

Préserver un avantage concurrentiel sur le marché du luxe

Face à l'intensification de la concurrence, Chausseluxe tente de conserver un avantage concurrentiel et cherche à maintenir son niveau d'expertise.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 8 en effectuant les travaux suivants:

1. Quelles sont les finalités de Chausseluxe ? Quel est son statut juridique? Justifiez vos réponses.
2. Présentez des éléments de diagnostic externe de cette organisation.
3. Après avoir défini la notion d'avantage concurrentiel, présentez celui de Chausseluxe.
4. Identifiez la stratégie adoptée par Chausseluxe en 2008. En quoi constitue-t-elle une réponse au diagnostic externe et pourquoi permet-elle d'exploiter son avantage concurrentiel?
5. Déterminez les problèmes de gestion des ressources humaines auxquels est confrontée cette organisation.
6. Exposez les moyens auxquels Chausseluxe pourrait avoir recours pour remédier à ces difficultés. Présentez les avantages et inconvénients de chaque solution proposée.

ANNEXES

Annexe 1 : Présentation de Chausseluxe

Annexe 2 : Chausseluxe, une organisation centrée sur la qualité

Annexe 3: L'évolution du marché des chaussures de luxe

Annexe 4 : La maroquinerie haut de gamme, un marché mondial attractif

Annexe 5 : Chausseluxe se lance dans la maroquinerie de luxe

Annexe 6 : Une gestion des emplois à repenser

Annexe 7 : Audit social du cabinet Nielsen

Annexe 8 : Les sociétés du luxe tentées par la délocalisation

Annexe 1 : Présentation de Chausseluxe

Depuis 1901, les chaussures Chausseluxe portent haut les couleurs du luxe. Cette entreprise née dans la Drôme mise sur la qualité et la distribution sélective.

En 1904, Fernand Ricouart découvre aux États-Unis des techniques révolutionnaires de fabrication, dont le fameux montage des frères Goodyear. Il décide de transformer la manufacture familiale produisant du moyen de gamme en artisanat de chaussure de luxe. Autre décision capitale, il choisit de vendre sa production directement à ses clients: première boutique en 1927 à Paris, puis une seconde cinq ans plus tard sur les Champs Élysées. Et c'est le succès! Pour preuve aujourd'hui: les 100 000 paires vendues chaque année au prix moyen de 450 euros.

Chausseluxe emploie 212 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 45 millions d'euros sur un marché peu exposé aux aléas de la mode.

Arrivé en 1999, à la tête de la société Chausseluxe détenue par sept actionnaires, le Président du conseil d'administration Jean-Paul Moyon impulse quelques nouveautés tout en maintenant les modèles de base.

« Même si on a privilégié le prêt-à-porter, le sur-mesure n'est jamais loin, le client peut choisir matières et couleurs et a le choix de cinq à sept largeurs par demi-pointure; ce qui implique des stocks conséquents. La marque propose, qui plus est, la réparation de tous les modèles. Nos clients apprécient le service et nous sont fidèles pour cette raison. Évidemment, notre développement passe par l'international. Mais nous ne voulons pas ouvrir de boutiques à tout prix: seuls des emplacements d'exception dans les grandes villes nous intéressent », précise Jean-Paul Moyon.

Adapté de L'entreprise nO 264, février 2008.

Annexe 2 : Chausseluxe, une organisation centrée sur la qualité

• Un cuir irréprochable

Dernière tannerie traditionnelle d'Europe, la tannerie de Chausseluxe traite près de onze tonnes de peau de vache par mois. Seul le "croupon", la partie de la peau qui correspond au dos chez l'homme, entre dans la fabrication des futures semelles des chaussures. Les autres parties sont trop minces ou trop ridées pour atteindre un niveau de qualité suffisant; recherche de qualité qui présente néanmoins certains risques de dépendance à l'égard de la filière bovine et de coût d'approvisionnement relativement élevé (le kilogramme de "croupon" se négocie autour de 4,20 euros).

• Des instruments centenaires

La modernité est restée aux portes de la tannerie de Chausseluxe, contrairement à ses ateliers. Les instruments utilisés, tel le "foulon", ancêtre du tambour de la machine à laver qui uniformise le tanin¹, sont à peu de choses près identiques à ceux utilisés en 1860, date de création de la tannerie.

• Des semelles Goodyear

Tous les éléments composant les semelles sont naturels. Chaque chaussure passe entre les mains d'environ 150 ouvriers. Chausseluxe utilise la technique «Goodyear» qui permet de coudre la semelle plutôt que d'utiliser de la colle.

Adapté du Journal du net, 15 novembre 2008

¹Substance contenue dans de nombreux végétaux et utilisée dans le traitement des cuirs pour les rendre imperméables.

Annexe 3 : L'évolution du marché des chaussures de luxe

L'offre se structure et s'élargit. À côté des chausseurs traditionnels et des créateurs figurent les maisons de luxe et de mode qui intègrent les souliers à leur portefeuille de produits.

Les chaussures sont ainsi devenues un segment star du luxe et un axe de diversification stratégique pour les maisons du luxe et de la mode; elles constituent un produit d'accès à la marque (recrutement de nouvelles clientèles, effet volume). Très attractif en raison d'une croissance moyenne de 5 % par an, le marché des chaussures de luxe est logiquement devenu extrêmement concurrentiel.

Par ailleurs, si l'Italie demeure un bassin de production phare, certaines zones offrent une alternative aux bassins traditionnels de production, à l'instar de la zone euro méditerranéenne et de l'Inde. Le mouvement de diversification des maisons du luxe et de la mode vers les chaussures n'est pas achevé.

