être considéré comme un conglomérat, avec une dizaine de sociétés qui forment le groupe.

Dans un premier temps, Lucien DEVEAUX s'est attelé à développer le commerce et à réduire les délais de livraison de 3 à 1 mois. Il s'agissait là d'une révolution. Ensuite, le groupe s'est étendu à l'international avec d'autres produits que l'écossais et la rayure. Trois départements imprimé, uni et maille ont ainsi vu le jour et l'ensemble de ces activités permet de mieux supporter les crises éventuelles, car l'entreprise est moins dépendante des changements de mode. Ceci signifie aussi qu'il est parfois difficile de faire face à l'ensemble des commandes, mais mieux vaut se retrouver dans cette situation plutôt que d'avoir des métiers arrêtés.

Dominique DEMOINET note que les sept unités de fabrication sont en rénovation constante. **Lucien DEVEAUX** remarque en effet que l'investissement est continu. Il déclare préférer développer ses usines et les équiper des meilleurs outils, plutôt que de voir ses comptes en banque grossir. De fait, à l'heure actuelle, le matériel n'a pas plus de 4 ans dans les usines. Il estime de toute façon qu'il est impossible de faire survivre en Europe une usine textile lorsque l'on n'a pas les moyens d'investir constamment. Lucien DEVEAUX remarque à ce propos que son entreprise fait du « made in France » sans le faire savoir. Il note cependant que la plupart des consommateurs ne prêtent pas attention à la provenance de leurs vêtements. C'est un message qui ne passe que difficilement, au regard de la marque qui n'est pas connue internationalement, selon lui. Il déclare qu'il faudra voir dans le futur si le choix de maintenir la production en France était ou non le bon.

Le groupe a conservé une activité de création très importante. Chaque année, ce sont 6 000 dessins qui sont produits par Deveaux et 13 000 par l'ensemble du groupe. Le temps de livraison a été réduit à 8 à 10 jours. Le circuit passe donc à la fois par une création et une livraison rapide. 10 % du chiffre d'affaires sont réalisés en Chine pour soutenir le marché intérieur.

Dominique DEMOINET note que Lucien DEVEAUX tient beaucoup à la protection des dessins de Deveaux, Sprintex et RCA, sociétés qui parfois entrent en concurrence les unes avec les autres, afin de stimuler l'activité créatrice. **Lucien DEVEAUX** explique que ce modèle avec des sociétés multiples répond à une exigence simple. Beaucoup de clients refusent de confier toute leur collection à un seul fournisseur. Le fait d'avoir trois fournisseurs différents les rassure beaucoup.

S'agissant de la protection des dessins, Lucien DEVEAUX explique qu'il a subi la mésaventure de voir l'un de ses dessins se faire voler à l'occasion d'un salon où il avait été présenté. Six mois plus tard, la Chine produisait le même dessin. C'est l'entrepreneur chinois qui a eu raison devant le tribunal, car il avait réussi à déposer le dessin quelques jours avant Deveaux, grâce à un échantillon qui avait été découpé sur place, lors du salon. De fait, au lieu de déposer les dessins tous les 15 jours, comme par le passé, Lucien DEVEAUX les fait désormais déposer tous les deux jours. Un huissier est chargé de venir chercher une enveloppe contenant les dessins nouveaux. L'enveloppe est scellée et datée.

Près de 100 % de la production de Deveaux est exportée, mais un cinquième environ revient en France. En tout état de cause, Deveaux exporte vers une cinquantaine de pays différents.

Interrogé sur l'impact de la crise et des changes, Lucien DEVEAUX remarque que les crises n'épargnent pas le groupe Deveaux. Les variations des taux de change génèrent d'importants problèmes. A l'heure actuelle, le groupe Deveaux produit 50 millions de mètres de tissu chaque année. Les dessins Deveaux sont à l'origine d'environ 200 millions de mètres de tissu chaque année. Les conflits ne sont pas rares et il est parfois nécessaire d'aller jusqu'au pénal.

