

PRATIQUER LA
STRATÉGIE

**EN 11 CAS
D'ENTREPRISES**

Isabelle Calmé & Marion Polge

PRATIQUER LA
STRATÉGIE

**EN 11 CAS
D'ENTREPRISES**

CAISSE D'ÉPARGNE, ETHIQUABLE,
LA RUCHE QUI DIT OUI

DUNOD

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-081573-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

| | |
|---|------------|
| Présentation des auteurs | VII |
| Introduction | 1 |
| Cas 1 – Rizome | |
| Comment faire évoluer son modèle économique ? Comment optimiser les ressources tout en préservant sa volonté de rester seul à bord ? | 5 |
| Cas 2 – La Ruche qui dit oui ! | |
| Quel modèle gagnant pour une plateforme collaborative ? | 29 |
| Cas 3 – Le Festival International des Sports Extrêmes | |
| Comment valoriser les compétences originales de l'entreprise ? L'internationalisation constitue-t-elle une opportunité de développement ? | 46 |
| Cas 4 – Ferronnerie Vidal | |
| Jusqu'où le territoire peut-il impacter les choix stratégiques d'une très petite entreprise ? | 65 |

Cas 5 – Ethiquable

Quelle performance pour une entreprise de l'économie sociale et solidaire dans un secteur ultra-concurrentiel ? **87**

Cas 6 – La Caisse d'Épargne Côte d'Azur

La « banque 2.0 » : quelle transformation du modèle bancaire dans la nouvelle ère informationnelle et du numérique ? **101**

Cas 7 – AB InBev

Comment rentabiliser une entreprise diversifiée à la suite d'une stratégie de croissance externe ? **117**

Cas 8 – Hervé Thermique

Comment assurer le développement stratégique d'une entreprise en misant sur une culture et des valeurs d'autonomie et de responsabilité ? **142**

Cas 9 – i-Bisness

Comment réussir une stratégie de diversification dans le e-business ? **158**

Cas 10 – Ramsay

Comment mener une stratégie de diversification à l'international ? **174**

Cas 11 – Orchestra-Prémaman

Comment poursuivre la croissance à l'international dans un secteur arrivé à maturité ? **202**

Lexique **218**

Bibliographie **225**

Index **229**

PRÉSENTATION DES AUTEURS

Angéla Altes-Mathieu est professeur en Marketing et en Innovation au sein de l'ESCEM Tours. Elle enseigne en Master et en formation continue, et dirige le parcours de spécialisation « Marketing et Innovation ». Diplômée de Sciences Po Paris et titulaire d'un Master Recherche en Sciences de gestion, elle a occupé précédemment des postes à responsabilité stratégique en marketing et développement commercial au sein de grands groupes. Elle est fondatrice de Marketing & Sens, cabinet d'études qualitatives et de conseil en innovation et directrice de Valesens (Association pour la valorisation du design et du marketing sensoriel).

Élise Bonneveux est maître de conférences en Sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises de Tours. Elle enseigne le développement durable et le management en PME auprès d'étudiants de Licence et de Master de l'IAE de Tours. Elle enseigne également l'initiation à la gestion et la stratégie auprès d'étudiants de Polytech'Tours. Elle est responsable du Master 2 « Management des PME et Entrepreneuriat » en formation initiale et en apprentissage à l'IAE de Tours. Ses recherches portent sur les démarches responsables en PME et sur les réseaux d'entreprises.

Pascale Borel est professeur de marketing à l'ESC Clermont. Elle est spécialisée en études de marché et analyse de marché. Ses recherches portent principalement sur les méthodologies d'études.

Isabelle Calmé est maître de conférences en Sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises de Tours. Elle enseigne la stratégie et l'entrepreneuriat auprès d'étudiants de Master de l'IAE de Tours et de la filière AES de l'UFR de Droit, d'Économie et des Sciences sociales de l'université de Tours. Elle enseigne l'initiation à la gestion et la stratégie auprès d'étudiants ingénieurs à Polytech'Tours et la création d'entreprise auprès de stagiaires de formation continue. Elle est responsable du Master 2 « Management des PME et Entrepreneuriat » en formation continue à l'IAE de Tours. Ses recherches portent sur les démarches innovantes en PME et sur les réseaux d'entreprises.

