

Geox : un chausseur qui se distingue

En un peu plus d'une décennie, Geox a su devenir, grâce à son concept « la chaussure qui respire », une marque connue dans le monde entier et l'une des firmes les plus performantes d'Italie et les plus innovantes d'Europe. Après la chaussure de confort et les vêtements, l'aventure se poursuit avec son entrée, à partir de 2008, sur le marché de la chaussure de sport, un domaine où il va devoir affronter les marques de sport traditionnelles bien installées : Nike, Adidas et Reebok.

Une stratégie loin des sentiers battus

Sacré en 2003 par Ernst & Young « meilleur entrepreneur italien dans le monde », Mario Moretti Polegato fit du succès de Geox un cas d'école. Cette réussite est cependant saisissante, compte tenu du fait que Geox était une jeune entreprise, ayant éclos dans un secteur mature, très concurrentiel, dans un pays – l'Italie – qui, bien que réputé pour les chaussures, ne faisait pas preuve d'innovation et de croissance. Quel est le secret de cette performance ?

Généalogie

Fils de vigneron célèbres d'Italie, formé dans le secteur du vin et grand sportif (nageur, skieur, motard, etc.), Mario Moretti Polegato est devenu inventeur et entrepreneur en 1992 au cours d'un congrès viticole à Reno, au Nevada (États-Unis). Voulant se détendre entre les séances du congrès, il est parti en randonnée dans les Rocheuses. Comme ses pieds commençaient à transpirer et qu'il souhaitait les soulager, il prit son canif et perfora les semelles de ses chaussures. De retour en Italie, il se rendit compte que personne n'avait réussi à résoudre le problème d'évacuation de l'eau des chaussures et de la ventilation de l'air. Il y consacra alors son énergie et expérimenta une chaussure qui combine une semelle caoutchouc perforée pour faire sortir l'air et une membrane sophistiquée, étanche. Brevetant son invention dans cinq pays, il voulut la commercialiser et prit contact avec les fabricants majeurs de chaussures : Nike, Adidas, Timberland, etc. Tous déclinèrent la proposition.

Une création autonome

Ne baissant pas les bras, Moretti Polegato décida de mettre en application son invention et, en 1995, avec cinq personnes, il créa Geox. Il fabriqua d'abord des modèles pour enfant, avant de se lancer sur le marché adulte. Aujourd'hui, Geox propose des produits classiques, de confort et de mode, pour tous les âges et tous les genres : hommes, femmes et enfants. Le succès obtenu avec les chaussures l'a amené à développer son savoir-faire en ajoutant à ses collections, quoique de façon modeste, une ligne de vêtements. Capitalisant sur sa réussite, il poursuit sa croissance en allant sur le marché des chaussures de sport à partir du mois d'avril 2008.

Une stratégie d'océan bleu

Le dépassement net des concurrents par une firme indique que celle-ci a réussi à repérer la voie de sa singularité, et c'est l'essence même de la stratégie. Cette singularité s'appuie non seulement sur les activités développées et sur la façon dont elles sont configurées, mais également sur leur interaction. L'identification de cette voie est cependant complexe et nécessite une vision, des intuitions et une prise de risque. C'est justement grâce à des choix complémentaires judicieux que Geox put définir une nouvelle position stratégique, l'amenant à une performance élevée.

Zoom sur : Geox

Chiffre d'affaires (en millions d'euros, 2007) : 770 ; chaussures : 715 810 ; vêtements : 51 774 ; autres : 2 578 ; augmentation entre 25 et 30 % par an.

Résultat net (en millions d'euros, 2007) : 123.

3 543 employés.

Marchés principaux (en millions d'euros, chiffre d'affaires 2007) : Italie 294 472 ; Allemagne 95 426 ; péninsule ibérique 89 741 ; France 66 145 ; Benelux 43 482 ; Autriche 27 809 ; Suisse 19 695 ; États-Unis 24 103 ; reste du monde 109 289.

Production : deux usines en propre en Roumanie (Technic Development Romania) et en Slovaquie (Technic Development Slovakia) fabriquent 10 % de la production totale, le reste de la production se fait en Chine, au Vietnam, en Indonésie et au Brésil.

Distribution (au 31 décembre 2007) : 724 magasins (519 en franchise et 145 en propre).