Lucien DEVEAUX cite notamment le cas d'une grande chaîne internationale qui a copié récemment quinze dessins réalisés par le groupe, après une première expérience de ce type qui s'était soldée par un accord. Cette grande chaîne avait cette fois demandé une conciliation au tribunal de la Chambre de commerce de Paris, procédure nouvelle en droit français. Ses représentants ont expliqué qu'ils avaient besoin de ces dessins, faute de quoi ils risquaient de perdre beaucoup de ventes, mais refusaient de les payer. Sur cette base, ils proposaient 1 000 euros par dessin copié ou 10 centimes par mètre de tissu. Les négociations n'avançant pas, une plainte au pénal a été déposée. La douane est alors venue enquêter pendant deux jours dans les locaux de l'entreprise pour vérifier la réalité des activités.

Lucien DEVEAUX estime en tout cas que la réforme qui aboutit à faire trancher ces questions par le droit civil plutôt que par le droit du commerce aboutit à un recul important. Par le passé, les entreprises étaient contraintes de payer et les deux parties étaient au final satisfaites. Aujourd'hui, les tribunaux civils accordent des annuités de l'ordre de 4 000 à 5 000 euros, alors que celui qui s'est rendu coupable de copie a gagné vingt fois plus. Lucien DEVEAUX note toutefois que des actions vont être menées avec le DEFI pour sensibiliser les juges aux préjudices réels. En effet, pour Lucien DEVEAUX, ceux qui réalisent des mètres de tissu à 2,5 euros au lieu de 5 euros, parce qu'ils n'ont pas eu besoin de payer

pour le dessin, se moquent éperdument d'être condamnés pour des sommes de quelques milliers d'euros uniquement.

Interrogé par **Dominique CUVILLIER** sur les faits marquants des 50 dernières années dans le monde du textile et de la mode, **Lucien DEVEAUX** se souvient qu'au début de sa carrière, personne ne parlait de mondialisation. La France venait alors de perdre l'Algérie et qui pleurait ses colonies, mais de ce mal est né un bien. La France s'est peu à peu ouverte sur l'étranger. Après être entrée dans le marché commun, elle est peu à peu devenue un acteur mondial. Aujourd'hui, il est plus simple d'aller en Turquie qu'à Bordeaux.

Dominique DEMOINET évoque ensuite Armand Thierry, autre activité du groupe, dans le domaine de la distribution. Sur un marché assez atone, Armand Thierry propose des perspectives incroyables, avec de nombreuses ouvertures de magasins programmées dans les mois à venir. **Lucien DEVEAUX** juge à ce propos que la vie ne se résume qu'au hasard. Il n'avait jamais eu l'intention de reprendre des affaires dans sa vie, mais ces activités auront tout de même marqué sa carrière.

Dressant un parallèle avec son activité de Président de la Chambre de commerce de Roanne, Lucien DEVEAUX explique que ce n'était pas l'industrie qui l'a poussé à prendre ce poste. A l'époque, il a militait beaucoup en faveur de la réalisation du tronçon autoroutier Lyon-Roanne, seul maillon manquant sur l'axe Bordeaux-Genève. Il estime avoir, au terme de 10 ans à la tête de la Chambre de commerce, réussi son défi contre les pouvoirs politiques à l'origine, qui refusaient de s'engager sur des projets qui risquaient de durer plus de cinq ans. Or ce chantier nécessitait dix ans de travail. Cet axe devrait être ouvert fin 2012, ce qui permettra aux Bordelais de rejoindre beaucoup plus rapidement Genève.

C'est vraiment par hasard que Lucien DEVEAUX est entré dans le monde de la distribution et de l'habillement. En 1994, la France était secouée par l'affaire BIDERMANN, affaire d'Etat qui embarrassait particulièrement le gouvernement. A l'époque, François PEROL, à la tête du SIRI et aujourd'hui à la tête de l'organisme né de la fusion des Caisses d'épargne et de la Banque populaire, avait téléphoné à Lucien DEVEAUX pour lui proposer de reprendre la société Bidermann. A la suite d'une rencontre, il a décidé de reprendre les 2 000 salariés du groupe, mû par son ambition pour ses deux enfants restants. A l'époque, beaucoup pensaient qu'il s'agissait d'une mission impossible, mais Lucien DEVEAUX l'a relevée. Aujourd'hui, Bidermann ne compte plus qu'une centaine de salariés, mais dans le même temps Armand Thierry est passé de 300 à 2 500 salariés. Le groupe emploie maintenant 3 500 personnes. A cet égard, Lucien DEVEAUX estime ne pas avoir failli à sa mission.

