

## C&A, l'histoire d'une douloureuse réinvention

Resserrement de l'offre, rénovation du parc de magasins, relocalisations : l'icône néerlandaise de la mode à petits prix met les bouchées doubles pour se relancer. Une tâche ambitieuse confiée pour la première fois à une femme, Giny Boer.



Giny Boer, PDG de C&A Europe, au siège du groupe à Düsseldorf (Allemagne), le 30 novembre 2022. (© Michael Englert pour Les Echos Week-End)

Par [Florence Bauchard](#)

Publié le 3 févr. 2023 à 1:11

Derrière la vitre, une légère fumée bleue se propage le long des jambes d'un jean tendu sur un demi-mannequin. Quelques secondes suffisent au laser pour effectuer le travail de vieillissement du denim traditionnellement réalisé à l'aide de pierres ponceuses. Bienvenue à [Mönchengladbach](#), une cité minière de la périphérie de Düsseldorf qui accueille depuis un peu plus d'un an une production de jeans pour le compte de C&A. Pour toutes les étapes de lavage et de traitement de la fibre, le plus gros vendeur mondial de jeans s'est adossé à 140Fahrenheit, une start-up fondée par un ingénieur textile diplômé de l'université voisine, qui applique des méthodes dernier cri, moins gourmandes en énergie et moins polluantes.

Un retour aux sources pour l'icône néerlandaise de la mode à petits prix créée par les frères Clemens et August Brenninkmeijer en 1841 (d'où les initiales C&A), qui s'était lancée dans la production en Allemagne après la Seconde Guerre mondiale. « *A l'époque, il s'agissait de pallier à la pénurie de façonniers* », raconte Hans-Uwe Gansfort, le responsable de l'unité installée dans une ancienne fabrique de machines textiles à Monforts Quartier, un campus consacré au textile 2.0. Et ce vétéran de chez C&A de poursuivre : « *Dans les années 1990, la production avait quitté l'Allemagne pour la Pologne puis l'Europe orientale, avant de migrer en Asie.* »

### **1.300 jeans par jour produits en Allemagne**

Entre le Covid et l'impact de la guerre ukrainienne sur les chaînes d'approvisionnement et le coût de l'énergie, l'automatisation du nouveau site et sa connexion au réseau d'énergies renouvelables voisin ont pris du retard. De toute façon, l'automatisation a des limites propres aux matières premières utilisées. L'origine naturelle de la fibre de coton et sa variabilité lors du tissage n'autorisent pas à appliquer les mêmes pratiques de juste-à-temps que dans l'industrie automobile. « *Avant la découpe des pièces, chaque rouleau de tissu doit faire l'objet d'un test de lavage pour vérifier son coefficient de rétrécissement* », explique Hans-Uwe Gansfort.



Dans l'usine C&A de Mönchengladbach, où C&A a relocalisé une petite partie de sa production de jeans fin 2021 (ici le 30 novembre 2022). © Michael Englert pour Les Echos Week-End

Aujourd'hui, Mönchengladbach produit 1.300 pièces par jour avec moins d'une centaine de salariés. Une paille (2 %) par rapport aux 23 millions de jeans écoulés chaque année par C&A dans les dix-sept pays européens où l'enseigne est encore présente. Et ce, même si l'objectif à terme est de doubler la production allemande avec l'introduction d'une deuxième équipe.

## Une nouvelle culture d'entreprise

Côté symbole, cette initiative accompagnée par le Land de Rhénanie-Westphalie, la ville de Mönchengladbach, son université et celle d'Aix-la-Chapelle marque certainement une rupture. « *Mon rêve serait que d'ici à cinq ans, le groupe ait cinq usines de ce modèle en Europe* », s'exclame Giny Boer, au lendemain d'un Black Friday plutôt meilleur que prévu. La transfuge néerlandaise d'Ikea a été débauchée fin 2019 pour relancer l'enseigne en mauvaise posture face à Zara, Primark ou [Kiabi](#), plus en phase avec leur temps. « *Il y a certainement des leçons à tirer de cette production que nous partagerons avec nos concurrents, mais qui peuvent également intéresser les usines asiatiques* », ajoute la première femme à diriger C&A Europe, au siège de Düsseldorf, la capitale allemande de la mode. Comme pour d'autres ténors du textile, l'heure est à rapprocher et diversifier les sources d'approvisionnement.

