

Énoncé

Repetto : le savoir-faire d'une organisation

Pour se développer, l'entreprise doit savoir allier innovation et maintien de son savoir-faire traditionnel.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en effectuant les travaux suivants :

1. Caractériser l'organisation Repetto, puis l'organisation région Aquitaine.

Cette question est très classique dans les sujets de management et vise à vérifier que le candidat identifie rapidement les caractéristiques des organisations. Il faut les repérer dans les différentes annexes et les reporter de façon synthétique. Une présentation sous la forme d'un tableau sera très appréciés des correcteurs.

2. Présentez les avantages concurrentiels de Repetto.

Il faut ici repérer les points forts de l'entreprise et donner les raisons pour lesquels il s'agit d'avantages concurrentiels, c'est-à-dire d'éléments propres à Repetto qui lui permettent de garder « des longueurs d'avance » sur ses concurrents.

3. Identifiez les objectifs stratégiques assignés à Repetto par Jean-Marc Gaucher.

Les objectifs stratégiques ont des caractéristiques propres (objectifs plutôt à long terme, fixés au niveau de la direction, mis en œuvre avec des moyens importants pour les atteindre...) qu'il faudra préciser pour justifier vos propositions.

4. Présentez le problème de management rencontré par Repetto pour répondre à son objectif de croissance.

Il faut ici identifier le problème de management, qui est lié à la gestion des ressources humaines.

5. Exposez la solution retenue et les avantages de cette solution respectivement pour Repetto et pour la région Aquitaine.

La solution retenue est facile à repérer, mais pour répondre efficacement à cette question, il faut bien veiller à montrer l'intérêt de la solution pour ces deux organisations, au regard de leurs différentes finalités.

6. Montrez que cette solution contribue à la finalité de chacune de ces deux organisations.

Les avantages développés à la réponse précédente doivent être « traduits » en termes de finalités. Pour Repetto, il faut revenir à la notion de profit et de pérennité, mais pour la Région Aquitaine, il faudra insister sur son rôle dans le développement économique du territoire, dans l'éducation et l'emploi...

Annexes

Annexe 1

Jean-Marc Gaucher, il ne sait rien faire... sauf faire gagner Repetto

« Repetto en chiffres

- Société par actions simplifiée (SAS) au capital de 1 634 055,28 €.
- 50 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel.
- Une unité de production en Dordogne (Saint-Médard-d'Excideuil).
- 270 salariés, dont 150 à Saint-Médard-d'Excideuil.
- 1 700 paires de chaussures produites chaque jour.
- 3 000 m² : programme en cours d'agrandissement de l'usine.
- 9 boutiques en France, 22 points de vente dans de grands magasins et 12 magasins en Asie.

Depuis 1999, le Parisien Jean-Marc Gaucher est propriétaire de la marque Repetto. Un autodidacte qui a su, en s'entourant, rendre à la marque française de produits chaussants (dont les célèbres chaussons et ballerines de danse) et de vêtements un rang économique en rapport avec son image. La trajectoire professionnelle de Jean-Marc Gaucher est tout sauf traditionnelle [...]. « J'ai échoué au CAP de monteur-câbleur. Je n'ai aucune autre formation scolaire et professionnelle. » Ce qui n'empêchera pas le passionné de course à pied de réaliser son rêve : « Ne pas avoir de patron ! »

Après un parcours ponctué de petits jobs, il va en avoir l'occasion alors qu'il travaille pour la télévision, en tant que technicien. « J'ai été sollicité par la marque américaine d'articles de sport Reebok® [...] Elle souhaitait passer par moi pour trouver un distributeur pour la France ; j'ai proposé de le faire... pendant mes jours de récupération. » Des jours de récupération qui vont rapidement laisser la place à un métier à plein temps... sans véritable patron au-dessus de