Typhaine Lebègue est professeur en Entrepreneuriat au sein de l'ESCEM Tours. Elle enseigne en Master et en formation continue et est responsable des projets pédagogiques liés à l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat. Elle mène des recherches sur l'entrepreneuriat des femmes et intervient régulièrement sur cette thématique auprès d'entrepreneurs et d'institutionnels.

Christophe Leyronas est professeur à Toulouse Business School, spécialiste en stratégie, entrepreneuriat et innovation. Responsable du département Stratégie, entrepreneuriat et innovation, il enseigne la stratégie d'entreprise et l'entrepreneuriat. Il est impliqué dans différents organismes académiques liés à sa spécialité.

Catherine Peyroux est maître de conférences en Sciences de gestion à l'UFR AES de l'université Montpellier III. Elle enseigne la stratégie d'entreprise ainsi que la comptabilité en Licence et Master. Elle dirige le Master « Management international des PME » de l'université Montpellier III. Ses travaux portent sur les stratégies d'internationalisation des PME.

Marion Polge est maître de conférences habilitée à diriger des recherches en Sciences de gestion à l'université de Montpellier. Membre du laboratoire MRM (Montpellier Research Management) et du Labex Entreprendre, elle est titulaire de la chaire Artisanat et PME (fondation université Montpellier Entreprendre). Ses travaux portent sur les stratégies de développement des très petites entreprises, dans les secteurs de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire.

Emmanuelle Reynaud, professeur des universités à l'IAE d'Aix-en-Provence, spécialisée en management stratégique, elle étudie les stratégies de développement durable des entreprises. Auteur de nombreux articles et ouvrages, elle enseigne la stratégie en Master.

Richard Soparnot est professeur de management stratégique à l'ESC Amiens. Il en est également le directeur. Ses recherches portent sur le changement organisationnel, l'innovation et l'apprentissage. Il est l'auteur de plusieurs articles et ouvrages dans ces domaines.

Leïla Temri est maître de conférences en Sciences de gestion à l'École Sup Agro de Montpellier. Elle enseigne la stratégie d'entreprise et le marketing à des futurs ingénieurs agronomes ainsi qu'à des étudiants en Master « Agroalimentaire ». Ses travaux portent sur la notion d'innovation responsable appliquée au secteur agroalimentaire.

Aurélié Walas est doctorante en Sciences de gestion au sein du Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix-Marseille et de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur. Sous la direction d'Emmanuelle Reynaud, elle réalise une thèse sur la mise en relation de la responsabilité sociétale de la banque et de la gouvernance mutualiste. Membre du Club Recherche de l'Institut français des administrateurs, elle est également chargée de cours aux départements de management stratégique et de finance du groupe EDHEC Business School.

INTRODUCTION

La stratégie d'entreprise a été définie par les plus grands auteurs (Chandler, 1962, Ansoff, 1965, Porter, 1982 et plus récemment, Meier, 2011). Retenons, pour aborder la discipline d'un point de vue pratique que la stratégie se structure autour de trois dimensions principales : la décision, la finalité et le temps.

La stratégie consiste en premier lieu à faire des choix dans un contexte donné. Le dirigeant procède à des arbitrages en fonction de son système de représentation du potentiel en ressources de son entreprise et du contexte environnemental. En second lieu, la stratégie vise à poursuivre une certaine finalité ou raison d'être de l'entreprise. Celle-ci se situe généralement dans la recherche de pérennité, mais plus largement dans le sens donné au projet d'entreprise. De façon plus pragmatique, la finalité se décline en un ensemble d'objectifs hiérarchisés qui profilent la trajectoire stratégique. Enfin, la stratégie est adossée à la notion de temporalité que beaucoup projettent vers le long terme. Selon l'entreprise considérée, selon la volatilité de l'environnement ou encore l'instabilité technologique, la projection temporelle peut considérablement se réduire. Retenons toutefois que la stratégie suppose une projection temporelle considérée comme suffisamment éloignée par l'équipe dirigeante.

Les études de cas occupent aujourd'hui un rôle essentiel dans la conduite d'un cours de stratégie d'entreprise. Elles n'apportent pas seulement une illustration d'un concept ou d'un outil, mais elles conditionnent leur compréhension dans une discipline à l'interface entre des enjeux académiques puissants et un enracinement pragmatique vital. C'est bien là l'esprit de cet ouvrage : éclairer les outils mobilisés en management stratégique en leur donnant vie dans des situations réelles.

