



IHEC
Carthage

L'affaire est dans le sac

Derrière les géants du luxe, une PME particulièrement dynamique

Certes, il est encore loin de rivaliser avec Longchamp ou Hermès, emblèmes mondiaux de la maroquinerie de luxe à la française. Et pourtant une PME dynamique, Heschung tente elle aussi plus discrètement de participer à la fête. Produits de qualité, gammes de prix abordables et savoir-faire artisanal, lui permettent de séduire de plus en plus de consommateurs, sans doute moins dépensiers. Des atouts habilement complétés par une stratégie rodée, qui a permis à Heschung -implantée en Alsace (en France) depuis 1934- d'afficher un chiffre d'affaires en 2011 de 18 millions d'euros à l'international ; soit une progression annuelle de 15%.

Heschung est relativement un débutant dans la conception de la bagagerie (sacs...), même si la manufacture alsacienne bénéficie d'un véritable savoir-faire dans le travail du cuir avec les quatre-vingt années passées à créer des chaussures de qualité ; Ce fabricant de chaussures de luxe Heschung a fait l'an dernier ses premiers pas dans la bagagerie, en lançant une première collection de sacs, « *Le moment nous a semblé opportun, notre notoriété nous permettait d'étendre notre activité aux accessoires en cuir et petite maroquinerie* », assure son dirigeant, Pierre Heschung, petit fils d'Eugène Heschung créateur de la manufacture en 1934. « *Nous souhaitons offrir à nos clients des bagages en harmonie avec leurs souliers ou leurs bottes de la même marque classique et d'aussi bonne qualité* », ajoute-il ! « *Notre première collection était réduite à quelques accessoires l'an dernier ayant été conçue en collaboration avec des professionnels du monde de la maroquinerie* ».

Son objectif étant de proposer ses créations d'un style français classique pour fidéliser sa clientèle. « *Nous misons sur le style Français et nous avons de ce fait intégré un bureau de design de manière à dessiner des sacs Heschung en harmonie avec nos chaussures afin que nos consommateurs puissent se retrouver* », précise P. Heschung. « *La collection automne-hiver 2012 sera constituée d'une même gamme partout dans le monde beaucoup plus riche : sacs de soirées, pochettes, ceintures, portefeuilles, sacs de jours ...tous signés Heschung et sera partiellement réalisée en collaboration avec une marque française prestigieuse de Haute Couture* », dévoile Pierre Heschung qui se refuse néanmoins à citer le nom de cette marque, qui va lui apporter une touche du monde du luxe Parisien. Outre le style « French », Heschung bénéficie aussi de sa notoriété ! Sa marque a un positionnement de chaussures de bonne qualité à prix raisonnable dans les pays où elle est présente ; Et ce soit à travers ses dix propres magasins déjà implantés à Paris, Strasbourg en France, Berlin, Munich en Allemagne, Bruxelles en Belgique...etc ; soit à travers son réseau de cent revendeurs répartis dans la quasi-totalité des pays de l'Europe.

Désireux d'étendre sa présence hors des frontières de l'Europe, mais limité par ses ressources aussi bien matérielles qu'humaines (180 employés pour toute son activité nationale et internationale), Heschung active son réseau de vente sur les marchés porteurs et particulièrement la Chine où -le made in France- vit un véritable succès.

En Chine, tout ce qui est Français renvoie à la finesse de vie, à la mode, à la qualité et style de goût. Les marques concurrentes comme Louis Vuitton, Longchamp, Dior, Yves-Saint-Laurent ... et avec des prix beaucoup plus élevés connaissent un réel succès en Chine !

Même si Heschung est loin de rivaliser avec les enseignes de sacs de luxe, il mise sur sa marque française, qu'il construit doucement à l'international mais surement.

