



Chapitre 12 Le développement stratégique des entreprises

Etude de cas sur Le Tanneur & Cie

Présentation de l'entreprise

LE TANNEUR
PARIS 1898

Tanneur & Cie est une entreprise du secteur industriel. Son secteur d'activité est la production industrielle de biens de consommation et plus particulièrement celui de la maroquinerie.



En 1898, la marque Le tanneur est créée, ce qui marquera le début d'une longue et belle croissance. Depuis maintenant plus d'un siècle Le TANNEUR ET CIE crée, fabrique et distribue des produits de maroquinerie.

La société connaît plusieurs phases de croissance au cours de son histoire.

En 1932, Le Tanneur rachète la « Société de vente d'Objets en Cuir Ouvré » pour en faire une marque à part entière SOCO. A l'après-guerre, elle se diversifie en élargissant sa gamme de produit, avec pour consécration : la création d'une nouvelle marque plus branchée UPLA et l'ouverture d'un magasin au cœur de Paris dans le célèbre quartier des Halles.

Dans les années 90, forte de son succès et de son savoir faire, Le Tanneur développe son réseau de distribution en ouvrant une dizaine de magasins en nom propre.

En 1997, l'entreprise est restructurée en une nouvelle société : Le Tanneur et Cie. De profondes évolutions vont toucher l'entreprise avec notamment l'entrée dans le capital en 1999 d'un célèbre maroquinier : Louis Vuitton Malletier.

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



- 1. Qualifiez la stratégie concurrentielle de l'entreprise Tanneur & Cie.**
- 2. Identifiez la voie d'internationalisation adoptée par l'organisation.**
- 3. Analysez les enjeux d'une telle décision.**

Document 1 : Le Tanneur n'a pas renoncé à son internationalisation malgré la crise

Sous l'impulsion du groupe Tolomei, son actionnaire majoritaire depuis fin 2017, la marque française de maroquinerie Le Tanneur cultive une ambition, celle de monter en gamme. Aussi bien visible dans l'offre que dans le réseau de distribution, cette « premiumisation » se retrouve également dans le choix des partenaires internationaux. Car depuis quelques mois, Le Tanneur se développe à l'export, une première pour la marque fondée en 1898, jusqu'ici très franco-française.



Depuis quelques mois, un vent nouveau souffle sur ce réseau. « Nous avons conçu un nouveau concept de boutique baptisé "La maison". Le premier magasin mis sous ce format est celui de la rue Caumartin à Paris. Il s'agit d'un choix stratégique puisque cette boutique est à cinq minutes de nos bureaux. Cela nous permet de la faire facilement visiter à nos clients [...] » détaille Christian Rondelet, nommé en juillet 2019 directeur général adjoint de la marque Le Tanneur. Pour accompagner ce renouveau des boutiques, les uniformes des vendeurs ont été revus. Et pour accueillir au mieux les clients, le personnel va bénéficier de formations sur les produits, mais aussi auprès d'un maître maroquinier. [...]

La griffe Le Tanneur, qui réalise 90 % de ses ventes en France, part à la conquête de l'international. Elle a récemment ouvert en Espagne deux *corners* de 30 m² au sein de magasins Corte Inglés à Barcelone et Palma. Un troisième sera ouvert en 2021 à Madrid. La griffe s'installe également au sein de KaDeWe à Berlin et cultive des ambitions en Corée avec un partenaire spécialiste du luxe. Versant digital, Le Tanneur a internalisé et relooké son e-shop en février dernier et travaille sur un projet de *marketplace*.

En 2019, la marque, qui compte, en plus de ses boutiques, 250 revendeurs et une centaine d'emplacements en grands magasins (dont six concessions), a réalisé un chiffre d'affaires de 22,2 millions d'euros. Avec la crise sanitaire et la fermeture des magasins pendant plus de trois mois, les ventes de 2020 devraient être un peu en deçà, indique Christian Rondelet. « La fermeture des magasins a évidemment généré un trou dans la trésorerie. Mais nous avons la chance d'appartenir à un groupe qui nous soutient et qui va bien. La crise n'a absolument pas changé nos projets et nous poursuivons la montée en gamme de Le Tanneur ».

Document 2 : Le Tanneur multiplie les stratégies pour un développement à long terme



Moyen modèle de la ligne Matilde par Le Tanneur

Fondé en 1895, Le Tanneur, premier maroquinier français, propriété de Le Tanneur & Cie, fait évoluer son offre produit et développe une politique ambitieuse de développement de sa distribution. Pour l'automne 2006, l'éventail de produits offerts par les onze lignes Le Tanneur se voit enrichi avec l'arrivée d'une toute nouvelle ligne, plus proche des tendances mais fidèle à l'élégance naturelle et discrète propre à la personnalité de la marque.

Née d'une volonté de sortir des essentiels, de surprendre les consommateurs, la ligne, baptisée "Matilde", sera disponible en trois tailles (baby, moyen et grand) et cinq couleurs pour des prix allant de 249 à 295 euros. Le Printemps, Le Bon Marché, Les Galeries Lafayette et les boutiques Le Tanneur présenteront le modèle blanc cassé de la ligne "Matilde" en avant première pour la fête des mères.

Parallèlement, Le Tanneur investit l'hexagone en y multipliant les ouvertures en commission d'affiliation. En 2005, sept boutiques ont été ouvertes (Bordeaux fin 2004, Rennes en mars 2005, Orléans en avril 2005, Nantes en mai 2005, Montpellier en septembre 2005 et Nice en octobre 2005) et après l'ouverture le 12 avril dernier d'une boutique à Limoges, l'enseigne souhaite garder le même rythme de développement pour

2006.

Ses objectifs à long terme : se différencier du secteur traditionnel en passant du métier de fabricant à celui de distributeur et asseoir sa notoriété dans l'esprit des consommateurs tout en élargissant sa cible.