

Acteurs**MARIO POLEGATO,
FONDATEUR DE GEOX**

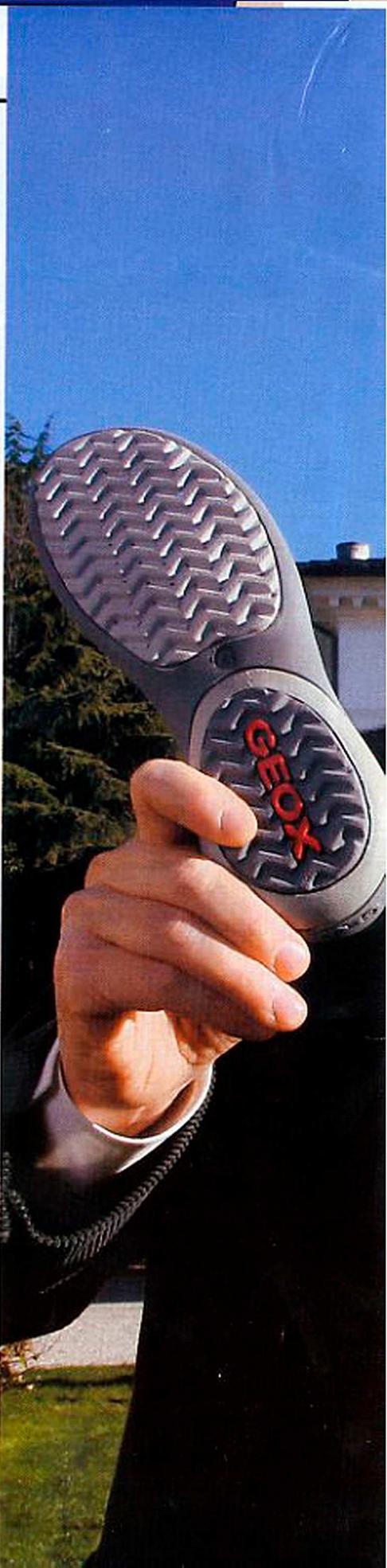
Cet Italien a de l'or sous les semelles

Avec ses chaussures révolutionnaires et son style de management atypique, il a ressuscité une industrie que l'on croyait condamnée.

Pause du photographe. Le chauffeur-garde du corps accourt. Le temps d'ajuster le nœud de cravate du boss et d'essuyer ses épaulettes, le manège reprend. Nullement déstabilisé par le grand flandrin chevelu au regard bleu acier qui le mitraille depuis un quart d'heure, Mario Moretti Polegato, 52 ans, PDG du groupe italien de chaussures Geox, exhibe fièrement ses semelles. Multiplie les poses. Varie les sourires. Du travail de pro, sous l'œil impassible des statues de dieux grecs en pierre blanche. A quelques pas, les colonnes doriques de la Villa Sandi, la demeure palladienne du XVII^e siècle, qui abrite le siège du groupe. Scène baroque en ce matin d'hiver ensoleillé, à Crocetta del Montello, près de Trévise.

Baroque. Le mot convient à la croisade que le maître des lieux mène depuis dix ans. L'ennemi ? «Les odeurs de pieds», affirme-t-il sans honte, le regard malicieux derrière une des paires de lunettes bicolores qu'il dessine lui-même. Ces effluves, il compte bien les faire disparaître de la surface du globe, avec une arme fatale de sa composition : la «chaussure qui respire».

