



Chapitre 8 Le diagnostic stratégique interne

Etude de cas sur Armor-Lux

Historique de l'entreprise

La société Armor-Lux est fondée en 1938 à Quimper par le Suisse Walter Hubacher

sous le nom de « La Bonneterie d'Armor ». La société est pendant ses premières années spécialisée dans la confection de sous-vêtements, ce qui limite alors ses possibilités, cette spécialité ne représentant qu'un tiers de la garde-robe. La société se diversifie rapidement dans la production de vêtements de qualité pour les marins et les pêcheurs, en coton ou en laine, caractérisés par l'utilisation de couleurs et de rayures évoquant la mer.



Au début des années 80, L'entreprise prend une nouvelle dimension et compte 600 salariés. Armor-lux peut désormais habiller toute la famille avec des vêtements chauds et confortables, tricotés dans des matières naturelles comme la laine et le coton. La marque habille également les gens de mer avec des vêtements issus du vestiaire marin breton : Kabig, caban, pull marin, vareuse, marinière...

Au début des années 90, Walter Hubacher croise le chemin de deux amis d'enfance, Jean-Guy Le Floch et Michel Guéguen qui lui rachètent la Bonneterie d'Armor. Depuis sa fondation, Armor lux a à cœur de proposer des pièces de qualité en pérennisant un savoir-faire local exceptionnel.



A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivants :

1. Réalisez le diagnostic interne de l'entreprise Armor-Lux en utilisant la structure du tableau

		Forces	Faiblesses
Ressources	Financières CA, apports des associés, prêts bancaires...		
	Humaines Effectif salarié et qualification		

	Matérielles Sites de production, machines...		
	Immatérielles Marques, réputation, brevets, labels...		
Compétences	Professionnelles Savoirs et savoir-faire		
	Organisationnelles Processus internes, gestion de la qualité, processus d'innovation		
	Commerciales Distribution, partenariat		

2. Quelle ressource est la plus créatrice de valeur pour les clients de cette entreprise ?
3. Identifiez le problème de cette entreprise.
4. Imaginez des solutions pour résoudre ce problème. Préparez une argumentation pour présenter vos solutions à l'oral

Document 1 : Armor-Lux : Un savoir faire unique

Chiffres clés

- 100 millions d'euros de chiffre d'affaires
- 600 salariés
- Plus de 80 ans d'existence
- 5 millions d'articles vendus
- 2 000 clients
- 2 000 nouveaux modèles créés chaque année
- 90 boutiques (en propre + affiliés)
- 3 sites de production implantés en France dont 2 à Quimper
- Des valeurs : qualité, cohésion, innovation, éthique

www.armorlux.com

Création, conception

Armor-Lux dispose d'un bureau d'études et de création qui crée chaque année plus de 2 000 nouveaux modèles. Il s'appuie sur une équipe chargée de réaliser des prototypes et de développer de nouveaux produits pour les clients.

www.armorlux.com

Effet marque

Armor-Lux se démarque par sa notoriété, sa réputation, et ses produits à forte identité. La marque propose une large gamme de vêtements en coton bio-équitable labellisé Fairtrade, fabriqués selon un savoir-faire d'exception qui a été reconnu dès 2010 avec l'attribution du label « Entreprise du patrimoine vivant ».

L'outil de production

Deux sites industriels à Quimper :

- Le premier site regroupe les ateliers de tricotage, avec 90 métiers à tricoter, et les ateliers de teinture labellisés pour garantir l'absence de substances nocives. Le site accueille également un service qualité et un laboratoire d'analyses qui réalise plus de 10 000 tests par an.
- Le second site regroupe les activités de coupe, confection, logistique, les bureaux et la vente directe avec un magasin de 2 000 m².

Le groupe dispose également, à Troyes, d'une filiale de production. Après une extension des bureaux et du magasin de Quimper, la construction d'un espace de vente à Vitry, l'entreprise prévoit la construction d'un entrepôt de 18 000 m².



Diversification sur le marché du vêtement professionnel

L'entreprise obtient dès 1998 le contrat de confection des pulls et polos de La Poste. Depuis, Leroy Merlin, Carrefour ou la SNCF ont suivi. Ces contrats représentent 40 % du CA de l'entreprise.

Armor-Lux à la recherche de couturières industrielles

Depuis plusieurs années, le groupe recherche des couturières à embaucher pour assurer sa pérennité. [...] « L'État a supprimé le CAP couture, alors les profils se font très rares. On reçoit des CV, on les étudie, on les met à l'essai, mais ce n'est pas toujours simple », explique un cadre. « Pour moi, ils trouveraient plus de monde si les salaires étaient plus élevés, tempère l'une des plus anciennes couturières. [...] », explique-t-elle.

G. Kristanadjaja, *Libération*.