Dominique DEMOINET s'interroge sur le succès d'Armand Thierry, alors que le marché se porte assez mal et est marqué par une concurrence très forte. **Lucien DEVEAUX** rappelle qu'Armand Thierry est une très vieille marque datant de 1850. La marque est née en Belgique, mais c'est un Français qui en est à l'origine. Ce Picard avait quitté un beau jour sa région avec un mulet pour aller vendre du drap en Belgique, alors même que de telles activités commerciales se faisaient généralement dans l'autre sens. Dans cette famille pauvre, le père avait acheté 200 mètres de drap dans un magasin aux alentours. Après huit jours, il avait vendu ses 200 mètres et s'est décidé à racheter 400 mètres.

Le premier magasin Armand Thierry a vu le jour peu de temps plus tard, au croisement de deux grandes voies ferrées. L'enseigne a rapidement connu une croissance importante. Cette enseigne, du type Bon Marché, est passée entre de multiples mains et la famille s'est divisé le territoire français, faisant naître des marques différentes. Lorsque Lucien DEVEAUX

l'a reprise, Armand Thierry disposait d'une soixantaine de magasins et seuls 10 % des vêtements étaient des vêtements féminins, généralement placés en sous-sol ou à l'étage, pour occuper les épouses tandis que les hommes achetaient leurs costumes. Lucien DEVEAUX a alors décidé de développer cette activité de prêt-à-porter féminin. A l'heure actuelle, Armand Thierry dispose de 500 magasins sous les enseignes Homme Armand Thierry et Femme Armand Thierry, ainsi que Toscane pour les grandes tailles.

Dominique DEMOINET explique être allée récemment chez Armand Thierry où elle a rencontré une vendeuse extrêmement efficace. Elle se demande si tous les vendeurs sont formés sur ce même moule. **Lucien DEVEAUX** explique que l'affaire est restée très familiale. Il explique avoir visité ce jour un magasin rue Sainte-Catherine où il a été extrêmement bien reçu. Il ressent véritablement cette chaleur inhérente aux structures très familiales. A ce propos, il précise que sa fille s'occupe de Deveaux SA et en partie d'Armand Thierry, géré également par son fils, tandis que son gendre est en charge de la partie commerciale. Ces structures sont souvent plus à même d'être efficaces, car elles aiment et comprennent mieux les gens.

En réponse à une question de **Dominique CUVILLIER** sur l'implantation internationale d'Armand Thierry, **Lucien DEVEAUX** répond que l'entreprise n'est présente qu'en Belgique et au Luxembourg, implantation décidée sur les conseils du Directeur de l'époque. Les résultats sont assez moyens, avec une vingtaine de boutiques dans ces pays. Lucien DEVEAUX estime qu'il est difficile d'internationaliser des marques. En France, Armand Thierry pourrait créer un millier de magasins. Une fois ce seuil atteint, dans sept ou huit ans peut-être, il sera possible d'envisager une internationalisation. D'ici là, de telles implantations ne semblent pas nécessaires. Autant il est simple de vendre du tissu à l'étranger, autant il est complexe de faire de la confection à l'international.

Dominique CUVILLIER explique que le groupe Deveaux a la lenteur des groupes familiaux, sans aucune précipitation, alors même que les marchés sont particulièrement nerveux, avec de nouveaux entrants et des acteurs de plus en plus offensifs. Dans ce contexte, il se demande si le groupe va continuer sur ce rythme assez lent ou s'il compte accélérer.

Lucien DEVEAUX déclare se méfier des consultants. Les consultants lui avaient ainsi conseillé d'abandonner le nom Armand Thierry et de ne pas s'aventurer sur le segment de la femme. A l'époque, Deveaux avait conservé une petite activité éponge et confectionnait l'éponge Cacharel. Deveaux était alors le seul à mettre du tissu sur les serviettes éponge. Il avait alors un millier de clients qu'il visitait régulièrement. A chaque fois, lorsqu'il arrivait dans une ville nouvelle, il demandait aux passants où se trouvait le magasin Armand Thierry. Généralement, les personnes interrogées étaient capables de répondre, comme ce fut le cas récemment à Bordeaux. C'est la raison pour laquelle il a décidé de conserver ce nom, car ceci prouvait la notoriété de la marque.