Les secteurs d'activité étudiés dans cet ouvrage montrent une grande diversité. Les étudiants pourront ainsi se confronter tout autant à des mécanismes d'analyse relativement classiques qu'à des activités nouvelles exercées dans des domaines émergents, puisque les auteurs ont sélectionné des entreprises de toute petite taille et des groupes d'envergure internationale. Une attention particulière est portée à la représentation de la variété du paysage économique français, ayant des conséquences sur l'utilisation des outils. Cela se traduit par une application parfois directe, mais le plus souvent adaptée de la démarche générique proposée dans les modèles. Le regard critique de l'étudiant est sollicité dans chaque cas afin de dépasser le cadre purement pédagogique pour se projeter dans une simulation de situation professionnelle.

Les cas s'ordonnent en trois temps qui décomposent la démarche stratégique de l'entreprise : l'analyse stratégique, les dynamiques de compétitivité et les stratégies de développement.

L'analyse stratégique présente des entreprises pour lesquelles se pose un problème de modèle économique durable. Certaines situations s'avèrent suffisamment délicates pour nécessiter une remise à plat de l'ensemble du modèle. C'est le cas de l'entreprise Rizome, dont le dirigeant s'interroge sur les fondements de son projet. Isabelle Calmé y expose l'enthousiasme affaibli d'un créateur après plusieurs années d'effort pour parvenir à stabiliser son activité sur un positionnement stratégique discutable. Dans une autre optique, la situation de La Ruche qui dit oui, présentée par Typhaine Lebègue et Angéla Altes-Mathieu, montre toute la difficulté de concilier les impératifs de performance économique avec les valeurs prônées par une plateforme de l'économie sociale et solidaire. Puis, un cas réalisé par Catherine Peyroux et Marion Polge décrit un problème tout à fait différent, celui d'un petit événement devenu international à l'aide d'un système de financement essentiellement institutionnel. En pleine croissance, le Festival International des Sports Extrêmes se trouve confronté à une situation ambivalente entre sa légitimité acquise et ses ambitions mondiales.

Le deuxième temps s'attache à explorer des situations d'entreprises ayant acquis de solides bases de compétitivité mais qui se trouvent confrontées à un changement situationnel. La première d'entre elles, la ferronnerie Vidal, entreprise artisanale familiale, a acquis une reconnaissance internationale grâce aux compétences de son dirigeant. Néanmoins, la multitude de perspectives possibles poussent cette toute petite structure aux limites de son potentiel. À la lecture du cas présenté par Marion Polge, le lecteur comprend qu'il est l'heure pour ce dirigeant d'arbitrer en se projetant vers l'avenir. Le cas suivant, Ethiquable s'attache à étudier la pérennisation d'un modèle économique bâti dans une SCOP (Société coopérative ouvrière de production) où est exercée une activité fortement concurrencée. Leïla Temri présente ici les fragilités naissantes du potentiel de compétitivité lorsque se croisent deux mondes tendant vers des valeurs dissonantes. Dans un autre domaine, le cas de la Caisse d'Épargne pointe les

mutations de compétitivité dans le secteur bancaire. À l'ère d'Internet, Emmanuelle Reynaud et Aurélie Walas s'interrogent sur la participation des parties prenantes dans la stratégie d'innovation de l'entreprise. Pour clore cette partie, le cas AB InBev aborde la situation d'un groupe d'envergure internationale : comment consolider les activités de l'entreprise engagée dans une croissance externe de grande ampleur ? Christophe Leyronas décompose les moyens de rentabilisation des opérations d'acquisition qui ont conduit à la performance du groupe.

Le dernier temps de l'ouvrage est consacré aux stratégies de développement des entreprises. Face aux contextes internationalisés voire globalisés qui appellent des comportements de croissance visant la taille critique de marché, apparaissent d'autres types d'enjeux de développement, comme l'innovation ou encore la culture pour défendre un développement responsable. Les cas que nous vous proposons déclinent ces différents aspects. Hervé Thermique appuie son cas sur un système de management participatif. Cette entreprise présentée par Élise Bonneveux porte une attention prononcée à la valorisation culturelle pour mobiliser chacun autour des objectifs de tous : le développement de l'entreprise. Dans le cas suivant, Pascale Borel et Richard Soparnot observent l'opportunité de développement par stratégie de diversification : le cas i-Business pose la question des enjeux sous-jacents aux différentes formes de diversifications (concentriques ou conglomérales). Les deux derniers cas déclinent les problèmes posés par les deux premiers thèmes de cette partie : en alliant diversification, offre globale et internationalisation, les cas Ramsay (Christophe Leyronas) et Orchestra-Prémaman (Marion Polge et Catherine Peyroux) interrogent sur l'envergure à donner à des groupes installés sur des marchés fortement concurrentiels. Jusqu'où peut-on poursuivre la marche en avant vers la croissance ?