L'histoire commence en plein désert. Été 1992, à Reno, Nevada : Mario Moretti Polegato, héritier d'une grande famille italienne d'exploitants viticoles, s'accorde un petit jogging entre deux réunions d'un congrès professionnel. Le soleil tape, le tarmac chauffe, les chaussures aussi. Sudation miraculeuse : pour soulager ses pieds endoloris, Polegato emprunte un poignard indien et perce ses semelles. La





chaussure «respirante» est née. De retour en Italie, l'inventeur se met au travail. Avec cinq complices, il étudie le mécanisme de la transpiration, les moyens de l'évacuer, les nouvelles matières respirantes. Trois ans de labeur qui aboutiront au dépôt des brevets de son nouveau système : une semelle microperforée associée à une membrane originale, inspirée des combinaisons spatiales de la Nasa. Elle comporte plus de 1,4 milliard de pores par centimètre carré, assez grands pour laisser passer la vapeur de transpiration, mais pas les gouttes d'eau, 70 fois plus grosses. Les pieds restent donc au sec, même sous la pluie. La révolution olfactive est en marche.

Nike, Adidas, Puma, Fila, Reebok... Pour vendre son invention, Polegato fait le tour des cadors de la chaussure. Qui l'écourent avec un sourire poli. «Quand ils voulaient bien recevoir l'allumé avec ses semelles», rigole-t-il. Une dizaine d'entretiens, autant de refus. Qu'importe : Polegato créera sa propre boîte, laissant les rênes de l'exploitation viticole familiale à son frère Giancarlo.

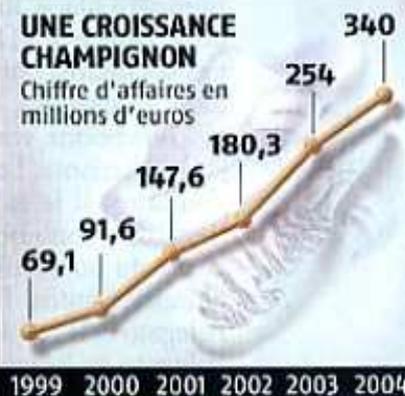
Dix ans après, la lutte contre les odeurs de pieds s'est révélée un business juteux. 31% de croissance annuelle moyenne depuis trois ans, 9 millions de paires de chaussures vendues en 2004, une marge nette de 16%. «Nous tablons sur une croissance de 30% pour 2004, avec 340 millions d'euros de chiffre d'affaires», indique Luciano Santel, le directeur financier. Introduit le 1^{er} décembre dernier en grande pompe à la Bourse de Milan, le «Ferrari de la chaussure» – l'expression est de «The Economist» – est déjà valorisé à plus de

1 milliard d'euros. Et Polegato a été désigné «meilleur entrepreneur italien du monde» par le cabinet Ernst & Young en 2003.

La botte secrète ? Elle est dans le nom du groupe. «Geo» est ▶▶

UNE CROISSANCE CHAMPIGNON

Chiffre d'affaires en millions d'euros



Source : Geox

En cinq ans, le groupe s'est développé à pas de géant, multipliant ses ventes par cinq.

«Notre valeur ajoutée ? L'innovation. Geox est une boîte high-tech avant d'être une marque de chaussures»

►► tiré du grec gē, qui veut dire terre, j'ai rajouté le x pour la technologie», raconte Polegato. Geox n'oublie pas qu'il doit son succès à la recherche-développement et lui consacre plus de 3% de son chiffre d'affaires. Dans le laboratoire du siège de Montebelluna, une sorte de repaire de savant fou protégé par de nombreux digicodes, des dizaines de semelles trempent dans des bacs remplis de liquide visqueux. D'énormes machines torturent à grand bruit les nouveaux modèles. «On fend les semelles au couteau et on simule des marches de plusieurs dizaines de kilomètres pour tester la résis-

tance des matériaux», explique un chercheur. Derrière lui, des ingénieurs en blouse blanche étudient au microscope les mécanismes de la chaleur humaine, en partenariat avec les universités de Venise, Milan et Zurich. «Geox a encore 35 brevets dans ses tiroirs, se réjouit le patron. Ça nous laisse le temps de voir venir.» Les recherches ont même permis, en association avec Saint-Gobain, de créer une bouteille à double fond qui maintient le vin à une température constante.

