

## LE PIED GEOX, LA POINTURE GAGNANTE

Alors que l'industrie européenne de la chaussure est laminée par les importations chinoises, Geox, l'inventeur de la semelle « qui respire », se joue de l'obstacle. Son arme ? L'innovation protégée par des brevets.

**B**ienfaiteur de l'humanité. Finalement, le titre ne déplairait pas à Mario Moretti Polegato, l'inventeur de la semelle « qui respire » et fondateur de Geox. « Des prévisions montrent que 90 % de la population mondiale portera bientôt des semelles en caoutchouc. Mais si elles ont l'avantage d'être imperméables, elles ont un grand défaut : elles ne laissent pas le pied respirer. Grâce à mon invention, le monde entier ne connaîtra plus de problèmes de transpiration et de mauvaises odeurs. Tout ça c'est fini ! J'ai changé la vie des gens », s'exclame l'affable et volubile P-DG transalpin.

Le sourire qui barre son visage, et laisse imaginer qu'il ne manie pas forcément le second degré, s'efface dès qu'il parle d'innovation, le carburant qui a propulsé son entreprise au premier rang des fabricants italiens de chaussures en 10 ans. « Face à la mondialisation et à la concurrence des pays à bas coûts de main-d'œuvre, les industriels italiens, et français, disposent d'un atout : la créativité. Les Chinois pourront cloner nos usines, ils ne pourront pas cloner notre créativité », s'enflamme Mario Moretti Polegato. C'est pourquoi, nous consacrons tous les ans 3 % du chiffre d'affaires à la R&D, qui est la véritable tête de l'entreprise. »

Implantée dans une ancienne usine de coton, à Montebelluna, au nord de Venise, un haut-lieu de la chaussure italienne, Geox a construit son succès sur une innovation : la semelle en caoutchouc perforée ! Cette dernière est percée de trous, de 1,2 millimètre de diamètre pour les femmes et de 1,5 millimètre pour les hommes. Une membrane,

### L'ascension fulgurante du chausseur italien



ganise en un réseau de millions de canaux. « C'est un sandwich de tissu similaire à du Gore Tex », précise Mauro Taffanin, le responsable du bureau des méthodes. La membrane absorbe la transpiration des pieds, sous la forme de molécules de vapeur, qui sont expulsées par les trous de la semelle, tout en empêchant à l'inverse l'eau de pluie de pénétrer. « Seule la molécule de vapeur, 700 fois plus petite qu'une molécule d'eau, peut passer à travers la membrane », explique Gianluca Cordellina, un ingénieur de R&D. Ce qui assure l'imperméabilité.

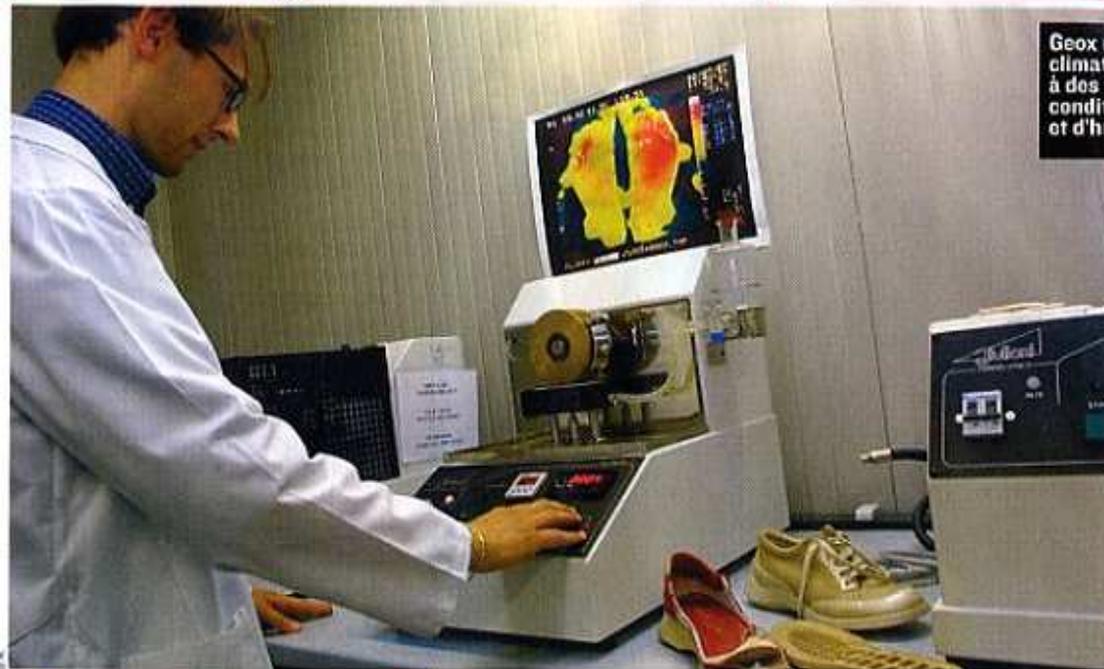
#### Tout savoir sur la thermorégulation