lui, et ce, pendant dix-sept ans. À l'issue d'une belle aventure, « l'homme qui ne voulait pas avoir de patron » décide de s'offrir « une belle marque, Repetto, qui avait l'avantage d'être mal en point et donc pas trop chère ». Il lui faut tout de même deux ans et demi pour convaincre les banquiers. Mais en 1999, c'est une marque exsangue, qui perd 1,5 million de francs (229 000 euros) chaque année, et dont les dettes s'élèvent à 100 millions de francs (15 millions d'euros), que reprend finalement Jean-Marc Gaucher. « L'usine de Saint-Médard-d'Excideuil comptait 180 personnes à l'époque. J'ai dû tout réorganiser, licencier, bâtir une stratégie... » Et ça marche. Repetto sort, au bout de trois ans seulement, du plan de continuation initialement prévu pour huit ans. Aujourd'hui, l'usine de Saint-Médard-d'Excideuil compte 130 salariés, « payés au moins 28 % au-dessus du Smic ». [...] Commercialement, le réseau s'étoffe de semaine en semaine : 9 magasins en France, 12 en Asie, une présence dans les plus grands magasins du monde. Repetto, sous la houlette de son équipe, a retrouvé son lustre d'antan. [...] Le chiffre d'affaires atteint aujourd'hui 50 millions d'euros environ. Pour cela, Jean-Marc Gaucher et son équipe ont su créer un modèle pour contrer la concurrence, notamment celle des pays à bas coûts. « Nous renouvelons un tiers de notre collection tous les deux mois. Notre savoir-faire, unique, et notre réactivité nous permettent de produire des petites séries de manière très compétitive. Nos clientes adorent cela. » [...] Seul aux commandes, Jean-Marc Gaucher compte le rester longtemps. « Des propositions de rachat, j'en ai tous les jours, mais après avoir tout risqué les premières années, je souhaite profiter du succès, non pour devenir encore plus riche – j'ai plus aujourd'hui que je n'en aurai jamais besoin – mais pour continuer à me lever chaque matin avec plaisir tout en faisant en sorte que l'entreprise continue de rendre heureux les gens qui y travaillent. » »

(Source : *Objectif Aquitaine, magazine régional d'information*, juin 2011.)

Annexe 2

Repetto, la métamorphose

« Du rose poudré, du tulle et un nom ancré dans l'imaginaire collectif, celui de la danse et de son univers empreint de technicité et de tradition... C'est sur cet héritage que Repetto a su capitaliser pour organiser son repositionnement et sa croissance. Résultat : une stratégie directement inspirée de l'univers du luxe et déployée dans des séries limitées et des exclusivités, une offre renouvelée plusieurs fois par an, une politique d'innovation et de diversification sans faille et une parfaite maîtrise de l'image qui permettent aujourd'hui à la marque de réconcilier tradition et innovation, héritage et modernité. Brigitte Bardot la portait plate et vernie ; Serge Gainsbourg, blanche et pointue. C'était il y a 50 ans. Bien avant que Repetto ne troque son statut de marque technique, réservée à un public de danseurs – professionnels et amateurs – et à quelques rares initiés, pour celui de marque branchée. À l'origine du miracle, Jean-Marc Gaucher, à qui un passé de marathonien avait sans doute donné le goût des défis et le sens de l'effort, et dont la stratégie axée sur une double exigence d'innovation et de diversification aura fait office non seulement d'antidote mais aussi de garantie sur l'avenir. En 1998, elle perd de l'argent depuis des années. Une situation peu enviable qui présente pourtant un avantage. Celui de permettre à son nouveau PDG, Jean-Marc Gaucher, de la racheter « pas trop cher ». Ce qu'il fait en juin 1999. Et ce n'est qu'un début. Neuf ans plus tard, le chiffre d'affaires de l'entreprise – qui croît chaque année de 20 à 30 % – devrait passer la barre des 100 millions d'ici 2014. L'entreprise compte quelque 300 salariés et prévoit de tripler sa production sur son site de Dordogne, à Saint-Médard, qui devrait passer de 2 500 à 7 500 paires de ballerines et chaussons fabriqués par jour. Ce produit technique sur lequel elle a construit sa réputation, elle le customise aujourd'hui au moyen d'une stratégie d'innovation sans faille. L'entreprise multiplie les collections et les séries limitées, conformément aux logiques de l'univers du luxe qui joue sur la rareté pour entretenir la curiosité et le désir. Une stratégie de l'image, elle aussi rigoureuse, est menée et soumise à un impératif d'innovation perpétuelle. Véritable clé de voûte de l'édifice Repetto. Sa politique de croissance pousse aujourd'hui Repetto à investir dans la formation de ses salariés, avec l'ouverture d'une école en Dordogne, à proximité du site de Saint-Médard. L'ambition est double : s'assurer la préservation d'un savoir-faire de qualité – avec la technique du cousu-retourné permettant d'assembler les chaussons sans colle – et fidéliser ses salariés. »

(Source : *Le Nouvel économiste*, 31 mai 2012.)