Dans le domaine de la distribution, le groupe ne compte aucun franchisé et possède tous ses fonds de commerce. De fait, la croissance doit être plus modérée et ne pourra jamais ressembler à celle de Zara ou de H&M. Lucien DEVEAUX estime cependant que si le groupe était plus grand, cela ne se ressentirait pas forcément sur les achats. Le nombre de magasins est suffisant pour ne pas pénaliser le groupe, où tout est payé comptant. Ceci est d'ailleurs à l'origine de certains problèmes, puisque beaucoup de fournisseurs estiment qu'il n'est plus possible de faire de réclamations une fois le produit payé. Lucien DEVEAUX explique que, dans ces cas, il menace d'abandonner le fournisseur indélicat. Souvent, il

revient quelques mois ou années plus tard, affirmant qu'il est prêt à rembourser les sommes dues. Dans ces conditions seulement, le groupe retravaille avec ces fournisseurs.

Dominique CUVILLIER observe que les ventes de textile ont pâti de la crise d'une part et de la météo d'autre part. Un secteur aussi cyclique que celui de la mode connaît nécessairement des hauts et des bas. Cependant, à l'heure actuelle, si les volumes demeurent les mêmes, les valeurs ne cessent de décroître. Des batailles de prix s'instaurent par ailleurs autour des matières premières.

Lucien DEVEAUX évalue la chute du secteur du textile à 12,5 % en septembre environ. Il s'agit d'une chute colossale, rarement éprouvée dans le secteur. Si les ventes ne reprennent pas rapidement, la marque laissée par ce recul risque d'être très importante. Cependant, la météo influe beaucoup sur les ventes. Dès lors qu'il fait un peu plus froid, elles repartent à la hausse. Ainsi, un magasin bordelais a fait 150 % de son objectif un jour un peu plus froid que les autres. A contrario, quand il fait chaud, les ventes sont en berne.

Deveaux s'est spécialisé dans le réassort des grandes chaînes. Or personne ne sait, au niveau des grandes chaînes, ce qui va se vendre. Les ventes de septembre n'annoncent en rien les ventes de l'hiver. Du fait d'une météo très clémente, les clients ne se pressent que vers des articles légers et non sur les grosses pièces. Les réassorts risquent donc de s'avérer particulièrement catastrophiques, puisqu'il n'existe aucune base. Il est en effet peu probable que les consommateurs se ruent vers les chemises à manches courtes en décembre. Le problème réside donc dans le fait que cette chute de septembre risque de compromettre les mois à venir.

Dominique CUVILLIER constate ensuite que le coût des matières premières ne cesse d'augmenter, alors que les prix des produits finis ne cessent de baisser. Par ailleurs, le contexte économique est particulièrement défavorable. Si la récession n'est pas attestée, les perspectives ne sont pas très optimistes.

Lucien DEVEAUX ne se sent pas préoccupé outre mesure par ces perspectives économiques dans la mesure où Deveaux est un acteur mondial et que les turbulences sur un marché peuvent être compensées par des succès sur un autre. Il en revanche plus inquiet de voir que les assurances crédit pour l'Espagne et la Grèce ont disparu un temps, avant que celles sur l'Espagne soient réinstituées pour être supprimées simultanément sur l'Italie. Lucien DEVEAUX a dû expliquer qu'il travaillait à partir d'un planning établi six mois à l'avance et que de tels revirements ne sont pas admissibles.

Ensuite, concernant l'évolution des prix, il demande de considérer la question à un niveau plus global. Il existe en effet des marchés de niche plus accueillants que d'autres. C'est notamment le cas des grandes tailles, pour lesquelles les consommateurs acceptent des prix plus élevés. Un consommateur qui fréquente régulièrement les magasins Toscane peut très bien sortir avec un panier équivalent à 120 euros, alors que pour Armand Thierry, le panier moyen ne dépasse pas 70 euros.

Cependant, Lucien DEVEAUX insiste sur le fait qu'il est difficile de monter des chaînes sur des secteurs sur lesquels l'industriel n'est pas présent. C'est un travail de longue haleine. Ainsi, dans le domaine des grandes tailles, certaines régions sont plus favorables que d'autres.