Côté design, c'est moins novateur. Les produits affichent un style Pataugas balourd et les campagnes de pub ne se distinguent pas non plus par leur raffinement. La plus célèbre d'entre elles – une chaussure crachant de la vapeur comme un fer à repasser – a été désignée comme la plus laide du secteur par une étude allemande. «Au début, un magazine de mode de Milan a même refusé de la passer, s'amuse Polegato. Trop moche !» Avant de préciser, pour mettre les choses au point : «Je ne cherche pas à faire des visuels esthétiques. Notre valeur ajoutée, c'est l'innovation. Geox est une boîte high-tech avant d'être une marque de chaussures de mode.»

Une griffe ambitieuse, surtout. Aujourd'hui quatrième acteur mondial de la chaussure de confort, derrière Clarks, Timberland et Ecco, Geox ne fait pas mystère de son objectif. «La première place, tous secteurs confondus», assure le PDG. Qui ne compte pas ses heures pour «vendre» sa boîte dans les gazettes, colloques, universités, réceptions, remises de prix.

Du charisme, l'entrepreneur en a à revendre. Il le sait. Sur les murs du siège de Montebelluna, tout est à la gloire du boss. Affiches, tableaux, diplômes, photos. Polegato et le pape. Polegato et le président italien Ciampi. Polegato et Romano Prodi. Polegato et les enfants de maternelle. Le clou



LE CHASSEUR DE TRÉVISO

Avant la «chaussure qui respire», la spécialité de Marlo Moretti Polegato, c'était plutôt le vin qui pétillait : le prosecco, un vin blanc pétillant surnommé «champagne italien», dont sa famille est le pre-

mier producteur. Désormais, c'est cadet, Giancarlo, 46 ans, qui préside depuis la Villa S... aux destinées de La Gioiosa, l'exploitation familiale (18 millions de bouteilles par an). Derrière les escaliers

Prochaine étape : le vêtement qui respire

A première vue, ce n'est qu'une couture, un peu plus large que les autres, sur les épaules des vêtements estampillés Geox. Erreur : il s'agit en fait d'un aérateur. Breveté en 2000, ce système permet d'évacuer la vapeur de transpiration, qui remonte le long du corps dans une doublure spéciale. «Le vêtement du futur», s'enflamme Mario Moretti Polegato. Un relais de croissance idéal pour la marque, surtout. Après deux ans de tests, la gamme de vêtements Geox a été introduite sur le marché italien en 2002. L'étranger devrait suivre au cours des prochains mois.



Le «vêtement du futur» selon Mario Polegato. L'Italie est déjà séduite...

de l'expo se trouve dans le bureau des secrétaires. Une croûte étonnante, commise par un obscur peintre américain : le PDG avec ses chaussures dans une main et un brevet certifié d'utilité publique dans l'autre. L'antre du boss est à peine plus sobre. Sur la grande carte du monde qui court sur le mur à gauche de l'entrée, les pays où Geox est présent sont soigneusement entourés au feutre noir. «Il y en a 68 pour l'instant, annonce Polegato. Pas mal pour quelqu'un qui voulait continuer dans le vin, non ?»

L'héritier avait soigneusement calibré son parcours pour succéder à son père, fondateur de l'empire viticole familial à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Études d'agriculture, d'œno-



50 hectares de vignes en Vénétie pour 18 millions de bouteilles par an... C'est le frère de Mario, Giancarlo, qui règne sur le domaine et les caves de la famille.