Annexe 3

Les chaussons Repetto dansent dans le monde entier

« Trop à l'étroit sur son site industriel de Saint-Médard-d'Excideuil en Dordogne, la célèbre marque de ballerines Repetto (30 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010, 270 dont 150 dans l'usine périgourdine) procédera à une extension de l'usine sur 3000 m² et compte embaucher 150 personnes sur quatre ans. Rencontre avec Jean-Marc Gaucher, le PDG.

Après avoir envisagé une extension de l'usine hors de la Dordogne, vous avez finalement décidé d'étendre le

site. Qu'est-ce qui vous a retenu dans ce département ?

Jean-Marc Gaucher : [...] J'ai décidé de rester en Dordogne parce que j'essaie d'avoir un comportement responsable vis-à-vis des salariés qui travaillent dans l'usine. La région Aquitaine devrait nous aider sur le volet formation des futurs embauchés. Lorsque j'aurai payé de ma poche l'investissement qui se monte à 3 millions d'euros, je m'offrirai des pages de publicité [...]. Ce développement va permettre à l'usine de passer d'une production de 2 000 à 7 000 paires par jour, de disposer d'une nouvelle zone logistique, d'une réorganisation des flux qui nous permettra de gérer trois fois plus de volumes, mais aussi d'une école de formation dédiée au « cousu-retourné » (chaque semelle de cuir est cousue à l'envers avant d'être retournée) qui jouxtera l'usine.

Quelle est la stratégie de développement que vous voulez mener pour Repetto ?

J-M. G. : [...] Faire de Repetto une marque mondiale, une marque de luxe mais pas de mode, avec des produits exclusifs, et être dans des produits les plus techniques pour la danse [...]. Nous allons continuer à nous développer à l'export, en implantant des boutiques en Asie, principalement à Hong-Kong, en Corée du Sud, à Taiwan, Singapour, aux Philippines et au Japon. Courant du 1^{er} semestre, nous visons vingt-cinq ouvertures de boutiques dans cette zone. Par exemple, la semaine prochaine, deux boutiques ouvrent à Taiwan. [...]

Vous n'évoquez pas la Chine dans vos implantations ?

J-M. G. : Nous sommes trop petits pour aller en Chine. Je veux d'abord susciter la demande. De même, je me méfie beaucoup des États-Unis, avec la baisse du dollar. Par contre, nous allons poursuivre nos implantations en Europe. En France, où nous détenons 9 boutiques et 22 corners, nous allons inaugurer deux magasins supplémentaires à Paris. [...]

(Source : www.usinenouvelle.com, 18 mars 2011.)

Annexe 4

Le savoir-faire Repetto

« Pour garantir la réussite de l'entreprise, disposer du nombre approprié de salariés ne suffit pas, encore faut-il que ces derniers maîtrisent le savoir-faire unique de Repetto.

Issu de notre savoir-faire « danse », le « cousu-retourné » est un procédé unique de fabrication mis au point par Mme Rose Repetto. Elle créait en 1947 ses premiers chaussons de danse selon cette technique, méthode aujourd'hui utilisée pour la confection de nos chaussures. La semelle est cousue à l'envers avant d'être retournée, apportant confort et souplesse inégalés. Les chaussons de danse et les ballerines de ville sont conçus dans nos ateliers de Saint-Médard-d'Excideuil par nos artisans façonniers dans la tradition de notre savoir-faire.

Les cuirs. Tout en respectant nos traditions, nous avons adapté notre savoir-faire « maison » aux exigences du XX^e siècle. Nos artisans façonniers sélectionnent les plus belles peausses et les assemblent pour créer des ballerines reconnues partout dans le monde.

Les pointes. La pointe Repetto, produit emblématique de la maison, répond depuis toujours aux exigences des danseurs. Repetto légitime son savoir-faire avec un programme de pointes sur mesure unique en France. Depuis 2005, un partenariat recherche et développement avec l'université technologique de Compiègne a permis de mettre au point une pointe insonore et sans douleur.

Les talons. Les différentes lignes de chaussures à talon Repetto racontent des histoires de danse en se réappropriant un vocabulaire maison très spécifique. »

(Source : www.repetto.fr/savoir-faire-repetto.)

