



Le Journal du Textile, 11 février 2014
Ligne de montage de machines d'étrépage chez N. Schlumberger. Depuis 2010, le chiffre d'affaires de l'entreprise a progressé de 25%.

N. SCHLUMBERGER A RÉUSSI SA MUTATION

Après des années difficiles, le constructeur de machines textiles pour fibres longues est reparti de l'avant.

APRÈS des années de mutations et de difficultés, N. Schlumberger a retrouvé de l'oxygène. Très secouru par la vague de fond des délocalisations des années 80, puis encore dernièrement par la crise des subprimes, le leader mondial de la construction de machines textiles pour fibres longues peut compter sur un environnement plus favorable. « Depuis 2010, les choses se sont améliorées et en 2013 nous avons encore vécu une bonne année », se réjouit Olivier Demangeat, chef de service propriété industrielle, veille technologique et marketing produit. Depuis 2010, le chiffre d'affaires de N. Schlumberger (passé de 18 millions d'€ en 2010 à 30 millions en 2011) a ainsi crû de 25%. Et ce grâce à du matériel à plus forte valeur ajoutée, puisque le nombre de machines vendues pendant la même période n'a lui-même crû que de 10%.

Ces trois dernières années, le constructeur a, il est vrai, bénéficié de plusieurs vents porteurs. A commencer par des perspectives meilleures pour le marché des fibres longues, même si celui-ci reste certes une « niche », avec de 3 à 4% des tonnages de fibres textiles travaillées dans le monde. « Le marché final des fibres haut de gamme ne progresse plus énormément, mais il ne s'effondre pas non plus, observe Olivier Demangeat. Certes, la consommation en Europe est plutôt en

baisse, mais ce phénomène est compensé par la croissance des Brics, avec par exemple, le développement des classes moyennes en Chine - où le costume, débouché pour les fibres longues, est particulièrement à la mode -, ou encore par la reprise de la consommation au Japon. »

Autre nouvelle favorable : c'en est fini du marché des machines d'occasion, corollaire à la période des délocalisations. On assiste désormais à une reprise des investissements dans du matériel neuf. « Le marché de la machine d'occasion s'est épuisé il y a à peu près un an et demi »,

Pour se redresser, le constructeur a recentré son activité sur ses machines textiles à plus forte valeur ajoutée.

indique Olivier Demangeat. La clientèle du constructeur - des filateurs ou des tisseurs intégrés en filature, encore essentiellement tournés vers les marchés traditionnels de l'habillement et de la maison - se compose aujourd'hui en premier lieu de Chinois, suivis de peu par les Turcs et les Indiens. « Trois pays majeurs pour nous, qui délocalisent beaucoup pour les premiers vers le Vietnam et la Thaïlande et qui pèsent 80% de nos ventes, explique le responsable. L'Iran représente aussi un grand potentiel. » Les autres clients - essentiellement européens - constituent

désormais « de la petite épicerie ». Parmi ces derniers, les Italiens et les pays d'Europe de l'Est (Bulgarie, Roumanie) arrivent en tête de liste. Sur son marché domestique, la France, le constructeur ne compte plus en revanche qu'une dizaine de clients (Jit Nord, Bergère de France, Schappe...).

L'entreprise profite d'autant mieux de l'embellie actuelle qu'il a su entre-temps redimensionner son outil et se réadapter à la nouvelle donne, avec un périmètre malgré tout plus réduit. Il a ainsi regroupé ses trois ateliers sur un seul site à Guebwiller, passant de quelque 25.000 m² à 15.000. Ses effectifs ont eux-mêmes été divisés par trois, de 600 salariés au début des années 2000 à 200 aujourd'hui. Une réduction qui est le fruit de deux plans sociaux en 2003 et 2005, avec un mix de dé-

parts volontaires et de licenciements. « Nous avons aussi eu recours à l'externalisation des métiers pour lesquels l'entreprise n'était pas assez performante et qui ne constituaient pas le cœur de son activité (découpe des tôles en acier, emballage des machines...). Les salariés concernés se retrouvent aujourd'hui chez nos prestataires », explique Olivier Demangeat. La fonderie a également été séparée de l'entreprise et insérée dans une autre structure, qui appartient cependant toujours à la holding Nsc, la maison mère de N. Schlumberger.