Dominique CUVILLIER se demande pourquoi Deveaux a décidé de s'embarquer dans cette aventure des grandes tailles. **Lucien DEVEAUX** estime qu'il faut savoir périodiquement

insuffler un espoir nouveau aux équipes. Les projets de développement d'Armand Thierry ne les enthousiasment pas. De tels projets les motivent beaucoup plus, car ils y trouvent un nouveau défi et la possibilité de servir au mieux les clients. Lucien DEVEAUX compare ce besoin à celui du dirigeant d'entreprise qui s'attaque sans cesse à de nouveaux marchés, qui représentent pour lui de nouveaux défis permanents.

Dominique CUVILLIER se demande tout de même si nous entrons dans une nouvelle période d'incertitude, avec un environnement politique, économique et social extrêmement fragile. Il n'existe pas de régions plus sûres que d'autres. L'Europe est particulièrement déséquilibrée à l'heure actuelle, comme l'attestent les événements actuels en Grèce. Les peuples réagissent et c'est peut-être aussi ce qui attend la France demain. Cet intervenant demande donc à Lucien DEVEAUX s'il partage cette impression.

Lucien DEVEAUX estime que l'expérience lui a appris que toute période est porteuse d'incertitudes. Les éléments ne sont pas figés pour lui et chaque période a été marquée par des bouleversements importants. Au final, il juge que la période n'est ni plus facile ni plus difficile que les précédentes. Chacune est marquée par des réussites et des échecs. Chacun aspire à une vie tranquille où l'argent tomberait tout seul dans la caisse, mais ce n'est le cas pour personne.

Dominique CUVILLIER se demande s'il sera possible de continuer à gagner de l'argent dans le textile. **Lucien DEVEAUX** note que le chiffre d'affaires de son groupe atteint désormais 700 millions d'euros, alors qu'à l'origine l'entreprise réalisait 3 millions de francs de CA. Le pire moment dans l'histoire de l'entreprise a été l'arrivée du nylon dans les tissus des blouses, alors que l'entreprise ne faisait que du coton. A ce moment, il a cru tout perdre et voir le coton disparaître. Il ne s'est pourtant pas laissé aller à un accès de pessimisme. Aujourd'hui, le coton représente encore 80 % de l'activité de l'entreprise.

Lucien DEVEAUX explique ensuite que son optimisme s'appuie sur le fait que la consommation ne cesse d'augmenter en quantité dans les pays développés, alors que dans d'autres pays, une partie de la population en est réduite à ne porter qu'un seul vêtement par an. Le secteur du textile n'est pas plus menacé que celui de l'agroalimentaire. Chacun devra toujours continuer de se nourrir et de s'habiller.

Dominique CUVILLIER note tout de même que l'énergie et le téléphone portable sont à l'heure actuelle les deux premiers postes de dépenses. **Lucien DEVEAUX** objecte que, depuis des décennies, le pouvoir d'achat ne cesse d'augmenter, à quelques exceptions près. La période précédente n'était pas la même. Il a fallu attendre 1954 pour que les Français retrouvent le pouvoir d'achat de 1914. Il se souvient qu'en 1962, il était le seul à l'usine à posséder une voiture. Aujourd'hui, quasiment tous les salariés de l'usine disposent d'une voiture.

Dominique DEMOINET interroge **Lucien DEVEAUX** sur les conseils qu'il prodiguerait à une personne se lançant dans le textile. Ce dernier répond que chacun mérite de construire seul son expérience. Il fait valoir qu'il n'a jamais écouté les conseils des autres. Quant à sa succession, il souligne que sa fille, après avoir été diplômée de l'IFM, s'est faite embaucher dans un grand groupe de mode, mais a rapidement fait part à son père de son désir de travailler plutôt avec lui. Elle est donc retournée dans le groupe. Son fils souhaitait faire un VSNE en Argentine. Par l'intermédiaire du ministre des Finances de l'époque, une société a été créée pour que l'entreprise emploie le fils en VSNE, afin de contourner la loi. Au final, c'est Jérôme SEYDOUX qui a embauché le fils de Lucien DEVEAUX pour un VSNE en

Argentine, où il disposait d'affaires dans la laine. Il ne sait si ses enfants regrettent leur parcours, mais constate qu'ils travaillent toujours à ses côtés. Par ailleurs, son gendre, après un VSNE à Hong-Kong pour Michelin – son père étant le patron de la division américaine de Michelin – et quelques années à l'école des cadres de Michelin, a préféré ensuite rentrer dans le sein du groupe Deveaux.