« Depuis toujours, le cuir est ce qui se fait de mieux pour évacuer la transpiration. Mais ce n'est pas vendeur », glisse Olivier Munier, délégué général de la Fédération française de la chaussure. « Notre technologie est en perpétuelle évolution », rétorque le P-DG italien, qui décline son concept. Après le caoutchouc, Geox est passé à la semelle de cuir. Si elle possède déjà cette structure poreuse qui permet au pied de respirer elle a l'inconvénient d'absorber

vers le cuir et refoule l'eau et l'humidité extérieure. Les pieds restent au sec », garantit le P-DG.

Ces mises au point sont effectuées dans le laboratoire de R&D, à Montebelluna. Quinze ingénieurs réalisent des tests mécaniques et chimiques classiques sur les matériaux, les prototypes et les nouveaux modèles. En revanche, ils disposent d'un équipement très original : une chambre climatisée (20°C et 60 % d'humidité), pour procéder à des tests dans des conditions de température et d'humidité standards comme l'évaluation de la capacité de l'humidité à s'évaporer à travers la membrane. Pour approfondir ses connaissances en matière de thermorégulation et de sudation, le labo de R&D tisse des liens avec des universités (Rome, Padoue, Oslo, Innsbruck, ...). Et il améliore en permanence sa panoplie d'outils. Un appareil breveté mesure le degré de confort d'un pied mécanique dans une chaussure pendant la marche ! A l'intérieur de cette dernière, souvent un prototype, des micropompes envoient de l'eau vaporisée pour simuler la transpiration. Un système chauffant reproduit, lui, les calories émises par le corps en mouvement. Des sondes mesurent la température du « pied » dans la chaussure et l'humidité (la transpiration). Pour simuler le déplacement, le pied articulé restitue la pression exercée sur le sol à chaque pas et un ventilateur envoie un léger souffle dans le sens de la marche ! « Il faut trouver un équilibre de confort entre la température du pied et l'humidité car si nous éliminons totalement la transpiration, nous aurions froid », justifie Gianluca Cordellina.

## La matière grise au centre du dispositif...



Geox utilise une chambre climatisée pour procéder à des tests dans des conditions de température et d'humidité standards.

### 1 Mobiliser d'importants moyens de R & D

Geox consacre 3% de son chiffre d'affaires à l'innovation. La R & D repose sur quinze ingénieurs. Ils testent les matériaux, les prototypes, les nouveaux modèles et mènent des recherches sur la thermorégulation et la sudation avec de nombreuses universités.

### 2 Cultiver les compétences croisées

Le siège italien concentre la matière grise (500 salariés). Dans un lieu unique, la R & D, le design, le marketing, les méthodes et les achats, travaillent dès la conception des modèles (1 600 par an) sur les moyens pour les fabriquer et les commercialiser.