Mais ce n'est qu'un des aspects du plan de transformation One C&A mis en oeuvre par cette femme de caractère et l'équipe de choc qu'elle a féminisée et recrutée entièrement en externe, que ce soit dans son ancienne maison suédoise pour les RH, chez Nike pour le poste nouvellement créé de patron du numérique, ou chez Adidas pour la finance. Ses critères de recrutement ? « *L'hypercompétence, le partage de valeurs communes et la capacité à jouer collectif, sans ego surdimensionné* », précise Giny Boer, dans le bureau d'angle auquel cette fan de décoration intérieure a donné du peps avec un portant de la collection du moment, quelques affiches publicitaires, un sofa et des sièges confortables aux teintes pastel.



L'usine de Mönchengladbach met en oeuvre des process de fabrication plus économes en eau et moins polluants. © Michael Englert pour Les Echos Week-End

Cette quinquagénaire qui a déjà exercé différents postes à responsabilité dans un groupe familial a insisté pour avoir les mains libres auprès du conseil d'administration présidé par un représentant de la sixième génération des Brenninkmeijer. Ce dernier a assuré l'intérim de la direction opérationnelle après le départ du Français Alain Caparros pour raison de santé. En interne, cette diplômée en économie et psychologie a d'emblée instauré une culture plus ouverte, supprimant un échelon hiérarchique, gardant sa porte toujours ouverte et introduisant des moments d'échanges informels. Des Failure Friday sont ainsi organisés deux fois par mois pour tirer les leçons des échecs passés. Une véritable révolution dans une société réputée très fermée.

## Déficit d'image

Mais le temps presse. Entre les changements de comportement accélérés par la pandémie de Covid et l'impact de la crise ukrainienne sur les coûts des matériaux, des transports et de l'énergie, [C&A est sous pression, comme l'ensemble du secteur](#). A l'exception d'un nouveau plan d'expansion prévu par Primark d'ici à 2026 (dont sept ouvertures dans l'Hexagone), les nouvelles des derniers mois sont plutôt moroses, que ce soit la suppression de 1.500 postes chez le géant suédois H & M ou [la liquidation de Camaïeu en](#)

[France](#) . Pour C&A, cette triste conjoncture se double de problèmes structurels. Si, comme le rappelle Cédric Ducrocq, du cabinet Diamart, « *cette vieille enseigne est ancrée dans l'esprit des consommateurs depuis des décennies* », elle souffre aujourd'hui d'un déficit d'image auprès des jeunes générations comme de sa clientèle familiale historique, d'autant qu'elle a loupé le coche du commerce en ligne.



Sur le site de Mönchengladbach. © Michael Englert pour Les Echos Week-End

Comme pour le britannique Marks & Spencer, autre enseigne créée au XIX<sup>e</sup> siècle et fortement bousculée depuis le début des années 2000, il ne suffit plus de proposer, dans un grand magasin de centre-ville, une mode du quotidien avec un bon rapport qualité-prix et une gamme plus large qu'une boutique. La formule a manifestement vécu, concurrencée par des marques comme Zara capables, selon un expert du secteur, « *d'offrir une mode très large, de saison, mais avec un imaginaire et un supplément d'âme* ».

### « **Nous avons un peu oublié le style** »

Un constat confirmé par le sondage réalisé par C&A début 2022 auprès d'un vaste échantillon de 14.000 consommateurs dans six pays. Le bon rapport qualité-prix des basiques tels que les manteaux, jeans, tee-shirts et chaussettes reste un critère de choix pour la clientèle, mais il faut aussi du style. « *Et cela, nous l'avons un peu oublié* », reconnaît

volontiers Joris Van Rooy, le directeur du numérique de C&A recruté chez Nike. « *Trop large, la gamme va être resserrée de 30 % avec comme credo la modernité et la capacité de l'offre à se combiner pour produire des looks très différents. Les premiers tests menés dans quelques magasins au design rénové sont plutôt concluants, avec une augmentation du trafic et du taux de conversion* », se réjouit ce Belge souriant.

