

12- La diversité des figures de l'entrepreneur

Activité12 : l'exemple de l'entreprise Repetto – De Rose Repetto à Jean Marc Gaucher

Etape 1 : Rose Repetto à l'origine de l'entreprise

Document 1 :

A : cliquez [ici](#) et regardez la vidéo de 2.47 mn à 4.11 mn

B : Tout débute en 1947 lorsque Rose Repetto, styliste française d'origine italienne, voit son fils Roland Petit, revenir de ses répétitions de danse avec les pieds meurtris. Sur ses conseils, elle se charge de concevoir des chaussons plus confortables grâce à une technique innovante et unique au monde, le cousu-retourné. Le bouche à oreille commence à se propager dans l'univers de la danse et Rose installe son premier atelier à deux pas de l'Opéra National de Paris. En 1959, elle ouvre sa première boutique 22 rue de la Paix, une adresse qui deviendra par la suite le repaire des plus grandes étoiles au monde.

Questions :

1. Quelle innovation est à la base du succès de l'entreprise ? A quel besoin répond-elle ?
2. Montrez que Rose Repetto s'est implantée sur un marché de niche (lequel ?) et que l'entreprise est devenue leader sur ce marché grâce à une stratégie (influenceurs, lieu d'implantation, logo)

Document 2 :

A :

Le terme « ballerine » est assimilée d'abord à la danseuse. C'est donc pour cette raison qu'il est ensuite utilisé pour qualifier le chausson de danse. Au XVI^e siècle, elle est aux pieds de tous les aristocrates et devient un véritable signe de noblesse. À une seule condition : que le bout soit pointu. Plus il l'est, plus le caractère de noblesse est élevé. Quelques siècles plus tard, une femme va devenir le porte-parole de la ballerine. Elle se prénomme Rose Repetto. Alors que son fils, Roland Petit, futur grand danseur étoile, glissait déjà sur le parquet des salles de danse, la mère de famille s'est mise à améliorer les chaussons de son garçon afin de les rendre encore plus confortable.

Source : Blanche Marcel, La ballerine a déjà signé son grand retour, n'en déplaise à certains, in Vanity fair , le 20 septembre 2023

B : cliquez [ici](#) et regardez la vidéo de 4.12 mn à 5.32 mn

C :

Tout a d'ailleurs débuté à Saint-Tropez avec Brigitte Bardot. Star de son temps, elle était une it girl avant l'heure et surtout une ex-ballerine. Sur la French Riviera, les pavés et les rues en pente rendent la marche en chaussures compensées et petits talons alors en vogue presque impossible. Rebelle comme personne, la bombe blonde demande à la maison qu'elle connaît bien, pour l'avoir chaussée durant ses années de danseuse, de lui réaliser « une ballerine souple, adaptée à la marche et qui découvre les orteils », plus sexy que les modèles couvrants. Ainsi naissent, dans la chaleur de l'été 1956, les célèbres Cendrillons aussi rebaptisées BB et immortalisées dans le film Et dieu créa la femme qui propulse Brigitte Bardot sur le devant de la célébrité mondiale. Fluidité, chic, petits souliers de femme-enfant : il n'en fallait pas moins pour séduire les fashionistas du monde entier.

Source : Bénédicte Burguet, L'histoire des mythiques ballerines de Brigitte Bardot, in vanity fair le 8 août 2024

Questions :

1. Rose Repetto a-t-elle inventé la ballerine
2. Qui est-à l'origine du lancement des ballerines cendrillon ? Quels sont alors les objectifs recherchés ?
3. En quoi la cendrillon rouge va-t-elle ouvrir de nouvelles perspectives à la marque repetto ?