Tableau synoptique des outils et concepts mobilisés

| | Cas 1 : RIZOME | Cas 2 : LA RUCHE QUI DIT OUI | Cas 3 : FISE | Cas 4 : FERRONNERIE VIDAL | Cas 5 : ETHIQUABLE | Cas 6 : CAISSE D'ÉPARGNE | Cas 7 : AB INBEV | Cas 8 : HERVÉ THERMIQUE | Cas 9 : I-BISENESS | Cas 10 : RAMSAY | Cas 11 : ORCHESTRA-PRÉMAMAN |
|--|----------------|------------------------------|--------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|------------------|-------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------------|
| Analyse du secteur d'activité | ★★ | | | | ★ | | ★★ | | | ★★★★ | ★ |
| Analyse concurrentielle et marchés | ★★ | ★ | | | | | | ★ | | ★ | ★★ |
| Réseaux Coopération Territoire | ★★ | ★ | ★ | ★★★★ | | | | | ★★ | | |
| Capacités stratégiques | ★★ | ★ | | ★★★★ | | | | | | | |
| Analyse organisationnelle | | | | | | ★★ | | ★★★★ | | | |
| <i>Business model</i> | ★ | ★★★★ | ★★★★ | | ★★ | | | | ★★ | | |
| Gouvernement d'entreprise Parties prenantes | | | | | ★★★★ | ★★★★ | | | ★★★★ | | |
| Ethique et RSE | | | | | ★★★★ | | | | | | |
| Intention stratégique | | | | | | | | ★★★★ | | ★★ | |
| Culture et stratégie | | ★★ | | ★ | | | | ★★★★ | | | |
| Diversification | | | ★★ | | | | ★★★★ | | | ★ | ★★★★ |
| Innovation Changement | | ★★★★ | | ★★ | | ★★★★ | | | | | |
| Croissance et internationalisation | | ★★ | ★★★★ | | | | ★★★★ | | | ★★ | ★★★★ |

★ : Concept évoqué dans le cas – outil pouvant être sollicité pour aborder le cas.

★★ : Concept abordé avec précision – outil souhaitable pour traiter le cas.

★★★★ : Concept indispensable à la compréhension du problème posé – outil à maîtriser.

CAS 1

RIZOME

Isabelle Calmé

Présentation du cas

Problématique

Comment faire évoluer son modèle économique ? Comment optimiser les ressources tout en préservant sa volonté de rester seul à bord ?

Résumé

Créée en 2006, l'entreprise Rizome est spécialisée dans la conception et la fabrication de vêtements destinés aux professionnels (métiers des espaces verts essentiellement). L'entreprise s'est développée en s'appuyant sur différents partenaires permettant à son dirigeant d'être seul à bord et de proposer à ses clients sa propre marque de vêtement professionnel alliant confort, esthétisme et technicité. L'entreprise propose également quelques marques haut de gamme de chaussures et de vêtements de chasse. Après quelques années d'existence (6 à 7 ans après la création), la situation de l'entreprise semble mitigée ou délicate. Le dirigeant se questionne sur l'évolution future de son entreprise.

La question porte sur la pertinence du modèle d'affaires de l'entreprise dans les premières années d'existence. Le dirigeant se questionne sur la manière de le faire évoluer. Compte tenu du contexte de l'entreprise, il s'agit de savoir comment optimiser ses ressources tout en préservant la volonté du dirigeant de rester seul à bord.

→

Objectifs

Le cas permet :

- de comprendre la logique de développement d'une PME dans un secteur en mutation ;
- d'étudier la pertinence du positionnement de l'entreprise à la création puis dans les premières années de démarrage au regard de l'évolution du secteur, des ressources, de leur évolution et de la capacité stratégique de l'entreprise ;
- d'analyser la pertinence de l'organisation en réseau.