Source : <http://www.geox.com>

Le concept de Geox : les chaussures qui respirent pour le bien-être du pied

Il repose sur un système original – breveté – fondé sur la combinaison d'une semelle perforée et d'une membrane protectrice. Les micro-trous dans la semelle font sortir la transpiration des pieds, alors que la membrane empêche l'eau d'entrer dans la chaussure, permettant de garder les pieds secs. Le système de Geox arrive ainsi à obtenir un microclimat idéal à l'intérieur des chaussures : des pieds secs et correctement chauffés.

Ce premier succès du début des années 1990 jeta les bases de la R&D. Trente brevets sont déposés et des investissements significatifs sont réalisés (3 % du chiffre d'affaires, source : le figaro.fr, 2008). Des résultats substantiels sont obtenus. Ils sont liés au concept original, aux matières utilisées, aux produits, aux processus, aux équipements. La R&D et le dépôt de brevets portant sur d'importantes améliorations du système originel visent à rendre inutilisable l'imitation par les concurrents lorsque la durée de protection du brevet d'invention originel expirera en 2009.

Proposition de valeur, communication et politique des prix

Vendant dans un nombre important de pays (68) et proposant une gamme complète de styles et de modèles pour différents usages, la stratégie de Geox a redéfini l'espace du marché au moyen d'une proposition de vente unique (« les chaussures qui respirent pour le bien-être du pied »), attractive et ciblant l'ensemble des segments du marché. Geox se distingue ainsi de la plupart des acteurs servant un segment ou un nombre limité de segments (hommes, femmes, classique, mode, etc.) et définissant le prix en fonction du client cible. Geox est en concurrence avec les leaders mondiaux dans les chaussures de confort et de décontraction comme Nike, Reebok, ainsi qu'avec les spécialistes comme R. Griggs (Doc Martens), Tod's et Birkenstock.

La communication joue un rôle fondamental dans la stratégie de Geox et contribue à la construction de la conscience de la marque et à la curiosité du consommateur. Elle s'appuie sur la caractéristique technique du produit. Le double avantage de cette approche est qu'elle souligne la différence offerte par le produit Geox, à savoir qu'il résout un problème que d'autres chaussures ne font pas, et qu'elle permet d'utiliser le même message et la même image pour faire connaître le produit dans le monde entier et dans tous les segments du marché.

La politique des prix est en adéquation avec une clientèle nouvellement définie et étendue. Alors que ses concurrents pratiquent soit la différenciation, soit la baisse des coûts, Geox s'est développé et est resté profitable en vendant ses chaussures dans une fourchette toujours raisonnable.

Les atouts du design du produit

Outre leur technologie originale, les chaussures de Geox se vendent parce qu'elles sont élégantes et offertes à des prix abordables. Cette alchimie est rendue possible grâce à la stratégie de conception du produit et au système de production. Sur le plan de la conception, élaborée en Italie, pour améliorer l'esthétique et le style des chaussures, Geox utilise l'observation directe du marché, adopte une stratégie de suiveur rapide pour coller aux tendances du secteur et mettre promptement les nouveaux modèles sur le marché et profite de sa proximité avec d'autres entreprises dans des districts industriels de mode : Veneto et Marche. Des petites productions sont réalisées et des tests pilotes effectués (dans les magasins de détail clés pour évaluer les préférences des clients et avoir un retour sur les styles, les couleurs et les prix). Le succès éventuel conduit à l'adoption des collections et à leur production en série.

Le management de la chaîne logistique

Le système de production de Geox est conçu comme un système industriel intégré : une constellation internationale de petits sous-systèmes, indépendants et semi-autonomes (des usines possédées en propre ou des fournisseurs), chacun étant responsable de la production et de la livraison d'un ou plusieurs styles de la collection. Ce système de production se veut étroitement lié au segment du marché, au type de produit et aux contraintes de temps et de coûts. En outre, ce sont la flexibilité, la vitesse et la qualité qui déterminent la configuration de la chaîne logistique et les décisions de localisation de l'approvisionnement. En même temps, les décisions d'emplacements obéissent à des raisons d'efficacité et de protection du savoir-faire.