Document 3 :

A : cliquez [ici](#) et regardez la vidéo de 5.32 mn à 7.29 mn

B : Des "Repetto à perpét" pour Zizi Jeanmaire et Serge Gainsbourg

C'est dans les années 1970 que la Zizi voit le jour. Rose Repetto, la mère du danseur étoile Roland Petit, est déjà à la tête de sa marque de chaussures de danse depuis 1947 et le succès est au rendez-vous auprès des ballerines. Mais la styliste souhaite étendre son univers... Sa belle-fille Zizi Jeanmaire, lui en donne l'occasion. La danseuse de modern jazz, au sommet de sa gloire en tant que meneuse de revue, a besoin de chaussons spéciaux pour se produire sur scène. "Rose Repetto explore les codes de la chaussure de jazz en créant une chaussure de ville faite d'un cuir doux et fin qui suit les mouvements du pied à la perfection. Elle dédie ce modèle à sa belle-fille ", poursuit Charlotte Gaucher. C'est ainsi que naît la richelieu Zizi de Repetto, nommée d'après la star de la danse.

Si la meneuse de revue offre une belle visibilité à Repetto en montant sur scène, une autre célébrité participe à son succès : Serge Gainsbourg. Jane Birkin trouve un jour par hasard, une paire de Zizi dans une friperie. Quand elle touche le cuir souple du soulier, dans sa tête, ça fait tilt : "Serge cherchait des gants pour ses pieds car il avait horreur de marcher", raconte la chanteuse dans une

interview aux Inrockuptibles. En effet, "peu de gens le savent mais Serge Gainsbourg avait les pieds sensibles. Les bottines le blessaient", souligne le New York Times en 2007. De retour dans leur maison rue de Verneuil, l'interprète de Je t'aime moi non plus essaye la trouvaille de sa compagne. "Gainsbourg a un coup de cœur irréversible pour ce modèle à l'extrême confort. Il est séduit par son style singulier, en faisant un élément emblématique de son allure .

C'est ainsi que la Zizi est entrée dans la légende ", commente Charlotte Gaucher. Serge Gainsbourg ne quitte plus ses Zizi blanches. Il les associe à ses élégants costumes rayés, à ses jeans délavés, à un smoking nœud pap'... "Repetto à perpet'", s'amuse-t-il à répéter à qui veut bien l'entendre. On dit même qu'il achète en moyenne une trentaine de paires de richelieus de la marque par an. "Gainsbourg portait exclusivement des Zizi, jour et nuit, qu'il vente ou qu'il pleuve, en toutes occasions. La Zizi est devenue la signature par excellence de son style caractéristique", continue la présidente et directrice générale.

Source : Juliette Bastien, De Serge Gainsbourg à Jacquemus, pourquoi la Zizi de Repetto n'a pas pris une ride ?, in Gala Le 9 février 2024

Questions :

1. Pourquoi Rose Repetto lance-t-elle la zizi, quel marché vise-t-elle alors ?
2. En quoi l'adoption de la Zizi par S Gainsbourg va-t-elle lui offrir de nouvelles opportunités et le développement d'un nouveau public ?

Etape 2 : De la quasi faillite au renouveau : les apports d'un nouvel entrepreneur : JM Gauchet

Document 3 :

A : L'histoire faillit pourtant bien s'arrêter au tournant du siècle. D'abord vendue à Esmark, un équipementier sportif américain, Repetto se retrouve dans le giron des Banques Populaires. La PME se lance dans des diversifications hasardeuses, comme les maillots de bain pour la grande distribution ou, non-sens absolu, la fabrication de chaussures pour seniors !

Appelé aux commandes en 1999, Jean-Marc Gaucher arrête tout ce qui n'a pas de rapport avec la danse. « Seul problème, raconte-t-il, Repetto ne pouvait pas survivre avec comme seuls clients les danseurs, un public aussi passionné que fauché. » Pour élargir la cible, il utilise le « pouvoir aspirationnel de la danse » (quelle femme n'a pas rêvé, petite fille, de monter sur scène ?) pour négocier son virage vers la mode.