Suite à une question de **Dominique CUVILLIER**, **Lucien DEVEAUX** précise ne plus rien détenir dans l'entreprise familiale. Ses droits de succession sont déjà payés. La suite est donc bien assurée. S'il avait refusé de lâcher ses parts dans l'entreprise, il aurait été contraint de payer un ISF très important, autour de 2 % des capitaux chaque année, ce qui l'aurait empêché d'investir.

Dominique DEMOINET note que le groupe est leader sur le marché de la confection masculine, grâce à Ecce. **Lucien DEVEAUX** explique à ce sujet avoir repris Bidermann dans des conditions très particulières. Il note qu'il est toujours plus simple de réussir dans le textile lorsque l'on dispose de griffes. Bidermann, si mal gérée fut-elle avec une obsession pour l'expansion irraisonnée, a eu le mérite d'être la première société à mettre des griffes sur les vêtements masculins. Il s'agit là d'un avantage certain, même s'il faut gérer la difficulté inhérente au fait qu'il faille s'entendre avec les détenteurs des griffes, ce qui n'est jamais simple. Les détenteurs des griffes veulent en effet toujours reprendre la marque au moment où elle marche bien, même si elle ne vendait rien à l'origine. A cet égard, la loi est défailante selon Lucien DEVEAUX.

Dominique CUVILLIER se demande si le modèle de la production textile 100 % française est pérenne à terme. En pleine période électorale, chacun, de façon très démagogique, selon cet intervenant, affirme qu'il réindustrialisera la France. Ces affirmations sont-elles crédibles ? **Lucien DEVEAUX** juge qu'il est partout difficile en Europe de maintenir des activités industrielles. Les sociétés européennes ne vivront pas de services, pour Lucien DEVEAUX. Pour lui, les services vivent majoritairement pour l'industrie. Son usine dispose à l'heure actuelle d'un seul électricien, contre une vingtaine par le passé. Les transports étaient intégrés. Un pays ne restera grand que tant qu'il disposera d'une industrie. Si la Suisse vit des services, elle n'est qu'une exception. En réalité, elle dispose d'une véritable industrie financière.

Chacun aspire à des produits moins chers et est prêt à les importer du bout du monde pour bénéficier de rabais. Pour Lucien DEVEAUX, si les Français ne s'habillaient que de vêtements fabriqués en France, ils s'habilleraient moins bien, du fait des coûts importants. Alors que le textile représente à l'heure actuelle 5 à 6 % du budget d'une famille, ce chiffre est monté à 15 % par le passé. Cette régression s'explique par le recul des prix du fait de la production à l'étranger. Si Lucien DEVEAUX se bat pour l'industrie, il reconnaît qu'il est difficile de la maintenir en Europe. Les politiques proposent beaucoup de discours très généreux sur la question, mais n'agissent que peu.

Dominique CUVILLIER s'interroge sur la solution pour redynamiser l'industrie en France et en Europe. Les baisses de charges n'enrayent pas la machine, pas plus que les subventions à l'emploi. **Lucien DEVEAUX** estime qu'il n'est pas simple de régler ces questions très complexes. Toutefois, pour redynamiser l'industrie, il faudrait, selon lui, une politique très volontariste, qui s'oppose à la logique d'achat à petit prix. Lorsque ses salariés se plaignent du fait que beaucoup de Français n'hésitent pas à acheter à l'étranger, il leur répond que, sans ces productions, la plupart peineraient à s'offrir plus de deux ou trois chemises par an.