### 3 Border la propriété intellectuelle

La stratégie de propriété industrielle est l'une des forces de Geox. En 2004, le chausseur a déboursé 952 000 euros pour son portefeuille de brevets. La technologie initiale a été protégée dans 100 pays. Y compris en Chine, où Geox n'a jamais été copié!

tats pour 2005, publiés le 10 novembre, soldent par une nouvelle envolée de son chiffre d'affaires de plus de 30%, à 450 millions d'euros. Et avec un profit net de 16,6%, la rentabilité ne se dément pas. Quant aux ventes, elles sont de 12 millions de paires contre 9 millions en 2004. «C'est une réussite extraordinaire», reconnaît Olivier Munier. Le quotidien économique italien «Il sole 24 ORE» a calculé que depuis 1999 le chiffre d'affaires de Geox «a été multiplié par huit». C'est la plus forte progression parmi les vingt premières entreprises transalpines de la mode. Le chausseur du Nord-Est de la botte italienne est aussi le plus performant. Avec un bénéfice net de 15,5% en 2004, Geox devance Bulgarda (13,1%), Diesel (11,2%) ou Tod's (7,3%). Premier fabricant italien, il occupe aussi la quatrième place mondiale de la chaussure de confort, derrière Clarks, Timberland et Ecco, selon le cabinet ShoefIntelligence.

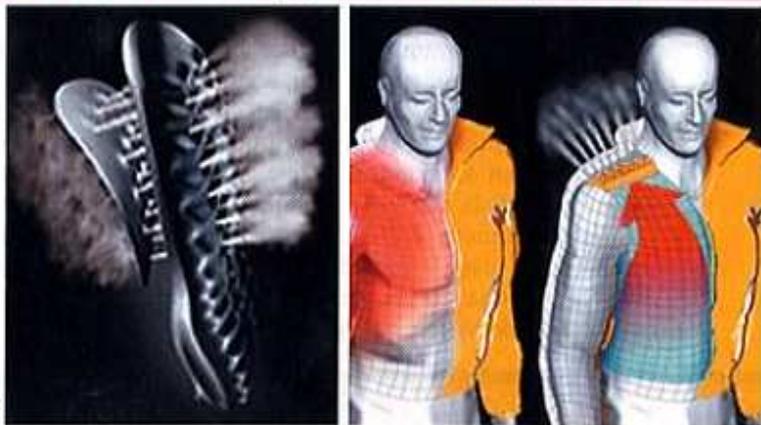
Cette santé étincelante tranche à un moment où les chaussures «made in Italy», comme celles fabriquées en France, sont emportées depuis la fin des quotas par le tsunami des importations chinoises. Elles ont explosé de 900% au premier semestre 2005 et d'ici à la fin de l'année elles détruiront 30 000 à 40 000 emplois dans un secteur qui en compte 150 000 dans la péninsule. S'alarme l'Association italienne des fabricants de chaussures (ANCI). En Europe, près de 900 000 emplois, dont un tiers en Italie, sont menacés à un rythme de suppression de 3% par an. Quel dispositif mettre en place lorsque la Chine, a calculé l'économiste Marc Fortis, atteint en 6 jours la production annuelle de chaussures de l'Europe? Restaurer les quotas? Mario Moretti Polegato a une tout autre vision: «Les industriels européens se défendent en protestant, c'est juste mais inefficace». Et d'conseiller: «la solution réside dans l'innovation qui doit, et c'est trop rare, être impérativement protégée par des brevets. Sinon, le monde entier vous copie. La propriété industrielle: c'est l'avenir de l'Europe.» Le chausseur cajole un portefeuille de 35 brevets non encore exploités, qui est «le futur de l'entreprise.»

Un discours surprenant pour un patron italien. Mais Geox sort des sentiers battus. «C'est vrai que la propriété (suite page 58)»

## ... pour décliner la technologie de "respiration"

### Adapter la perforation à d'autres matériaux

Avec l'aide d'une membrane absorbante collée dans la semelle en caoutchouc, ce procédé permet d'expulser la transpiration du pied tout en garantissant l'imperméabilité. Il a été étendu aux semelles en cuir et désormais aux vêtements. Le filon n'est pas épuisé: Geox possède 35 brevets non encore exploités et qui, selon le P-DG, «préparent le futur».