MAIT AUSSI DU VIN

monumentaux de demeure palladienne, une porte secrète marque l'entrée des caves, construites à partir de tranchées de la Première Guerre mondiale. Des kilomètres de rangées de chardonnay, de

pinot grigio, de cabernet-sauvignon, en bouteille ou en fût de chêne, seulement interrompues par les grilles en fer qui protègent l'accès des différentes sections. La guide du domaine trotte avec

assurance sous la pâle lueur des néons. S'arrête devant un mur de bouteilles poussiéreuses. «Vous voyez cette étagère? Elle est destinée au pape. Celle-ci est pour Silvio Berlusconi.» Deux person-

nalités par ailleurs connues pour être des adeptes des chaussures respirantes du frangin... L'aîné s'occupe des pieds, le benjamin remplit les gosiers : c'est la division du travail façon Polegato.

logie, de droit : le cursus idéal pour reprendre en main le domaine et cultiver tranquillement ses passions pour les pur-sang, les Lamborghini, les motos Guzzi des années 20 et l'Inter de Milan. La révélation américaine dans le désert du Nevada en décide autrement. Et c'est son frère Giancarlo, assisté de sa mère, qui assure la relève du patriarche, mort au volant de sa Ferrari, tandis que l'aîné se consacre à sa nouvelle vocation, la chaussure.

Des Etats-Unis, Mario Moretti Polegato n'a pas seulement ramené une paire de baskets trouée. Mais aussi un style de management. Car si cet Italien américanisé cultive toujours la faconde et le sens de la mise en scène de ses homologues transalpins, il y a rajouté un

culte de l'efficacité et un art de la motivation typiquement yankee. «Il déploie une énergie et un enthousiasme contagieux, assure Mario Boselli, président de la Chambre nationale de la mode italienne. La croissance du groupe est à son image : toujours à fond.»

Très américaine aussi, l'université interne – la Geox School – qui forme les salariés dans trois cursus : techniciens, managers, top managers. Chaque année, un concours permet même aux jeunes diplômés de bénéficier d'une formation complète de six mois, avant de plonger dans le grand bain de la chaussure respirante. La formule a attiré cette année 3 000 postulants pour seulement 20 places.

Israéliens, Croates, Chinois... les candidats se bousculent pour entrer chez l'inventeur de la pompe qui respire.

Des chaussures inodores, mais le patron en odeur de sainteté. Le père à qui Polegato avait envoyé une pompe de Geox, s'est fendu d'une lettre pour bénir l'entreprise et son créateur. Grande première, le Saint-Père a même autorisé son porte-parole, Joaquin Varro-Vals, à siéger au comité d'éthique du groupe, la grande fierté du boss. «Cette structure surveille les conditions de travail et d'hygiène dans les usines délocalisées et chez les sous-traitants, explique Polegato. Une expérience unique en Italie.»

Une sage précaution, en tout cas. Car Polegato s'est engagé, dès le début de l'aventure Geox, comme un redoutable champion de la délocalisation. Sa matière grise – R & D, stylisme, publicité, fabrication des prototypes – concentre encore au siège de Montebelluna. Le Vénétien a été l'un des premiers patrons italiens à transférer à si grande échelle sa production dans les zones à bas coûts de main-d'œuvre : 28 pays aujourd'hui, dont le Mexique, la Chine, la Slovaquie, et surtout la Roumanie, où il a installé sa plus grosse usine – 1 800 ouvriers – à Timisoara. Reconnaisant, le gouvernement roumain l'a nommé consul honoraire pour l'Italie du Nord-Est. En clair, un médiaire et conseil pour les entreprises italiennes qui souhaitent investir dans le pays d'Eugène Ionesco, de la dia Comaneci et des bas salaires.

Depuis, le virus de la diplomatie s'est propagé dans toute la famille : l'épouse du boss, Anna Licia Balzan, a été nommée consul de la principauté de Monaco à Venise, où elle habite un magnifique palais à deux pas du Grand Canal. Giancarlo, le frère de Mario, représente quant à lui le Botswana dans ses usines de diamants – dans le nord de l'Italie... Bref, dans le vin comme dans la pompe, la famille Polegato est partie à la conquête du monde. Mais la vraie nouvelle pour les odeurs de pieds : des canaux de La Sérénissime au fin fond de l'Afrique australe, les jours sont désormais comptés. ■

Vincent Lamignani