L'Etat veut faire rentrer plus d'impôts dans ses caisses et limiter l'inflation. En cela, l'importation fait figure de solution rêvée. Si la taxe professionnelle a été supprimée, les communes regardent avec envie l'impôt foncier. De fait, ce ne sont que de petites économies qui ont été réalisées par les entreprises. Il est toujours plus simple, selon Lucien DEVEAUX, de taxer les entreprises que les particuliers. Il prône au contraire une TVA à 25 %, ce qui permettrait d'injecter une cinquantaine de milliards d'euros dans les caisses de l'Etat, et d'importants transferts de charges. Il n'est pas simple de mettre tout cela en place. Lorsqu'il entend certains partis prôner l'interdiction des licenciements, Lucien DEVEAUX reste très sceptique, car il est très dur de construire une entreprise lorsque l'on sait qu'il est impossible d'alléger la structure en cas de difficultés. Il note par ailleurs que les écoles d'ingénieurs attirent moins que par le passé.

Dominique CUVILLIER se demande si l'esprit d'entreprise subsiste en France, malgré ce climat très compliqué. **Lucien DEVEAUX** considère que les entrepreneurs français sont à l'origine de très belles réussites. Cependant, l'ingénierie financière a donné à la France plus de grandes réussites que l'industrie ces dernières années.

Dominique CUVILLIER note ensuite que la France dispose de nombreux champions, d'un tissu de PME, mais de peu d'entreprises de taille intermédiaire, comme c'est le cas en Allemagne. Beaucoup refusent de grossir pour éviter certaines difficultés. **Lucien DEVEAUX** note qu'il serait intéressant que l'Education nationale cesse de dénigrer en permanence les métiers de l'industrie. Il note que lors de sa dernière visite dans un lycée, la plupart des élèves qu'il a rencontrés voulaient devenir policiers, infirmiers, ou médecins en hôpital. Il dit s'être réjoui d'avoir constaté que ses enfants n'aspiraient pas à devenir fonctionnaires.

Dominique DEMOINET remarque que Lucien DEVEAUX a récemment tiré la sonnette d'alarme, affirmant que, sans délocalisations, le textile français est condamné. Le groupe a ainsi transféré une unité de fabrication pour Ecce, parce qu'un costume coûte cinq fois moins cher lorsqu'il est fabriqué en Europe de l'Est. **Lucien DEVEAUX** estime que certains métiers sont devenus impossibles à maintenir en France pour se maintenir dans les fourchettes de prix existantes. A l'heure actuelle, le groupe maintient en France un atelier de fabrication de costumes masculins. Il n'emploie plus qu'une trentaine de personnes. Un costume réalisé en France ne peut aujourd'hui être vendu sous les 1 000 euros. Pour le vendre à ce prix, il faut des griffes connues. Quand bien même, la clientèle n'est pas suffisante.

Revenant sur l'augmentation de la TVA, il juge celle-ci inéluctable, quel que soit le prochain gouvernement. La plus mauvaise solution serait de la faire passer à 22 et la meilleure à 24 %.

Une participante note qu'une distinction est souvent faite entre les entreprises innovantes technologiquement, qui sont automatisables, et les autres, qui continuent de requérir une importante main d'œuvre. Par exemple, l'aéronautique appartient à la première catégorie. C'est cette distinction qui dicte le choix de la délocalisation. **Lucien DEVEAUX** remarque que des Airbus sont désormais fabriqués en Chine. Le gouvernement les finance, alors même qu'il ne finance pas le textile. Au-delà, il explique que l'innovation a résolu beaucoup de problèmes en amont. Désormais, la fabrication des dessins représente 25 % des coûts, ce qui représente un progrès très important, même s'il reste insuffisant. De même, les métiers à tisser ont connu d'importantes évolutions.

Dans le domaine de la confection, Lucien DEVEAUX se souvient de l'époque où certains grands fabricants ont décidé d'automatiser la fabrication. Au final, la confection d'une

chemise ne mettait plus que 17 minutes, contre 35 à 40 minutes par le passé, et plusieurs grandes entreprises restaient implantées à Toulouse et à Rouen, notamment. Aujourd'hui, au Maroc ou en Tunisie, il faut une heure pour fabriquer une chemise. Il n'en reste pas moins que les 17 minutes françaises sont plus coûteuses que l'heure marocaine.