L'Italien a lancé une ligne de vêtements (blousons, vestes, etc.), qui est encore en phase de test mais atteint déjà près de 5% des ventes. Les parties supérieures, les coutures sur les épaules, sont percées de trous d'aération... «C'est l'effet cheminée», explique le P-DG. Comme la fumée d'une cigarette, la vapeur d'eau émise par la sudation monte le long du corps.» «Les études comparatives ont montré que les vestes Geox éliminent environ 30%

de transpiration de plus qu'une veste normale», assure Gianluca Cordellina. Soit l'équivalent de deux cuillères à café! En passe d'être breveté, un buste, composé d'un fin maillage grillagé qui dessine les contours du corps repose sur un bac en cuivre. Par un système qui reproduit la sudation, il simule la transpiration du corps, qui libère 100 litres d'eau par an.

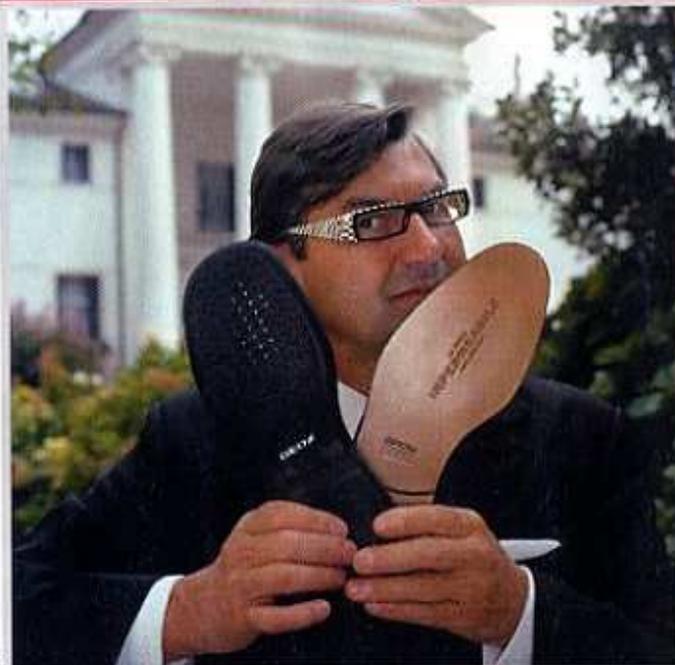
Et ça marche... Née en 1995, Geox a chaussé des bottes de sept lieues. Les résul-

## Mario Moretti Polegato, industriel par accident

(suite de la page 57) industrielle fait la différence, confirme Olivier Munier. Mais le brevet n'est pas le domaine où l'industrie de la chaussure est le plus en avance. On protège un savoir-faire, une innovation de montage, une astuce qui fait gagner du temps, mais rarement des modèles. C'est une activité de mode. Le temps de déposer un dossier on est déjà passé à la collection suivante. » Soit. Mais la « semelle qui respire » a été brevetée dès l'origine dans plus de 100 pays et en 20 langues. C'est grâce à cette stratégie que le transalpin a engrangé les fruits de cette exclusivité. Y compris en Chine, où Geox s'est protégé dès 1997. « Nous n'avons jamais été copié en Chine, assure le P-DG. Nous sommes mêmes devenus la première marque européenne de chaussures de confort. »

## Fabriquer une chaussure en 40 minutes

Fort d'un brevet en main, Mario Moretti Polegato a conclu, en 2004, un accord avec Anokang Group, le second fabricant de chaussures chinois (10 millions de paires fabriquées par an, 2 800 magasins). Le partenariat prévoirait que ce dernier serve de base de production asiatique à l'Italien et lui fabrique de 300 000 à 400 000 paires de chaussures en cuir cette année, 1,5 million en 2006. Et huit millions d'ici quatre à six ans ! « Geox utilise la mode, les matières premières et la technologie italiennes, mais nos chaussures sont fabriquées dans 28 pays », avoue sans culpabilité le P-DG. Le bureau des méthodes produit moins de 2 000 paires par an. Il établit surtout les procédures de fabrication pour chacun des 1 600 modèles lancés par an et produits à 70 % chez des sous-traitants (Chine, Vietnam, Indonésie, Brésil). L'Italien possède deux sites en propre : l'un en Roumanie de 1 400 salariés, qui produit en moyenne 20 000 paires par jour, acheté en 2001. Et



