**2016 – SUJET N° 3.1**

**Vous analyserez la situation de management présentée dans l’annexe en effectuant les travaux suivants :**

1. Déterminer la forme de l’organisation J. M. Weston. Justifier votre réponse.
2. Établir le diagnostic interne de l’organisation.
3. Présenter les sources de l’avantage concurrentiel de l’organisation J. M. Weston.
4. Identifier les options stratégiques adoptées par J. M. Weston et montrer en quoi ces choix contraignent le développement de l’organisation.

ANNEXE : J. M. Weston, un chausseur au savoir-faire très secret

**Annexe - J. M. Weston, un chausseur au savoir-faire très secret**

Ce Limougeaud au nom faussement anglais préserve jalousement ses secrets de fabrication. De la tannerie aux boutiques, il maîtrise tout.

Quand elle est passée dernièrement au Grand Journal de Canal+, Valérie Lemercier chaussait des J. M. Weston. Un modèle d'inspiration masculine, en cuir rouge brique, très flashy[[1]](#footnote-1). « Elles ont été faites exactement comme elle voulait », se rengorge Cédric Dauch, le porte-parole de la marque. Et ce coup de publicité fut gratuit. L'actrice, fidèle cliente, paie ses souliers comme tout le monde. Pas d’égérie[[2]](#footnote-2) donc : J. M. Weston laisse ses fans VIP[[3]](#footnote-3) faire le travail.

La manufacture fondée par Edouard Blanchard en 1891 a connu son essor avec son fils Eugène. C'est à Weston, près de Boston, qu'il a appris le cousu Goodyear, technique permettant le démontage de la chaussure pour réparation. Il l'a importée, en plus du nom de la ville. Au départ, le Limougeaud était réputé pour ses chaussures de chasse ou de golf increvables, puis dans les années 1960 pour ses mocassins, emblème des milieux BCBG[[4]](#footnote-4). Rachetée en 1974 par Jean-Louis Descours, la marque a gardé son cap, le classique indémodable. Surtout, elle a su créer son propre réseau de boutiques pour mieux servir ses clients. « Beaucoup de fleurons français, comme Jourdan ou Clergerie, ont gardé les yeux rivés sur le design, sans voir le marché évoluer », souligne Hélène Kassimatis, professeur à l'Institut français de la mode.

Cette stratégie lui a permis d'exister entre le luxe des Gucci, Prada ou Vuitton et les distributeurs fabricants (à l'étranger), type San Marina ou Minelli.

Pour obtenir un produit irréprochable, J. M. Weston a la particularité de maîtriser l'ensemble de la chaîne, du traitement des cuirs à la boutique. Tout commence à la tannerie de Saint-Léonard-de-Noblat. Les peaux de croupe de vaches y sont nettoyées, puis imprégnées dans treize bains successifs de plus en plus concentrés en tanins, avant d'être entreposées huit mois. Un coup de pilon, et voilà de solides semelles. « Un tannage chimique prendrait trois jours, notre procédé naturel dure plus d'un an », résume Thierry Oriez. Moins de 10 % des peaux de veau traitées, le top, va à la manufacture, où 170 artisans spécialisés, piqueurs et bichonneuses, cousent et assemblent les chaussures.

« Notre denrée la plus rare, c'est le savoir-faire », assure le patron. Les artisans qui travaillent ici sont aussi compagnons du devoir et maîtrisent leur savoir-faire depuis plusieurs décennies. Chez Weston, on se transmet les techniques de père en fils et la chaussure fait partie de la famille. Evidemment, cela prend du temps, ce qui constitue un réel frein au développement de l’activité, d’autant plus que le bassin d’emploi, est plutôt restreint et isolé : la ville de Limoges souffre d’un réel manque d’attractivité.

En bout de chaîne, dans les 35 points de vente, les conseillers doivent aussi viser le zéro faute. Ils viennent tous visiter la fabrique, pour ensuite pouvoir servir des clients obsédés du détail. Récemment, l'un d'eux a demandé un modèle en crocodile, avec boucle sertie de pierres précieuses... À la boutique parisienne de la Madeleine, nous l'avons constaté : les vendeurs sont aux petits soins, offrant le café et déchaussant le client, avant de mesurer précisément son pied... Car les 95 modèles sont disponibles en trois à sept largeurs différentes pour chaque demi-pointure. Soit un stock de 5 000 paires par boutique ! « C'est un atout, car on revient au bien-chaussant », note le consultant Nicolas Boulanger. La marque veut d'ailleurs se renforcer chez les Chinois, aux pieds larges et rectangulaires, dixit le PDG. Comme taillés pour Weston. Actuellement, J. M. Weston (SAS) compte 220 salariés ; elle est présidée par Christopher Descours (39 ans), président du groupe EPI, la très discrète et luxueuse société familiale créée en 1974 par son grand-père Jean-Louis Descours. Le jeune homme affiche de fortes ambitions à l'international.

***www.capital.fr, 21/12/2015***

1. Aux couleurs très vives. [↑](#footnote-ref-1)
2. Personnalité ambassadrice d’une marque. [↑](#footnote-ref-2)
3. Very Important Person, c’est-à-dire personnalité à prendre en considération. [↑](#footnote-ref-3)
4. Acronyme signifiant « bon chic, bon genre » et désignant les valeurs censées caractériser la bourgeoisie. [↑](#footnote-ref-4)