Malgré le dynamisme du marché et l'apparition de nouveaux consommateurs de produits de luxe dans les pays d'Europe de l'Est et d'Asie, certaines maisons ont été très affectées par l'arrivée de nouveaux entrants et par l'intensification de la concurrence.

Euro-statistiques.com, décembre 2008

Annexe 4 : La maroquinerie/ haut de gamme, un marché mondial attractif

| Années | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Chiffre d'affaires HT en milliards d'euros, maroquinerie haut de gamme | 7,9 | 8,1 | 8,9 | 9,5 | 10,1 | 10,6 | 11,1 |
| Taux de marque ² , marché de la maroquinerie haut de gamme | 33 % | 31% | 34% | 36 % | 38 % | 37 % | 39 % |
| Taux de marge du marché de la chaussure de luxe | 23% | 21 % | 23% | 27% | 26% | 28% | 29 % |

Euro-statistiques.com, décembre 2008

²La maroquinerie comporte des produits tels que les sacs à main, sacs de voyage, portefeuilles, portes-monnaie, ceintures.

³ Le taux de marge représente le montant de la marge commerciale divisé par le prix d'achat hors taxe.

Annexe 5: Chausseluxe se lance dans la maroquinerie de luxe

La maroquinerie, une activité nouvelle pour Chausseluxe qui a signé en 2008 sa première collection de prestige de sacs, portefeuilles et ceintures. La raison: les clients raffolent des éléments assortis à leurs chaussures. Cela permet aussi d'utiliser les chutes de cuir, d'exploiter la maîtrise de ce métier et de faire des gains de synergie.

Journal de la Drôme, août 2008

Annexe 6 : Une gestion des emplois à repenser

Une enquête sociale a été menée au cours du premier semestre 2008. Cette étude avait pour objectif de tester onze compétences clés nécessaires aux opérations de production de Chausseluxe. Une grille de compétences a été établie pour chacun des 195 ouvriers de l'entreprise. Trois groupes ont ainsi pu être distingués:

- Le premier groupe (environ 45 % de l'effectif) au sein duquel les individus possèdent les compétences et le savoir-faire requis pour apporter une valeur ajoutée à leur entreprise. Cette proportion relativement élevée d'ouvriers très compétents explique d'ailleurs la qualité des produits proposés par Chausseluxe.
- Le deuxième groupe (environ 20 % de l'effectif) comporte des salariés qui ont encore à progresser pour atteindre le niveau de compétence exigé. Cependant, leur potentiel est indéniable.
- Le troisième groupe (environ 35 % de l'effectif) comprend des salariés dont la formation et le savoir-faire ne sont pas suffisants au regard des besoins de leur entreprise.

Chausseluxe est également confrontée à un problème de transmission des compétences entre salariés; transmission des compétences qui a pourtant longtemps été un facteur de différenciation pour l'entreprise.

De plus, nombre de salariés vont quitter l'entreprise dans les années à venir et le danger est grand de les voir partir avec leur savoir-faire.

Départs en retraite sur la période 2009-2020

| Périodes | 2009-2011 | 2012-2015 | 2015-2020 |
|------------------------------|--|--|--|
| Nombre de salariés concernés | 15 salariés, dont 11 du premier groupe | 25 salariés, dont 19 du premier groupe | 55 salariés, dont 38 du premier groupe |

Les départs en retraite vont également poser un problème d'encadrement des équipes, car l'entreprise emploie onze maîtres ouvriers et sept d'entre eux quittent l'entreprise dans les cinq ans à venir.

En outre, la politique salariale incitative de Chausseluxe conduit à proposer des salaires supérieurs de 20 % à la moyenne nationale du secteur. La masse salariale constitue un handicap face à l'accroissement de l'intensité concurrentielle

Extrait du rapport du cabinet Nielsen, janvier 2009

Annexe 7 : Audit social du cabinet Nielsen

Un audit social a été commandé par la direction de Chausseluxe. Les propositions du cabinet Nielsen sont les suivantes:

- Susciter des vocations en proposant au Ministère de l'Éducation nationale la création d'un C.A.P. (formation en alternance) de sellier-maroquinier dans lequel un maître ouvrier de la société pourrait enseigner les cours de pratique professionnelle.
- Établir un plan de formation interne.
- Réorganiser la structure de l'organisation en déléguant plus de responsabilités aux salariés.
- Favoriser le transfert de compétences entre salariés.
- Coopérer avec les compagnons du Tour de France⁴ afin de bénéficier de leur expertise dans les métiers manuels.

Extrait du rapport du cabinet Nielsen, janvier 2009

Annexe 8 : Les sociétés du luxe tentées par la délocalisation

L'écart de qualité entre la main-d'œuvre européenne et celle des pays émergents ne cesse de se réduire. L'Inde ou la Chine ont acquis une réputation d'excellence dans le travail du cuir ou de la broderie.

Ainsi, nombre de marques prestigieuses assurent aujourd'hui dans les pays émergents une partie du processus de production et la fabrication de certaines pièces. Elles conservent en France ou en Italie le reste de la production et donc les avantages attachés au « *made in* ».

Pour obtenir l'étiquette « *made in France* », il suffit en effet de réaliser la dernière opération substantielle de production dans le pays: Cette notion laissant place à l'interprétation, il arrive que des marques de luxe se dispensent de mentionner le pays de fabrication.

Adapté de lesechos.fr, octobre 2008

⁴ Les compagnons du tour de France assurent une formation itinérante de grande qualité aux personnes de moins de 26 ans. La formation dispensée est de longue durée et les places offertes sont relativement rares.