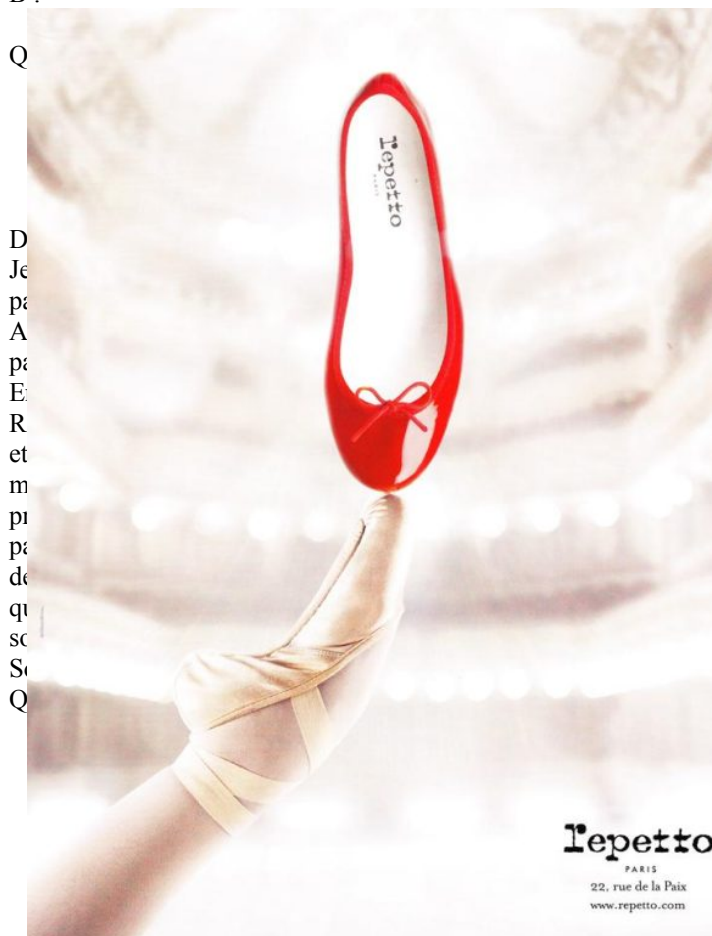
Source : Par Valérie Leboucq, Comment Repetto a réveillé la ballerine, Publié in Les Echos le 22 oct. 2010.

B :

Q : Dans les années 1990 a-t-il conduit à la quasi disparition de l'entreprise ? Sur la rupture dans la continuité ? (utilisez aussi l'affiche de la JM Gauchet)

D : Quand il rachète Repetto à la fin des années 1990, l'atelier, créé par la danse qui ne blesseront pas les pieds de son fils, est moribond. La marque a perdu plus de 60 millions d'euros et sa croissance insolente de 20 % a cessé. Gaucher collectionne les prix d'entrepreneur. Il veut faire la révolution à l'usine. Ce fils d'ouvrier chez TF1 avant d'installer Reebok en France ignore la langue de bois : « L'argent, ce n'est pas ma priorité, il faut que ça marche. Les Cac 40 qui n'ont jamais mis un centime dans leur entreprise. Ma priorité est l'autorité. Le seul moyen de ne pas avoir de chef, c'est d'être le patron. Avoir 100 % du capital, c'est essentiel. J'ai tous les jours devant moi des gens qui me représenteront 90 % de mes soucis. Ils sauront tout mieux que moi ce que je leur ai dit : "Oh, nous allons excéder 50 salariés, il faut créer une entreprise qui ne soit pas folle. »

Source : Les PME qui réussissent, 29/11/2013



[her pour relancer repetto](#)

Objectif 1 : Une diversification dans la continuité

Document 4 : La danse est à la fois le « patrimoine, l'imaginaire de référence et l'inspiratrice des valeurs de repetto »

A :

Penser d'abord au client. Surtout à la cliente, et pour cela restaurer l'âme de la marque. Même l'Opéra de Paris avait fini par tourner le dos à la maison fondée en 1947 par la maman de Roland Petit pour protéger les petons de son jeune prodige. La fabrication sur mesure était même arrêtée. Or l'image de la danse est un passeport fabuleux pour entrer dans l'imaginaire des

femmes du monde entier. A partir de 2002, Repetto reprend le fil, fabrique pour les danseurs, sponsorise des opéras lointains et désargentés, emploie des danseurs dans tous ses magasins.

Cette proximité, ostentatoire dans les magasins, ravit les clientes qui succombent même à la possibilité nouvelle de faire fabriquer la ballerine de leur rêve sur mesure. Mais elle peut heurter la fierté des danseurs professionnels qui craignent de n'être qu'un faire-valoir. D'où la nécessité de les rassurer sans cesse et de les choyer. Le chausson de base est vendu à perte aux petits rats de l'Opéra : 22 euros alors qu'il coûte 40 à fabriquer. Près de 10 % de son chiffre d'affaires est consacré au style et au développement des relations avec le monde de la danse.