Un participant demande à Lucien DEVEAUX s'il ne pense pas que la mondialisation va donner lieu à un retour de balancier qui profitera à l'Europe, la moralisation succédant à l'ultralibéralisme. **Lucien DEVEAUX** appelle de ses vœux une telle évolution, mais estime que ce tournant n'est pas encore d'actualité si l'immatériel n'est pas encore suffisamment protégé. Pour son entreprise, la création des dessins représente 25 % du coût final. Celui qui copie un modèle part donc avec un avantage concurrentiel certain. C'est pourquoi il réclame une plus grande sévérité à l'encontre des contrevenants, de sorte que la compétition soit plus juste. Cependant, les détenteurs actuels du pouvoir ne sont pas suffisamment sensibles à ces questions. Ce qui vaut pour le livre, où les auteurs sont très protégés, devrait aussi valoir dans le domaine industriel, selon Lucien DEVEAUX.

Il est possible que la France abandonne demain toutes les activités qui ne sont pas brevetables. Cependant, l'abandon des activités brevetables signifierait la perte de la France.

Un participant évoque la mise en place des soldes flottants, qui représente une aberration selon lui. **Lucien DEVEAUX** se souvient du rachat de la chaîne Marionnaud par une entreprise chinoise. A l'époque, le Président de la République Jacques CHIRAC s'était réjoui de cette tournure des événements. Pour Lucien DEVEAUX, ce pied mis dans le secteur de la distribution est très dangereux. Il ne faut pas laisser le pouvoir capitalistique passer entre les mains des Chinois.

Dominique CUVILLIER estime à l'inverse que plus les Chinois seront investis dans l'immatériel, mieux l'immatériel sera défendu. **Lucien DEVEAUX** pense qu'une dérégulation totale n'est pas souhaitable. Si les Grecs avaient respecté la loi, nous n'assisterions pas au chaos actuel. Aujourd'hui, l'Europe découvre 10 ans trop tard les pratiques grecques, car elle ne s'est pas imposée de contrôle sur les finances grecques. Il est impensable de vivre sans aucune frontière et sans loi.

Lucien DEVEAUX comprend que certaines industries soient sacrifiées. Il faut alors clairement le dire et aider les personnes concernées à se reconvertir. Cependant, il est impensable de laisser un boulevard ouvert à tous sans un minimum de réglementation, même s'il s'oppose généralement aux réglementations. Lucien DEVEAUX se dit donc partisan d'une globalisation très ouverte, avec des expériences maîtrisées plutôt que des ouvertures de frontières sans condition.

S'agissant de l'abaissement de la TVA dans la restauration, Lucien DEVEAUX s'y dit opposé. Il faut que l'Etat collecte de l'argent sur les activités qui ne sont pas délocalisables et aide les industries qui peuvent s'exporter. C'est ainsi que l'on protège l'emploi. Si la question de la TVA peut poser problème dans le cadre transfrontalier, le problème demeure limité. L'impact n'est pas très important.

Un participant s'interroge sur le rachat de marques européennes par les Chinois. **Lucien DEVEAUX** remarque que le DEFIL aide de jeunes créateurs afin de donner un nouveau souffle à la création française. La France ne dispose en effet que de marques vieillissantes, une dizaine de grandes marques tout au plus, et ne dispose plus de la vitalité nécessaire.

Bien entendu, le nombre d'échecs chez les jeunes créateurs est plus important que le nombre de succès. Une dizaine de personnes ont été accompagnées en l'espace de 10 ans. Quatre nouveaux dossiers ont été acceptés récemment. Deveaux SA a participé directement au financement de ce programme, dans ce qui représente une activité de capital-risque.

Une participante s'interroge sur la notion de marques vieillissantes, terme employé par **Lucien DEVEAUX**. Celui-ci constate simplement que les marques vieillissent. Rien n'est venu remplacer le portefeuille de Pinault ou LVMH. Il est temps que l'industrie du textile se montre plus dynamique et renouvelle ces marques qui ont déjà plus d'une cinquantaine d'années.

Dominique CUVILLIER se demande si la France ose suffisamment prendre des risques à l'heure actuelle. **Lucien DEVEAUX** constate également que le pays manque d'esprit d'entreprise. Le succès du livret A et d'autres produits d'épargne en atteste. La société n'est pas assez dynamique et la France continue de vieillir et ferait mieux de donner son argent aux actifs.

Dominique CUVILLIER constate à ce propos que le marché des seniors se développe. **Lucien DEVEAUX** confirme ceci mais constate que ce marché, si large soit-il, ne saurait fonder toute une économie d'échange.