*Texte extrait et adapté de
P. Baron - Avril. 2012*

Questions étude de cas: (20 pts)

1.
 - a. **Dégager l'avantage compétitif international de Heschung (1 pt)**
 - b. **Définir la compétitivité internationale pour les nations et décrire celle de la France en Chine (2 pts)**

2. **Analyser le mix produit international de Heschung (2 pts)**

3.
 - a. **Analyser le mix distribution international en précisant le ou les mode(s) d'accès aux marchés étrangers de Heschung (2 pts)**
 - b. **Dans quelle mesure jugez-vous ce choix adapté à la multinationale Heschung. (1 pt)**

4. **M. P. Heschung, envisage comme signalé dans le texte de renforcer sa présence internationale en l'occurrence en Chine**
 - a. **En vous basant sur les données de l'annexe, indiquez votre degré d'accord avec son choix (2 pts)**
 - b. **M. P. Heschung désire adopter une approche scientifique dans sa conquête de la Chine ; Que devrait-il faire avant son implantation ; détaillez sous forme d'étapes (3 pts)**

5.
 - a. **En vous basant sur le « Diagnostic export en 77 questions » traité en cours, faites d'une manière synthétique (et selon les informations dont vous disposez dans le texte et les annexes) le Diagnostic Export de Heschung pour la Chine (5 pts)**
 - b. **Pour le marché Chinois, M. Heschung songe sérieusement à adopter comme mode de présence la franchise ; définir et préciser ses avantages et inconvénients (2 pts)**

Données Annexes :

- Depuis 2001, la Chine est membre de l'Organisation Mondiale du commerce
- La Chine est la troisième puissance économique après les Etats-Unis et l'union européenne
- Population relativement pauvre avec PIB par habitant de 7200 dollars en croissance (6200 dollars en 2008) contre 10300 de moyenne mondiale
- Croissance économique en 2010 de 10,4%
- Economie socialiste de marché avec des entreprises privées jouant un rôle de plus en plus croissant
- Existence de décalage entre le littoral (économiquement et socialement développé et intégré) et le centre de la Chine (plus paysan et plus pauvre)
- Les familles les plus riches représentent 8,6% de la population et détiennent 60% du capital financier
- Les centres commerciaux en Chine connaissent un développement record dans le monde et comptent d'ailleurs le plus grand centre commercial au monde
- Deux tendances majeures depuis 2005 : nette baisse de la pauvreté absolue et forte augmentation des inégalités
- Tendance de la sur-consommation dans l'habillement et accessoires chez les classes aisées et moyennes
- Population : 1 339 713 000 habitants, soit la population la plus grande du monde en termes de nombre
- En matière de comportement du consommateur, les Chinois recherchent de plus en plus « la Face » (*Mianzi first*) et l'apparence.
- Les classes moyennes à revenu compris entre 2500 et 10000 euros (près de 5000 à 20000 dt) sont en émergence exponentielle (+46% en 5 ans), achètent des produits de luxe et apprécient la garantie de la marque authentique, surtout si elle vient du vieux continent (l'Europe) et est ancienne. On parle de la tendance du « Luxe de masse »
- Les produits de première nécessité, surtout d'agriculture et pêche, sont abondants et peu chers
- La femme Chinoise active marque son statut social par le sac qu'elle porte au travail ou dans certains événements.
- Les producteurs chinois en maroquinerie sont spécialisés plutôt dans l'entrée de gamme et l'imitation

Données recueillies pour les années 2010-2011

Bon Travail

CORRIGE de l'Examen

1. a. Dégager l'avantage compétitif international de Heschung (1 pt)

- Le made in France (ou style Français ou savoir-faire français) avec bonne qualité et prix abordable **(0,5 pt)**
- **Justif :** « le style « French », Heschung bénéficie aussi de sa notoriété ! Sa marque a un positionnement de chaussures de bonne qualité à prix raisonnable dans les pays où elle est présente » **et/ou** « Produits de qualité, gammes de prix abordables et savoir-faire artisanal » **(0,5 pt)**

b. Définir la compétitivité internationale pour les nations et décrire celle de la France en Chine (2 pts)

- **la compétitivité internationale pour les nations :** C'est l'image de la nation telle perçue à l'international qui peut constituer un avantage (la nation est compétitive et a donc un effet de levier) ou un frein (barrière à la commercialisation) pour ses entreprises et leurs produits **(1 pt)**
- **Compétitivité de la France en Chine : La France est compétitive en maroquinerie en Chine :** « En Chine, tout ce qui est Français renvoie à la finesse de vie, à la mode, à la qualité et style de goût. » **(1 pt)**