Source : Repetto : la certitude du coureur de fond :Le secret d'un retournement exemplaire, Publiéin Les Echos le 28 mars 2012

B :

Située à une centaine de mètres de l'Opéra Garnier, Repetto est aux premières loges. Façade en marbre et enseigne couleur or⁹⁶ : d'emblée, les influences de l'institution non loin, font écho. Ces matériaux précieux en devanture ne sont pas sans évoquer ceux utilisés lors de la construction de l'Opéra Garnier, que nous avons pu étudier précédemment.



Le plus souvent, les vitrines des magasins Repetto mettent en scène un tutu plateau. Comme une signature de la marque, les vitrines des magasins mettent – presque – toujours en valeur un tutu ou une tenue de danse ayant été portés sur les plus prestigieuses scènes.

À l'intérieur, le mur de pointes côtoie les tables basses exposant les chaussures de ville, les rayonnages de justaucorps et autres jupons en tulle avoisinent le prêt-à-porter⁹⁸. Le large choix de pointes, rangées dans des casiers, forment un mur rose pâle, rose poudré. Dans l'imaginaire, cette couleur, et plus largement cette chromatique, est emblématique de la danse classique. Ce chausson particulier est l'indispensable pour les danseuses de l'opéra, rappelant ainsi que Repetto est au premier chef un fabricant de la danse classique. Devant ce rangement structuré des chaussons de danse, une barre, couleur dorée : la barre de l'échauffement,



De statut de marque technique, réservée à un public de danseurs et à quelques rares initiés, Repetto se diversifie pour devenir une marque dans l'ère du temps. Elle s'est donc émancipée de son univers d'origine, la danse classique et son cadre rigoureux, pour s'aventurer sur celui du grand public, non pas moins exigeant mais différent. « Le grand écart aurait pu être fatal. Il sera salvateur ». En innovant par la nouveauté de l'urbain dans le classique, en répondant à un besoin de retrouver le confort et l'élégance à la ville, l'appropriation et la diffusion de cette nouvelle image de marque a eu raison du tournant pris par Repetto. Le territoire de la marque se redéfinit alors autour de trois concepts porteurs : le luxe, la mode et la tradition.

Dans l'interview⁹³ accordée au magazine Les Échos, en 2016, Jean-Marc Gaucher justifie la diversification de Repetto, au-delà de la danse classique et des ballerines de ville dérivées des chaussons : « On serait morts si on était restés dans la ballerine, on ne peut pas rester éternellement une marque de chaussures. Devenir une marque globale donne de la visibilité et des moyens accrus », martèle-t-il.

Le développement de nouveaux styles de chaussures, d'une ligne de maroquinerie ou d'une gamme de prêt-à-porter sur un segment haut de gamme n'est donc pas décorrélié des valeurs intrinsèques de la marque. Les costumes de danse – premier métier de Rose Repetto – sont aussi de la haute couture. Tout est fait à la main, avec des techniques et des savoir-faire très spécifiques et « privés », souvent difficiles à acquérir. La tradition de la marque suit donc en fil rouge ses innovations.

A : Cliquez [ici](#) et regarder la vidéo de 1.12 à 2.22 mn

B :

Il est sûr que le jour viendra où la Repetto sortira des studios de danse. Plus motivé que jamais, il se prend à imaginer un fabuleux destin : Repetto sera une marque mondiale haut de gamme. "Risqué", "utopique", fustigent les financiers, qui le lâchent en plein vol. Il n'abandonne pas. Son joker ? Un savoir-faire unique made in France qui, revu et corrigé, pourrait faire des étincelles. Roi de la tchatche, Gaucher sait s'entourer. Il obtient du créateur japonais Issey Miyake un premier cobranding : "Il dessinait. Je fabriquais." Et voilà que les Japonaises raffolent de la nouvelle ballerine. Et que le chausson s'expose partout, du Japon à Hongkong, de la Corée du Sud à Taïwan, jusqu'à Dubaï. "60 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'export", dit-il. Consécration ultime, la marque, déjà présente au Bon Marché et aux Galeries Lafayette, s'est offert une place aux côtés de poids lourds comme Chanel, Jimmy Choo, Prada, dans un corner luxe de Selfridges, à Londres.