Aujourd'hui, alors que l'horizon s'est de nouveau dégagé, l'entreprise s'est cependant remise à réembaucher du personnel, soit une trentaine de personnes au dernier semestre 2013, et ce à tous les niveaux (production, bureaux). « Nous

essayons de privilégier nos anciens salariés, dont un certain nombre sont revenus », indique Olivier Demangeat. De fait, après avoir beaucoup minci, l'entreprise redimensionnée est actuellement plutôt en sursurcroît. « Pour assurer 100% du carnet de commandes, il nous faut re-



Olivier Demangeat, chef de service propriété industrielle, veille technologique et marketing produit chez N. Schlumberger. « Le marché final des fibres haut de gamme ne progresse plus énormément, mais il ne s'effondre pas non plus. »

Une histoire débutée il y a deux siècles

DE mutations en adaptations à des crises successives, N. Schlumberger a réussi à traverser deux siècles d'histoire de la filière textile habillement. Et même à devenir le leader mondial de son segment : la fabrication de machines textiles destinées au traitement des fibres longues. Créée en 1808, la société alsacienne était à l'origine une filature de coton. Rapidement, elle effectue un virage vers la fabrication de machines textiles pour les fibres longues et courtes. Dans les années 1950, alors que la concurrence (allemande, suisse) est intense sur le segment des fibres courtes, elle se recentre sur les machines pour fibres longues (laine, lin, chanvre, jute, mais aussi fibres chimiques et artificielles), destinées à des produits à plus forte valeur ajoutée. Un créneau qui demande un travail d'adaptation quasi « sur mesure, un peu comme celui d'un tailleur, avec de petites séries, tandis que les machines pour fibres courtes sont fabriquées en grandes séries », indique Olivier Demangeat, chef de service propriété industrielle, veille technologique et marketing produit. Soit « deux modèles industriels tout à fait différents ». Ses concurrents européens ou américains disparaissant, N. Schlumberger voit sa part de marché de même que sa présence à l'export augmenter. Dans les années 1970, le constructeur devient leader mondial de sa spécialité, un rang qu'il a depuis conservé.

Ce qui ne l'empêche pas de vivre un premier gros choc dans les années 1980, avec la chute du mur de Berlin. Les

couvrir aux heures supplémentaires, à l'intérieur et même donc de nouveau recruter », souligne le responsable. L'entreprise parvient à s'adapter à la fluctuation de ses carnets de commandes grâce à sa souplesse en interne mais aussi à la possibilité de faire appel, à la hausse ou à la baisse, à des sous-traitants.

L'efficacité de l'organisation du constructeur a été par ailleurs améliorée grâce au déploiement d'une démarche de « lean management » pour optimiser ses flux. Les temps de production des machines ont été considérablement réduits : deux semaines pour les machines à étirer les fils contre deux mois auparavant. Enfin, N. Schlumberger a meré un dernier chantier important, avec la mise en place d'une triple certification Qse (qualité sécurité environnement) obtenue en avril dernier. « Celle-ci a permis d'améliorer encore les échanges entre nos services, nos fournisseurs et nos clients et de parfaire notre impact environnemental », explique Olivier Demangeat.

Fort de tous ces développements et grâce à une conjoncture mieux orientée, N. Schlumberger compte fabriquer encore plus de machines en 2014 qu'en 2013. Son carnet de commandes est en effet plein pour les quinze mois à venir. Pour autant, l'horizon n'est pas dégagé de tout nuage. Les prix de vente restent « à un niveau relativement bas en raison de la forte pression sur les prix de détail dans l'habillement ». Olivier Demangeat observe certes que « la concurrence chinoise, insatiable depuis parfois déjà une vingtaine d'années, a pour l'instant encore du mal à vendre ses machines en dehors de ses frontières », toutefois N. Schlumberger veille à ne pas s'endormir sur ses lauriers.

SOPHIE BOUHIER DE L'ÉCLUSE ●

Le pays de l'Est constituait à l'époque un important client pour l'entreprise et celle-ci perd du coup de 10 à 15% de son chiffre d'affaires. L'entreprise est ensuite déstabilisée par les délocalisations croissantes de la filière en Asie. Dans la majorité des cas, celles-ci ne s'accompagnent pas d'investissements et matériel neuf mais d'achats de machines d'occasion. Une difficulté qui se conjugue à l'époque avec la faible croissance du marché des fibres longues, considérées comme un peu vieillottes, alors que les fibres courtes sont plus prisées. N. Schlumberger contribue aussi fatalement à scier la branche sur laquelle il est assis, en fournissant d'incessants et obligatoires efforts de recherche-développement. « La nouvelle peigneuse que nous avons mise au point en 2003 produisait 25% de plus que les précédentes », souligne Olivier Demangeat.

D'une façon générale, « cette période a été difficile et il a fallu nous réadapter à notre marché - qui commence aujourd'hui tout doucement à se stabiliser -, ce que nous avons fait à partir du milieu des années 2000 », se souvient le responsable. Enfin, dernière période délicate pour l'entreprise : la crise des subprimes en 2008. « Nous sommes très sensibles à l'environnement financier, qui favorise ou non les investissements et, en 2008, nous n'avons rien vendu pendant un an. Heureusement, il s'y est ensuite ensuivi un rattrapage rapide des commandes », tient à rappeler Olivier Demangeat.

S.B.F. ●