2. Analyser le mix produit international de Heschung (2 pts)

- **Standardisation globale (0,5 pt)**
- **& Marque ombrelle (0,25 pt)**
- **& Même Gamme moyennement riche (0,25 pt)**

« La collection automne-hiver 2012 sera constituée d'une même gamme partout dans le monde beaucoup plus riche : sacs de soirées, pochettes, ceintures, portefeuilles, sacs de jours ...tous signés Heschung » **(0,25 pt)** en sachant que « « Notre première collection était réduite à quelques accessoires l'an dernier ayant été conçue en collaboration avec des professionnels du monde de la maroquinerie ».

- **Bonne qualité avec Style Français classique (0,25 pt) :** « ...d'un véritable savoir-faire dans le travail du cuir avec les quatre-vingt années passées à créer des chaussures de qualité; Ce fabricant de chaussures de luxe Heschung» **&** « ses créations d'un style français classique pour fidéliser sa clientèle. « Nous misons sur le style Français et nous avons de ce fait intégré un bureau de design de manière à dessiner des sacs Heschung en harmonie avec nos chaussures afin que nos consommateurs puissent se retrouver », précise P. Heschung. »

- **Projet d'alliance stratégique pour une ligne de sacs (0,25 pt)** « *« La collection automne hiver 2012 sera partiellement réalisée en collaboration avec une marque française prestigieuse de Haute Couture », dévoile Pierre Heschung qui se refuse néanmoins à citer le nom de cette marque, qui va lui apporter une touche du monde du luxe Parisien. » (0,25 pt)*

3. a. Analyser le mix distribution international en précisant le ou les mode(s) d'accès aux marchés étrangers de Heschung (2 pts)

Mode combiné avec implantation de ses propres magasins **(0,5 pt)** et sans implantation en ayant recours à des revendeurs étrangers **(0,5 pt)** ; justif : « ... dans les pays où elle est présente ; Et ce soit à travers ses dix propres magasins déjà implantés à Paris, Strasbourg en France, Berlin, Munich en Allemagne, Bruxelles en Belgique...etc ; soit à travers son réseau de cent revendeurs répartis dans la quasi-totalité des pays de l'Europe » **(1 pt)**

b. Dans quelle mesure jugez-vous ce choix adapté à la multinationale Heschung. (1 pt)

Cette combinaison de deux modes d'accès avec et sans implantation est adaptée à Heschung compte tenu de ses ressources limitées, néanmoins, ceci lui permettra de contrôler ses produits dans les pays étrangers à travers ses propres magasins qui peuvent lui remonter l'information et minimiser l'effet opaque du revendeur étranger, **(1 pt)**

justif : « Désireux d'étendre sa présence hors des frontières de l'Europe, mais limité par ses ressources aussi bien matérielles qu'humaines »

4. M. P. Heschung, envisage comme signalé dans le texte de renforcer sa présence internationale en l'occurrence en Chine

a. En vous basant sur les données de l'annexe, indiquez votre degré d'accord avec son choix (2 pts)

Accord sur le choix de P. Heschung qui est plutôt judicieux et justifié (stratégique, bon...ou équivalent) **(1 pt)** car :

- ❖ Depuis 2001, la chine est membre de l'Organisation Mondiale du commerce
- ❖ « *...la Chine où -le made in France- vit un véritable succès* »
- ❖ « *...En Chine, tout ce qui est Français renvoie à la finesse de vie, à la mode, à la qualité et style de goût. Les marques concurrentes comme Louis Vuitton, Longchamp, Dior, Yves-Saint-Laurent ... et avec des prix beaucoup plus élevés connaissent un réel succès en Chine !* »
- ❖ Croissance économique en 2010 de 10,4%
- ❖ Les centres commerciaux en Chine connaissent un développement record dans le monde et comptent d'ailleurs le plus grand centre commercial au monde
- ❖ Tendance de la sur-consommation dans l'habillement et accessoires chez les classes aisées et moyennes
- ❖ Population : 1 339 713 000 habitants, soit la population la plus grande du monde en termes de nombre

