



Mini Cas THUILLIER

Reprendre une marque fondée en 1930 en étant étudiant

Jérémie Renouf
ISC Paris

2018



THUILLIER

Reprendre une marque fondée en 1930 en étant étudiant

I. Le projet de reprise

La société *Thuillier Chemisier* est une maison spécialisée dans la chemise sur-mesure fondée en 1930 par Robert Thuillier. Il ouvre sa boutique à Paris rue de Marignan au coeur du triangle d'Or. Il se fait aider par ses fils Jacques, René et André. L'entreprise est un grand succès. Elle est surnommée la « chemiserie des Présidents » pour avoir été au service de l'Élysée pendant plusieurs années.

En 1998 au moment de partir à la retraite, la famille cherche un repreneur. Mais personne ne souhaite reprendre l'activité qui demande beaucoup de confection, d'expertise et un budget important. La société est alors mise en sommeil. En 2014, Didier Thuillier l'un des fils de René Thuillier décide de relancer l'activité fondée par son grand-père. Il sollicite la Junior Entreprise d'une Ecole de Commerce (ISC Paris) pour une mission d'expertise.

Chadi Srour est l'un des étudiants en charge de l'étude : « *La boutique et l'atelier ayant été vendus, la reprise de l'entreprise s'avère originale puisque seule subsiste la marque détenue par la famille Thuillier* ». Les étudiants suggèrent de créer une entreprise qui intègre la marque Thuillier en contrat d'exclusivité. La famille Thuillier trouve l'idée intéressante et invite les étudiants à devenir les fondateurs.

Quelques mois plus tard, Chadi et un autre étudiant décident de se lancer. Ils fondent *Thuillier Paris* en mars 2015. Il s'agit d'une SAS au capital social de 10 000 €. Ils disposent chacun de 42,5% d'actions. Ils sont rejoints par un troisième étudiant pour 5% d'actions. La famille Thuillier devient actionnaire pour 10%. « *Pour valoriser le projet et son savoir-faire, il fallait aller au-delà d'une exploitation de marque et intégrer la famille Thuillier dans l'actionariat* » précise Chadi.

II. La situation se bloque

La priorité est d'identifier un atelier qui maîtrise la confection de la chemise sur-mesure. Ce n'est pas une chose facile car ils sont de moins en moins nombreux en France. Beaucoup ont mis la clé sous la porte depuis les années 1930. L'équipe se plonge alors dans les archives de *Thuillier Chemisier* pour reprendre contact avec les fournisseurs historiques. Ils identifient un atelier à Châteauroux.

Les jeunes entrepreneurs disposent de très peu d'expérience dans ce secteur. Dans ce type de métier, les connaissances se transmettent surtout de bouche à oreille. Leur première année à la tête de l'entreprise est surtout consacrée à comprendre le métier des artisans d'art et à se rendre

légitimes auprès d'eux. C'est à cette période que l'un des trois entrepreneurs décide de quitter l'entreprise.

Son départ fut anticipé. Ses actions sont rapidement revendues à un investisseur « *Pour financer nos projets, nous avons intégré à l'actionnariat un business angel, issu du monde de la distribution. En plus de l'apport financier, ce professionnel nous prodigue des conseils lorsque nous le sollicitons. Pour des jeunes diplômés qui se lancent, c'est précieux* » indique Chadi.

Le soutien de cet investisseur complété par un emprunt bancaire garanti par la BPI France, permet de lancer les ventes des premières chemises. Les clients viennent principalement par bouche à oreille ou via le site internet de l'entreprise (www.thuillier-paris.com). A défaut d'avoir une boutique, un styliste se déplace chez les clients pour prendre leurs mesures. Mais les volumes sont encore faibles et le prix de vente est élevé (jusqu'à 600€ la chemise). Il faut revoir la stratégie de fabrication et de distribution. Mais Chadi et son principal associé ne sont pas d'accords sur la stratégie à mener.

Sauf que les statuts de la société indiquent qu'un quorum de 66% est nécessaire pour que les décisions puissent être adoptées. Il est donc indispensable que les deux principaux associés soient du même avis. « *On s'était dit que nous serions toujours d'accord. Notre priorité était de nous protéger l'un et l'autre face aux investisseurs. Ce fut une grosse erreur. Il faut toujours qu'il y ai quelqu'un qui puisse trancher* », précise Chadi.

La situation dure plusieurs mois. Les décisions sont bloquées. Aucune décision importante ne peut être prise. La situation financière de l'entreprise se dégrade peu à peu. La cessation de paiement est proche. Une procédure de sauvegarde est ouverte au Tribunal de Commerce. Elle a pour but de solliciter des experts pour favoriser la réorganisation de l'entreprise. Les experts sont formels. Soit les associés se mettent d'accord, soit l'entreprise doit être liquidée.

Dans la même période l'entreprise se fait remarquer par les médias. Nous nous situons dans l'entre-deux tours des élections présidentielles françaises. L'un des candidats porte une chemise Thuillier. La Presse en parle. Une émulation se forme autour du projet. « *Nous nous sommes dit que ce serait vraiment dommage que l'aventure s'arrête ici. Il fallait trouver une solution* » indique Chadi.

III. Le dilemme

« *Nous devons choisir entre deux stratégies très différentes. Soit, nous fabriquons des chemises sur-mesure et visons une clientèle privilégiée. Soit, nous automatisons une partie de la chaîne de fabrication afin de réduire nos prix* » précise Chadi. L'avantage du premier choix serait de conserver la tradition historique de la marque. L'inconvénient serait de ne viser qu'un segment restreint de clientèle. L'avantage du second choix serait de rajeunir la marque et de proposer des produits à l'export. L'inconvénient serait de réduire les marges.

Quelle décision prendre ? Grandir dans la tradition avec le risque de ne pas exploiter de nouveaux marchés ou confectionner automatiquement une partie des chemises afin d'augmenter les volumes. Opter pour la tradition reviendrait à considérablement valoriser le savoir-faire français mais pas notre stratégie de conquête. Opter pour le semi-traditionnel nous permettrait d'élargir

notre réseau de distribution vers le prêt-à-porter. Nous sommes à une croisée des chemins et les deux scénarios ont leurs avantages et leurs inconvénients. Quelle stratégie de développement devons-nous prendre ?

IV. Votre mission

Vous aidez l'équipe à résoudre son dilemme :

- Poursuivre dans la production traditionnelle de chemise-sur-mesure
- Ou automatiser une partie de la chaîne de production

A cette fin, nous vous recommandons de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les étapes clés du parcours des jeunes entrepreneurs ? Précisez leurs atouts et leurs faiblesses.
- Qu'est-ce qu'une entreprise artisanale ? Indiquez en quoi *Thuillier Paris* est une entreprise artisanale.
- Qu'est-ce qu'une procédure de sauvegarde ? Mentionnez les autres procédures juridiques existantes que Chadi aurait pu solliciter.
- Quels sont les points clés du Business Model Canvas ? Construisez le Business Model Canvas de *Thuillier Paris*.
- Que conseillez-vous à Chadi de faire ? Justifiez vos recommandations stratégiques et marketing.