Outils mobilisés

- Les outils de l'analyse externe (PESTEL, forces de Porter, FCS).
- L'approche RBV (Ressource-based view) pour analyser la capacité stratégique de l'entreprise.
- Le concept de firme réseau et la question liée à l'externalisation de la chaîne de valeur.
- Les concepts de coûts de transaction et de dépendance du sentier.

1 Au commencement... une simple observation et une bonne dose de curiosité intellectuelle

Frédéric ne connaissait pas particulièrement le secteur du textile et rien dans son parcours professionnel ne le prédestinait à créer une entreprise de fabrication de vêtements pour des métiers et activités extérieurs. Tout est parti d'une observation anodine : un soir, à la tombée de la nuit, alors qu'il circule en voiture dans une agglomération proche de chez lui, trois employés de la ville travaillant sur un rond-point attirent son attention. Ces hommes sont vêtus de combinaisons sombres, sans signe distinctif, et sont peu visibles. Il s'étonne tout d'abord de ce manque de visibilité, songeant d'ailleurs que ces hommes encourent des risques. Puis une somme de questions lui vient à l'esprit : « Est-ce un fait isolé ? Est-ce bien réglementaire ? Y a-t-il un marché ? Qui sont les acteurs ?... ». Par curiosité, il commence à s'informer, d'abord auprès d'amis jardiniers professionnels et amateurs qui d'ailleurs le conduiront rapidement vers ses propres clients (les LISA¹). Responsable de vente dans un groupe leader de l'agrofourriture, Frédéric côtoie régulièrement ces mêmes LISA mais pas pour le même type de produit. Il s'aperçoit ainsi que pour leur tenue vestimentaire, jardiniers amateurs ou professionnels n'ont d'autres possibilités que de s'adresser à ces distributeurs... C'est alors qu'il va pousser un peu plus loin ses investigations. Peu à peu, son idée de projet

1. Les LISA (magasins de Libre Service Agricole) ont été créés dans les années 1970 par des coopérateurs agricoles afin de répondre aux besoins des agriculteurs. Ces magasins se sont ensuite fédérés autour d'enseignes. Il existe différentes marques d'enseigne comme Gamm Vert, Comptoir du Village autour du distributeur InVivo, Point Vert, Magasin Vert autour de la centrale d'achat Coopagri Bretagne, Natur'em autour du groupement Garem. La plupart de ces enseignes sont implantées en zones rurales.

germe : il imagine la confection de vêtements spécifiques au jardinage, adaptés aux besoins de leurs utilisateurs, esthétiques et personnalisables. À partir de 2005, tout s'accélère. Il saisit l'opportunité de suivre une formation en master 2 « Création et management des PME » à l'IAE de Tours. Avec le soutien de ses professeurs, l'appui d'étudiants en Master 1 « Sciences du management » et les conseils de bonnes connaissances dans le secteur du textile, il décide de mener une étude plus approfondie sur son projet. Il consacre alors son mémoire de fin d'études à la rédaction de son business plan. En 2006, un an après avoir obtenu son diplôme, il crée la société Rizome, une SARL au capital de 18 000 euros. Il en est le seul maître à bord et semble satisfait d'avoir atteint son objectif.

2 La phase de création et de lancement de l'entreprise (années 2004-2006)

Au départ, Frédéric projetait de créer une ligne de vêtements de jardinage destinée à la fois au grand public (amateurs de jardinage) et aux professionnels (collectivités locales, entreprises de création d'espaces verts, propriétaires privés de parcs et jardins, horticulteurs, maraîchers, viticulteurs...). Les différentes investigations (études de marché, conseils d'amis et rencontres de professionnels) le conduiront aux constats suivants.

La situation en 2004-2006 sur le marché B2B du vêtement professionnel

● Les catégories de marchés et les types de produits

Il existe différentes catégories de produits sur le marché des vêtements professionnels. On distingue :

- le vêtement de travail, qui protège les vêtements du salarié ;
- le vêtement de protection, qui protège le salarié lui-même ;
- le vêtement d'image ou de représentation, qui permet d'identifier l'entreprise.