Pour Mario Moretti Polegato, tout a basculé en 1992, lorsque le fondateur de Geox a percé les semelles de ses chaussures de running à l'aide d'une lame pour laisser respirer ses pieds lors d'un jogging sous le soleil de plomb du Nevada. « Je suis d'abord un inventeur. J'ai essayé pendant trois ans de vendre ma technologie à des licenciés pour gagner de l'argent. Personne n'y croyait. J'ai décidé de me lancer »,

rappelle le P-DG, devenu industriel par accident. Sa destinée était pourtant tracée. A 53 ans, Mario Moretti Polegato, œnologue de formation, devrait aujourd'hui faire fructifier, avec son frère, le million de bouteilles de vin (rouge, blanc et pétillant), rangées parfaitement dans les caves de la Villa Sandi, une majestueuse villa palladienne de 1622, près de Trévise, que surplombe une statue de Jupiter. Mais son frère

## SON CREDO

« Innover ? C'est d'abord trouver une bonne idée, la protéger et ne mettre sur le marché qu'un produit parfait.

La valeur de la compagnie, et ce qui en a fait le succès, repose sur l'exclusivité d'une technologie brevetée.

Geox utilise la mode, les matières premières et les technologies italiennes, mais nos chaussures sont fabriquées dans 28 pays.

Les Chinois peuvent cloner nos usines, ils ne pourront pas cloner notre créativité. »

représente, seul, la troisième génération à diriger le domaine familial, qui alimente aussi bien le Vatican que le gouvernement italien. Mario Moretti Polegato a d'autres fers au feu. Derrière une impression de nonchalance que dégagent son élégance et sa façon d'être italiennes, se cache un homme ambitieux. « Mon objectif est de devenir un Nike de notre technologie », lâche la treizième fortune italienne.

le second en Slovaquie (400 salariés), qui fabrique 15 000 paires par jour, acquis en 2002. Des méthodes et des procédés identiques les unissent pour fabriquer une chaussure en 40 minutes. « C'est la limite pour garantir la qualité », explique Mauro Taffanin. « Innover ? C'est d'abord trouver une bonne idée, la protéger et ne mettre sur le marché qu'un produit parfait, » résume Mario Moretti Polegato. « La réussite

de l'entreprise se fonde autant sur une technologie qu'un marketing très poussé », conclut Olivier Munier. Geox n'essaie pas de faire la meilleure chaussure qui durera 25 ans. Il faut qu'on arrête en France de vouloir faire le plus beau produit mais de réaliser la chaussure qu'attend le marché. Ce transfert a du mal à se faire en France. Or le temps presse. ●

JEAN-MICHEL MEYER

## Les autres clés de la réussite

## Maîtriser la production

Le centre pilote italien définit le cahier des charges pour la fabrication dans les 28 sites de production (dont 2 en propre) des 1 600 modèles lancés en moyenne par an.

## Produire dans les pays à bas coûts

La production est

concentrée en Roumanie, en Slovaquie, en Chine, au Vietnam, en Indonésie et au Brésil.

## Garantir la qualité

30 % de la production fait l'objet d'un contrôle qualité.

## Maîtriser la distribution

Le réseau de distribution mondial

s'appuie sur un réseau de 278 franchisés et 65 boutiques en propre, des « Geox Shop », dans les lieux stratégiques (5<sup>e</sup> Avenue depuis le 6 novembre...).

## Promouvoir les produits

10 % du chiffre d'affaires est investi chaque année

dans le marketing et la communication.

## Financer le développement

Geox a été introduit à la Bourse de Milan le 1<sup>er</sup> décembre 2004. Sa capitalisation dépasse 2 milliards d'euros. Et c'est déjà la première valeur

(+80 % en 2005) de la mode italienne.

## Affronter son adversaire n°1

Dès le départ, Geox a breveté ses « semelles qui respirent » en Chine. La technologie n'y a jamais été copiée et c'est la marque européenne de chaussures de confort la plus vendue en Chine.