- ❖ En matière de comportement du consommateur, les Chinois recherchent de plus en plus « la Face » (*Mianzi first*) et l'apparence.
- ❖ Les classes moyennes à revenu compris entre 2500 et 10000 euros (près de 5000 à 20000 dt) sont en émergence exponentielle (+46% en 5 ans), achètent des produits de luxe et apprécient la garantie de la marque authentique, surtout si elle vient du vieux continent (l'Europe) et est ancienne. On parle de la tendance du « Luxe de masse »
- ❖ La femme Chinoise active marque son statut social par le sac qu'elle porte au travail ou dans certains évènements.
- ❖ Les producteurs chinois en maroquinerie sont spécialisés plutôt dans l'entrée de gamme et l'imitation

(0,25 pt par élément de justification et 1 pt si au moins 4 éléments cités de ceux sus-mentionnés)

b. M. P. Heschung désire adopter une approche scientifique dans sa conquête de la Chine ; Que devrait-il faire avant son implantation ; détaillez sous forme d'étapes (3 pts)

Une étude sur la structure et le fonctionnement du marché Chinois en l'occurrence :

- Etude de la demande **(0,5 pt)**
- Etude de la concurrence **(0,5 pt)**
- Etude de distribution **(0,5 pt)**
- Etude de la communication **(0,5 pt)**
- Etude des prix **(0,5 pt)**
- Etude de l'environnement légal et administratif **(0,5 pt)**

(Avec détails selon cours souhaitables)

5. a. En vous basant sur le « Diagnostic export en 77 questions » traité en cours, faites d'une manière synthétique (et selon les informations dont vous disposez dans le texte et les annexes) le Diagnostic Export de Heschung pour la Chine (5 pts)

- **L'entreprise : (0,25 pt)**
 - L'entreprise dispose déjà d'une expérience internationale limitée au continent de l'Europe **(0,25 pt)**
 - Pas d'expérience dans un pays similaire (du continent de l'Asie) **(0,25 pt)**
 - Moyens financiers et humains limités **(0,25 pt)**
- **Ses produits (0,25 pt)**
 - Produits en phase de croissance : les chinoises affichent leur statut par le sac de préférence européen et une population qui en achète même à prix plus élevés avec tendance à la surconsommation de l'habillement et accessoires **(0,25 pt)**
 - Produits de bonne qualité par rapport à l'offre domestique **(0,25 pt)**
 - Avantage du made in France **(0,25 pt)**

- **Ses prix (0,25 pt)**
 - Prix raisonnable par rapport à ses concurrents d'origine française qui connaissent un véritable succès (0,25 pt)
 - Adhésion de la Chine à l'OMC et donc respect des règles d'échanges internationaux identiques à tous les pays membres (0,25 pt)
 - Prix plus chers que la production (offre) domestique davantage positionnée comme imitatrice ou d'entrée de gamme (0,25 pt)

- **Sa distribution (0,25 pt)**
 - Achat par les consommateurs particuliers et non des collectivités (0,25 pt)
 - Circuits de distributions (centres commerciaux en expansion en Chine) (0,25 pt)
 - Distribution à priori à travers le recours à des revendeurs car Ressources matérielles et humaines limitées (0,25 pt)

- **Sa promotion (0,25 pt)**
 - Pas de données sur la politique de promotion (communication) (0,25 pt)
 - Pas de projets précis sur la communication (0,25 pt)
 - Utilisation de la marque mère à haute valeur ajoutée de part son pays d'origine Français en chine (Marque ombrelle) (0,25 pt)

b. Pour le marché Chinois, M. Heschung songe sérieusement à adopter comme mode de présence la franchise ; définir et préciser ses avantages et inconvénients (2 pts)

La franchise des produits de grande consommation conjugue souvent l'aspect commercial et industriel. Développer un réseau de boutique en franchise consiste à octroyer à des revendeurs la commercialisation de ses produits sous sa marque moyennant une redevance fixe et en plus variable en fonction du volume de vente assuré par le revendeur (1 pt)

+ peu d'investissement et sécurité des revenus (0,5 pt si 1 élément de réponse)

- perte de contrôle sur son image entre autres (0,5 pt)