Ces différentes catégories sont regroupées au sein d'un même marché – le marché des EPI (Équipements de protection individuelle) – soumis à la directive européenne 89/656 et l'article R 233-1 du Code du travail français (cf. Annexe 2). Bien qu'il soit méconnu, le marché français des EPI est un marché dynamique en progression régulière (cf. Annexe 1). En 2005-2006, il représente plus de 13 500 emplois en France, répartis entre fabricants (49 %) et distributeurs (51 %) et réalise 760 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Pour les professionnels des espaces verts, les pépiniéristes, les agriculteurs et autres activités extérieures, il n'existe pas de ligne de vêtement « jardinage » en

tant que telle. Les principaux produits offerts pour les activités et les métiers d'extérieur sont notamment des combinaisons, des cottes à bretelles, des vestes et des pantalons. Le vêtement destiné au jardinage est assimilé à un vêtement de travail. Le traditionnel bleu de travail y fait en quelque sorte figure d'image d'Épinal. La forme des vêtements est très basique, les coloris, le design et les matières utilisées sans grande originalité. Sur ce marché, on se trouve face à une offre peu innovante. Il ressort d'ailleurs des études que le vêtement de travail est plutôt perçu, tant par les employeurs que par les employés, comme un vêtement obligatoire et peu seyant. Le prix reste un critère important sur cette catégorie de marché.

Sur les deux autres catégories, le vêtement de protection et le vêtement d'apparence, on observe des tendances différentes :

- sur le vêtement d'apparence, la personnalisation des vêtements, le choix des couleurs, le design sont des critères qui ont de plus en plus d'importance pour les professionnels. L'uniforme est de plus en plus utilisé comme un vecteur de communication. D'ailleurs, un certain nombre d'entreprises comme Air France, la RATP ou encore la SCNF ont su revaloriser leur image en redessinant les uniformes pour leurs employés ;
- sur le marché des vêtements de protection, compte tenu de l'existence d'une réglementation plus stricte, les professionnels ont pris conscience que les efforts en matière d'innovation, de recherche et de développement sont importants et les attentes des utilisateurs, en termes de design et de confort sont plus affirmées.

● *Le sondage effectué par Frédéric auprès des professionnels visés*

Dans ses premières démarches, Frédéric est allé à la rencontre d'entreprises paysagistes de taille supérieure à 50 salariés. Il s'agissait de les questionner sur leur tenue vestimentaire, le lieu où ils achètent leur tenue ou encore les attentes qu'ils ont vis-à-vis de ces produits. De ces échanges, il est ressorti que ces entreprises n'étaient pas démarchées directement. Elles ne représentaient pas un potentiel attractif pour les gros leaders du secteur. Elles se fournissaient principalement auprès des LISA ou par catalogues. Pour ce type de clientèle, le critère qualité/prix restait certes un critère de choix, confirmant ainsi les tendances mentionnées plus haut, cependant elle n'était pas insensible à l'idée d'une personnalisation de leurs vêtements ou d'un meilleur confort. Ces premiers retours laissent présager, pour Frédéric, que le marché du vêtement de travail pourrait à terme pénétrer l'univers des deux autres catégories de marché, les vêtements de protection et les vêtements d'image (cf. Annexe 2).

Frédéric s'est également renseigné auprès des collectivités locales. Sur cette catégorie d'acteurs (en l'occurrence les mairies, et notamment les mairies de taille moyenne), le marché lui semblait particulièrement intéressant. Il a découvert

que les collectivités locales peuvent consacrer jusqu'à 60 % de leurs dépenses au budget « personnel et assimilés ». Les collectivités locales de proximité semblent en outre assez à l'écoute des services pouvant être apportés en matière d'équipement de protection (par exemple, possibilité de commander des petites quantités, avec un renouvellement non pas annuel mais à l'unité en fonction de l'usure des équipements). Elles sont aussi sensibles à une offre standard pouvant être adaptée à l'ensemble des services techniques.

Autre élément et non des moindres : ces marchés fonctionnent selon des cahiers des charges précis dans le cadre d'appels d'offres. Ce type de marché est quasiment inaccessible pour une entreprise qui démarre... à moins de passer en sous-traitance. Pour autant, Frédéric était convaincu que ce marché restait porteur à moyen et long termes.