## **Cofra, un holding familial diversifié**

Si C&A Europe n'est plus une affaire aussi lucrative que par le passé, la famille fondatrice Brenninkmeijer, aux racines allemandes, figure toujours parmi les plus riches d'Europe. Le fruit d'une politique de diversification de sa fortune menée depuis 1929 dans une optique de long terme. Depuis 2001, c'est Cofra, une structure à 100 % propriété d'une cinquantaine de descendants des frères fondateurs, qui contrôle ses actifs. Outre la distribution, cette société installée à Zoug, en Suisse, coiffe deux branches plus ou moins liées à ce métier, que ce soit la foncière Redevco créée en 1989 à partir des immeubles de C&A - à la tête aujourd'hui d'un portefeuille diversifié de 10 milliards d'euros - ou la société de capital-investissement Bregal - 14 milliards d'euros sous gestion - à laquelle s'ajoute la société de gestion privée Anthos Fund & Asset Management. Plus récemment, Cofra a investi de part et d'autre de l'Atlantique dans des serres high-tech (Dalsem aux Pays-Bas) et autres projets de production alimentaires d'avenir (Ontario Plants au Canada) ainsi que dans l'énergie solaire (Sunrock). Sans oublier les programmes gérés par les différentes fondations philanthropiques établies aux Pays-Bas, en Suisse et en Allemagne.

Des résultats encourageants, mais la transformation en cours va bien au-delà. Renégociation des loyers des points de vente, adaptation du parc de magasins aux nouvelles habitudes de shopping, homogénéisation des logos à travers l'Europe, ouverture de nouveaux centres de logistique pour servir le commerce en ligne en plein essor : « *En moins de trois ans, près de 800 des 1.300 magasins ont déjà subi un lifting, se félicite Giny Boer. Et d'ici à l'automne prochain, ce programme devrait être achevé.* »

## **Fermeture des flagships parisiens**

Troisième marché du groupe après l'Allemagne et le Benelux, la France (107 magasins) est naturellement concernée. Ici aussi, les implantations sont passées au crible en fonction des baux, du trafic et des nouvelles habitudes de consommation. Dès la fin des soldes d'hiver, le 7 février, les flagships parisiens du boulevard Haussmann et de la rue de Rivoli fermeront définitivement leurs portes. L'heure n'est plus aux « paquebots » répartis sur quatre ou six niveaux. « *La décision a été annoncée le 31 mai dernier, mais sa mise en oeuvre a été décalée du 31 décembre à la fin des soldes* », témoigne Virginie Perez, déléguée centrale CFDT. Piètte consolation pour les 143 salariés concernés. Seules une trentaine de personnes devraient être reclassées à temps plein compte tenu du nombre limité de postes ouverts (123 dont 95 temps partiels) dans la quinzaine de magasins restants de l'Île-de-France.

## Corners chez Géant et Cora

Si le C&A des Quatre-Temps, à la Défense, continue son activité, le sort de celui du centre commercial en pleine rénovation de Montparnasse inquiète les syndicats. Pour Virginie Perez, elle-même sur le départ, les fermetures parisiennes marquent l'accélération d'un désengagement commencé en 2017 par des cessions. « *Et depuis 2019, quatre plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) ont déjà été lancés.* » En province, plus d'une trentaine de magasins ont fermé, alors qu'il y a quinze ans la direction France multipliait les ouvertures.