Annexe 5

Repetto inaugure sa propre école de formation et muscle son programme d'embauches

« La marque de ballerines Repetto a inauguré le 20 janvier sa propre école de formation, en Dordogne. Forte d'un savoir-faire unique dans les métiers du cuir et du luxe, Repetto a décidé de recourir à une formation de pré-recrutement des futurs salariés. L'objectif étant qu'ils maîtrisent un premier savoir-faire avant de prendre un poste de fabrication. C'est ainsi que l'entreprise, fortement épaulée par le Conseil régional d'Aquitaine, s'est dotée de son propre centre de formation. Pour l'heure, il est implanté dans le lycée professionnel de Chardeuil à Coulaures, en Dordogne. Recrutés par Pôle Emploi, les stagiaires s'exercent à la technique du « cousu-retourné » [...]. La région Aquitaine a apporté son appui en finançant les équipements du centre de formation, les parcours de pré-qualification des demandeurs d'emploi, et la formation de professionnalisation des salariés. La collectivité a ainsi déboursé 330 000 euros sur une enveloppe globale de 500 000 euros. Une dizaine de stagiaires a été formée en 2011. Une vingtaine le sera en 2012. La formation s'étalant pour chaque stagiaire sur 18 semaines. »

(Source : www.usinenouvelle.com, 23 janvier 2012.)

Annexe 6

Les compétences de la Région

« La Région est la plus grande collectivité territoriale. Les compétences de la Région sont surtout centrées sur le développement et l'aménagement du territoire. Suite à la loi du 13 août 2004, la Région apparaît comme la collectivité bénéficiant des transferts de compétences les plus importants. Dans le domaine du développement économique, la Région est compétente en matière de planification, de programmation des équipements et d'aménagement du territoire :

- gestion des aides directes ou indirectes aux entreprises pour les inciter à s'implanter sur le territoire régional ;
- gestion des transports régionaux de voyageurs, notamment ferroviaires (réseau des trains express régionaux, TER), et participation au financement des infrastructures, comme la construction de nouvelles lignes de TGV.

La Région est également compétente dans le domaine de l'éducation et de la formation professionnelle :

- mise en œuvre des actions de formation professionnelle continue et d'apprentissage, ce qui inclut l'insertion des jeunes en difficulté et les formations en alternance ;
- construction, entretien et fonctionnement des lycées d'enseignement général et des lycées et établissements d'enseignement agricole.

Par la loi du 27 février 2002, des compétences nouvelles, qui appartenaient jusque-là à l'État, sont transférées de manière expérimentale aux Régions :

- protection du patrimoine ;
- développement des ports maritimes et des aéroports ;
- mise en œuvre d'un plan régional pour la qualité de l'air et classement des réserves naturelles régionales.

»

(Source : www.vie-publique.fr/decouverte-institutions.)

Annexe 7

La région Aquitaine et la formation professionnelle

« Depuis 2005, les nouvelles dispositions dictées par les lois sur les libertés et responsabilités locales du 13 août 2004 et par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, ont conduit à l'accentuation des compétences de la Région en la plaçant comme acteur central de la politique de formation professionnelle et de l'apprentissage. La formation professionnelle est un outil fondamental dans la lutte régionale pour l'emploi. Elle est un levier pour l'emploi des jeunes. [...] »

Aide à la formation des salariés en entreprise

Le Conseil régional soutient les plans de formation des entreprises dans le cadre de leurs stratégies de développement économique. Il s'agit d'améliorer les compétences des salariés confrontés à des mutations économiques, technologiques ou organisationnelles. Deux types de formation sont alors soutenus :

- les formations générales qui procurent des qualifications transférables à d'autres entreprises ou à d'autres domaines de travail ;
- les formations spécifiques qui sont liées à l'activité spécifique de l'entreprise.

Ces aides à la formation s'adressent en priorité aux petites, moyennes et très petites entreprises (TPE) d'Aquitaine du secteur industriel avec une attention particulière pour les salariés de faible niveau de qualification. La Région participe ainsi au financement des coûts pédagogiques liés aux formations en fonction de la taille de l'entreprise, de la nature de la formation et des publics. »

(Source : www.aquitaine.fr/politiques-regionales/formation-apprentissage.)