● **Les concurrents sur le marché B2B du vêtement professionnel**

Côté offre, sur le marché du vêtement de travail, on trouvait, parmi les principaux leaders des vêtements professionnels, essentiellement les marques Bragard¹, Mulliez, Flory Lafont², Vetro. Ces grands groupes ont subi, au même titre que les autres fabricants du secteur du textile, la concurrence asiatique. Aujourd'hui, leur production est largement délocalisée vers l'Asie, puis distribuée au niveau national par des grossistes ou des détaillants. Outre cette concurrence, le secteur est fortement pénalisé par l'envol des prix des matières premières comme le coton, les fibres synthétiques issues du pétrole et les contraintes de fabrication qui nécessitent de pouvoir anticiper six mois à l'avance le lancement d'une production. La compétitivité passe essentiellement par des prix bas et la maîtrise des coûts. Ces dernières sont des préoccupations constantes. Dans ce contexte, ces grands groupes produisent des séries uniques, simples, en grande quantité et à bas prix. Les niveaux de prix constatés sur les produits d'appel sont de 15 à 20 euros pour un pantalon et 20 à 25 euros pour une veste.

La situation sur le marché B2C : le marché du « jardinier amateur »

Le marché de jardinage se portait relativement bien. Il était soutenu essentiellement par les produits et les activités extérieures du jardin (accessoires de protection, arrosage, mobilier de jardin, etc.). Cela représentait 72 % du CA global du secteur. Comme sur le marché professionnel, il n'existait pas réellement de ligne de vêtement spécifique au jardinage. On retrouvait également un marché couvert majoritairement par les LISA avec une offre basique et de fabrication chinoise. Chez ce type de distributeurs, seule la marque Aigle était bien implantée, mais elle offrait davantage une ligne de produits « loisirs et détente ». Il

1. Rachetée ensuite par Kwantet.

2. Rachetée ensuite par Kwantet.

existait cependant, via des magasins spécialisés ou des franchises, des offres positionnées sur du haut de gamme (ex. : la marque Le Prince jardinier...) mais elles étaient peu adaptées au travail du jardinier amateur. Dans ce type de distribution, les vêtements proposés étaient plutôt orientés pour des activités de loisir, de randonnées ou pour des activités spécifiques comme les activités équestres ou de chasse.

Au final, il existait peu de choix pour le consommateur en dehors d'une offre premier prix. D'ailleurs, pour compléter les tendances évoquées précédemment, les distributeurs et notamment les LISA ont préféré investir ces dernières années sur des produits accessoires plutôt que sur des lignes de vêtements. Le marché des accessoires se prête mieux à l'innovation et permet du *turnover* dans les rayons.

● **Les résultats de l'étude de marché sur le marché B2C**

Afin de mieux cerner les besoins des jardiniers amateurs en matière de tenue vestimentaire, une étude de marché a été menée avec le soutien d'étudiants auprès d'un échantillon de 300 personnes comprenant aussi bien des hommes que des femmes, de 35 à 60 ans et plus, toutes CSP confondues. L'étude révèle que le concept est plutôt bien perçu mais que certains freins à l'achat demeurent. Les personnes interrogées déclarent en effet être majoritairement favorables au lancement d'une ligne de vêtements modulables. Néanmoins, elles ne sont pas toutes prêtes à l'acheter et déclarent qu'elles l'utiliseraient volontiers si elles se le faisaient offrir en cadeau... L'étude n'a en outre pas permis de fixer un prix psychologique pour les produits proposés. Les résultats ont en effet révélé des écarts de prix trop importants...

La création de l'entreprise Rizome en 2006 : les choix de départ

En 2006, pour démarrer son activité, Frédéric choisit de s'adresser d'abord aux professionnels – les paysagistes, les horticulteurs, les pépiniéristes, les personnels des parcs et jardins. Les collectivités locales seraient visées à moyen terme, lorsque les conditions pour l'entreprise seraient réunies. Son ambition est d'imposer sur le marché des professionnels sa marque Rizome. Son offre s'appuie sur le principe d'un uniforme constitué d'une veste et d'un pantalon déclinés en deux modèles d'hiver et d'été, avec des coloris différents et des accessoires variés (poches, éléments de signalisation, broderies). Sa volonté est de mettre en avant l'originalité de sa marque au travers de la technicité des tissus choisis, de la praticité des vêtements conçus et de l'esthétisme en misant sur le marquage et la personnalisation des produits. Ces services peuvent facilement multiplier par trois le prix d'un vêtement. Il fait alors le choix de positionner sa gamme de produit sur un niveau de prix « intermédiaire plus », se démarquant ainsi du marché