La distribution

La stratégie commerciale de Geox a été incrémentale et prudente : d'abord, le marché domestique ; ensuite, les marchés européens adjacents (Allemagne, Espagne, France en premier, suivis du Royaume-Uni et de la Pologne). Dans chaque pays, il a commencé par la constitution d'une part de marché substantielle en utilisant des distributeurs tiers pour développer, dans un deuxième temps, son propre réseau de distribution et s'attaquer, dans un troisième temps, au leader du marché (par exemple, en France, Mephisto). Une fois sa présence consolidée en Europe, Geox s'est tourné vers les États-Unis et la Chine. Sur le marché états-unien, il a conclu un

important accord de distribution avec Nordstrom et ouvert des magasins phares à des endroits clés (par exemple, Madison Avenue à New York), alors que, sur le marché chinois, il a lancé 10 magasins dans la région de Shanghai tout en écoulant ses produits par le truchement du réseau de détail Aokang, doté de 2 000 points de vente.

L'innovation dans les secteurs matures

Puisque l'innovation est considérée en général comme peu aisée dans les secteurs matures, le cas de Geox enseigne que les firmes doivent privilégier la création de la différence, unique voie de conduite à l'avantage concurrentiel durable, au lieu de rechercher une configuration optimale chimérique de leurs activités. La tâche n'est guère facile, les positions stratégiques uniques et inédites ne sont ni connues *a priori* ni disponibles dans une « caisse à outils ». Pour y arriver, il faut de la créativité, de la ténacité, de la prise de risque et des ressources.

Le rôle clé de la cohérence des activités

L'avantage concurrentiel durable de Geox n'a pas pour fondement la conception d'un produit innovant et/ou la réalisation d'investissements industriels dans un pays à bas coûts – la Roumanie. Certes, la performance opérationnelle n'est pas négligeable, mais ses qualités sont généralement visibles et donc imitables. Les avantages durables sont liés plutôt à la cohérence interne des configurations d'activités, qui influence, directement et indirectement, la performance. Dans cette perspective, l'identification par les concurrents de l'ensemble du système et des sources de l'avantage concurrentiel est ardue, étant entendu que celui-ci est plus enraciné dans les relations entre les activités que dans les activités elles-mêmes. Des imitations ont eu lieu, mais elles sont restées en deçà des résultats de Geox.

L'approfondissement de la position stratégique

Le succès de Geox indique que l'approfondissement de la position stratégique a été privilégié à l'élargissement. Les efforts ont été menés pour rendre les activités plus distinctives au moyen du renforcement de l'adéquation (le fameux *fit*) entre les différentes activités, mais aussi d'une meilleure communication de la stratégie aux consommateurs. En termes de marchés internationaux, sa stratégie a été également cohérente : elle s'est développée globalement, mobilisant et renforçant sa position et son identité uniques. Cependant, depuis avril 2008, Geox cherche à entrer sur le marché des chaussures de sport, bien tenu par les marques. Pourra-t-elle poursuivre l'aventure avec succès ?

Lectures utiles

- A. Camuffo, A. Furlan, P. Romano, A. Vinelli, « Breathing Shoes and Complementarities : How Geox Has Rejuvenated the Footwear Industry », *MIT IPC Working Paper*, IPC-05-005, juin 2005.
- C. Bellemare, « Geox, les secrets d'une équipe qui gagne », <http://www.lefigaro.fr>, 10 mars 2008.
- C.W. Kim, R. Mauborgne, « Blue Ocean Strategy », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 10, 2004, p. 76-85.
- R. C. Moraix, « Very Sweaty Equity: a Former Vintner Has Made Geox One of the World's Most Profitable Fashion Brands », *Forbes*, vol. 176, n° 5, 19 septembre 2005.
- « Business Week, Blessed Relief for Sweaty Feet; entiled shoes from Geox are Winning Fans – and Raking in Profits », <http://www.businessweek.com>, 22 mars 2004.
- « Business: The Ferrari of Footwear; Italian Shoes », *The Economist*, 13 mars 2004.
- « Chaussure : Geox chausse des semelles qui respirent », *L'Usine Nouvelle*, n° 2723, 2 mars 2000.
- « Italy: Rise of a Shoemaker Ventilated Footwear from Geox is Making Tracks – and Moving Smartly Upmarket, with Shops Set to Open Soon in New York and Tokyo », *Business Week*, n° 3859, 22 mars 2004.
- « Geox, la pointure gagnante », *L'Usine Nouvelle*, n° 2986, 17 novembre 2005.

Source : *Les Echos Business*

Consulté le 03/07/2013

<http://entrepreneur.lesechos.fr/l-atlas-du-management/atlas-du-management/les-strategies-innovantes-des-entreprises/geox-un-chausseau-qui-se-distingue-115031.php>