Source : Audrey Levy, Repetto danse avec le succès, publié in Le Point le 08/11/2012

Questions

1. Quels sont les 3 objectifs complémentaires que s'est fixé JM Gauchet quand il rachète repetto ?
2. A-t-il atteint ses objectifs 10 ans plus tard ?

Objectif 3 : Le made in France

Document 8 :

A : Cliquez [ici](#) et regarder la vidéo de 2.22 à 4.30 mn

B : Valoriser le made in France

En 2000, Repetto fabriquait pour Carrefour avec une marge brute de 10 %. Autrement dit, il produisait à perte. Pour maintenir une production locale, dans son usine périgourdine, la société procède dans l'autre sens. La marge minimum est de 50 %, ce qui fixe le prix final autour de 150 à 200 euros la paire. Soit 30 à 40 % plus cher qu'une fabrication en Chine. D'où le positionnement luxe et danse. Car en Asie, les clientes réclament le « made in France » au dos de la semelle et sont prêtes à le payer. La rotation des collections aide aussi. Comme Zara, le petit nombre de pièces par modèle, et a fortiori le sur-mesure, limite toute tentation industrielle asiatique.

Loin, très loin des paillettes se trouve Saint-Médard-d'Excideuil, un village de 600 âmes niché dans les collines vallonnées du Périgord vert. L'usine qui fabrique ici les Repetto depuis 1967 n'a rien de très glamour. À l'intérieur, un vacarme de pistons, des claquements de métal et une chaleur moite, à vous faire tourner de l'oeil. En tête des lignes de production, surprise ! Pas de frêles petites mains comme chez Gucci ou Vuitton, mais des corps musclés et tatoués. Qui piquent, découpent, retournent en cadence la ballerine, perpétuant, à la sueur du front, le cousu-retourné. Ce savoir-faire artisanal, inchangé depuis cinquante ans, consiste à coudre et à monter à l'envers la ballerine dans un cuir fin de chèvre ou d'agneau. "C'est un gant que l'on fabrique", fanfaronne Paul Gilles, directeur de l'usine, pliant en deux la chaussure pour en montrer la souplesse. Un made in France - excepté les modèles à talon, sous-traités au Portugal - pour lequel les Japonaises sont prêtes à déboursier jusqu'à 395 euros (modèle en python).

Courbé sur sa machine, un géant retourne de petites ballerines vernies, mécaniquement, à la chaîne, comme dans un bon vieux Chaplin. "Cette étape est si pénible qu'elle est réservée aux hommes", confie-t-il en s'essuyant le front, avant de tapoter la pointe au marteau : "L'arrondi doit être parfait." "Les ouvriers souffrent de sciatiques, de tendinites, confie Jean-Michel, délégué syndical. Côté salaires, on a moins à se plaindre." Avec l'intéressement et la participation, cela peut donner le smic plus 38,5 %. Dans l'usine, il est loin, le temps où l'on se méfiait de M. Gaucher. Oubliée, l'époque où, obligé de licencier, il laissa une centaine d'ouvriers sur le carreau. "J'étais leur bête noire", se souvient le patron. Aujourd'hui, en pleine crise, quand d'autres sont tentés de délocaliser, lui promet de maintenir sa production en France. Mieux, de la tripler. À l'entrée, les pelleteuses qui retournent la terre annoncent des lendemains qui chantent : 3 000 mètres carrés supplémentaires pour produire 7 500 paires par jour (contre 2 500) et l'embauche de 150 personnes, à en croire son plan sur quatre ans, qui table, à terme, sur un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros.

Questions :

1. Que recherche les clientes qui achètent des repettos ?
2. En quoi le positionnement sur le marché du luxe et la production made in France sont-ils complémentaires ?
3. Cette stratégie est-elle rentable ?
4. En quoi cette stratégie est-elle un jeu à somme positive (pour l'entreprise et ses salariés) ?