En revanche, le concept gagnant-gagnant du [Shop in the store déployé dans l'Hexagone](#) pourrait bien faire école dans d'autres pays européens. Il a été développé en coopération avec les groupes Casino et Delhaize à l'initiative de Damien Defforey, l'ancien patron France, remplacé début 2022. Le principe est simple : C&A gère le rayon habillement de grandes surfaces de distribution pour un loyer et des coûts de personnel moins élevés que s'il avait son propre magasin, tout en se rapprochant d'une nouvelle frange de consommateurs. Et pour l'enseigne cliente, c'est le gage d'une expertise textile qu'elle n'a pas. « *Une soixantaine de corners ont déjà vu le jour, 58 chez Géant et 2 chez Cora. Sur la seule année 2022, 16 ont été créés. Et de nouvelles ouvertures sont d'ores et déjà prévues avec Géant dans les prochains mois* », indique William Laufs, le responsable de l'Europe du Sud.

## Des accords avec Zalando et Amazon

La refonte des magasins physiques et le lancement de ce concept de corners s'accompagnent d'une montée en puissance de l'offre en ligne. Si C&A a ouvert son premier site marchand dès 2008, soit relativement tôt par rapport à la concurrence, le Covid l'a poussé à passer à la vitesse supérieure. Et à engager des moyens à la hauteur de l'importance prise par ce canal de distribution à la faveur de la pandémie. Y compris en s'adossant à des poids lourds du secteur comme Zalando, le spécialiste allemand de l'habillement, ou plus récemment Amazon, de plus en plus présent sur ce marché. Parallèlement, « *le groupe a ouvert deux centres de distribution en Allemagne pour compléter celui de Poznan, en Pologne. Nous n'avons pas encore de plate-forme logistique pour desservir le sud de l'Europe, mais nous étudions la question* », explique Joris Van Rooy, aujourd'hui à la tête d'une équipe d'une centaine de personnes. Ces efforts commencent d'ores et déjà à payer, assure ce quadragénaire. « *Tout d'abord en l'Allemagne, où la contribution de l'e-commerce au chiffre d'affaires pays est la plus forte. D'ici à 2025, la part de ce circuit de distribution pourrait avoisiner 20 à 30 % du chiffre d'affaires global du groupe* », estime le dirigeant.

Pour Giny Boer, après deux ans de mobilisation sur tous les fronts, tous les éléments sont en place pour allumer le deuxième étage de la fusée. En février, la directrice générale devrait dévoiler à ses troupes « *un plan de croissance sur deux ans* ». Pour Allan Leighton, le président du conseil d'administration, qui l'a recrutée, « *Giny Boer a toutes les qualités requises dans l'environnement de marché actuel, alliant sensibilité, vulnérabilité et humilité. Un trio rarement réuni chez une seule et même personne, qui lui a déjà permis d'impulser*

*une nouvelle dynamique à la fois interne et externe à l'entreprise* ». Giny Boer aime les défis. Et quand Allan Leighton l'a sollicitée, elle n'a pas hésité à quitter Ikea, déménageant de Barcelone à Düsseldorf, pour sauver le C&A de son enfance. Les deux années à venir confirmeront si celle qui débuta comme vendeuse de textile a fait le bon choix.

## **Un bilan mitigé à l'international**

Parmi les enseignes de mode européennes, C&A est certainement celle qui s'est montrée la plus ambitieuse à l'international, quitte à connaître des échecs à répétition. A la recherche de nouveaux marchés, le groupe néerlandais se tourne dès 1911 vers l'Allemagne de ses ancêtres, en commençant par Berlin. Nouvelle phase d'expansion dans les années 1970 à la fois vers le sud de l'Europe (France, Espagne, Suisse), le Brésil, le Japon et par rachats au Canada. Profitant de la chute du Mur de Berlin, le groupe s'implante à la fin des années 1990 en Europe de l'Est, en Pologne, en République tchèque et en Hongrie, et au... Mexique. En 2007, cap sur la Chine. Mais quand les résultats ne sont pas au rendez-vous, la multinationale n'hésite pas à réduire la voilure, comme elle l'a fait au Royaume-Uni dès 2000, en Argentine au bout de treize ans, au Japon après quinze ans et au Canada en 2004-2005. Depuis la cession à un fonds chinois de private equity de ses

**Florence Bauchard**