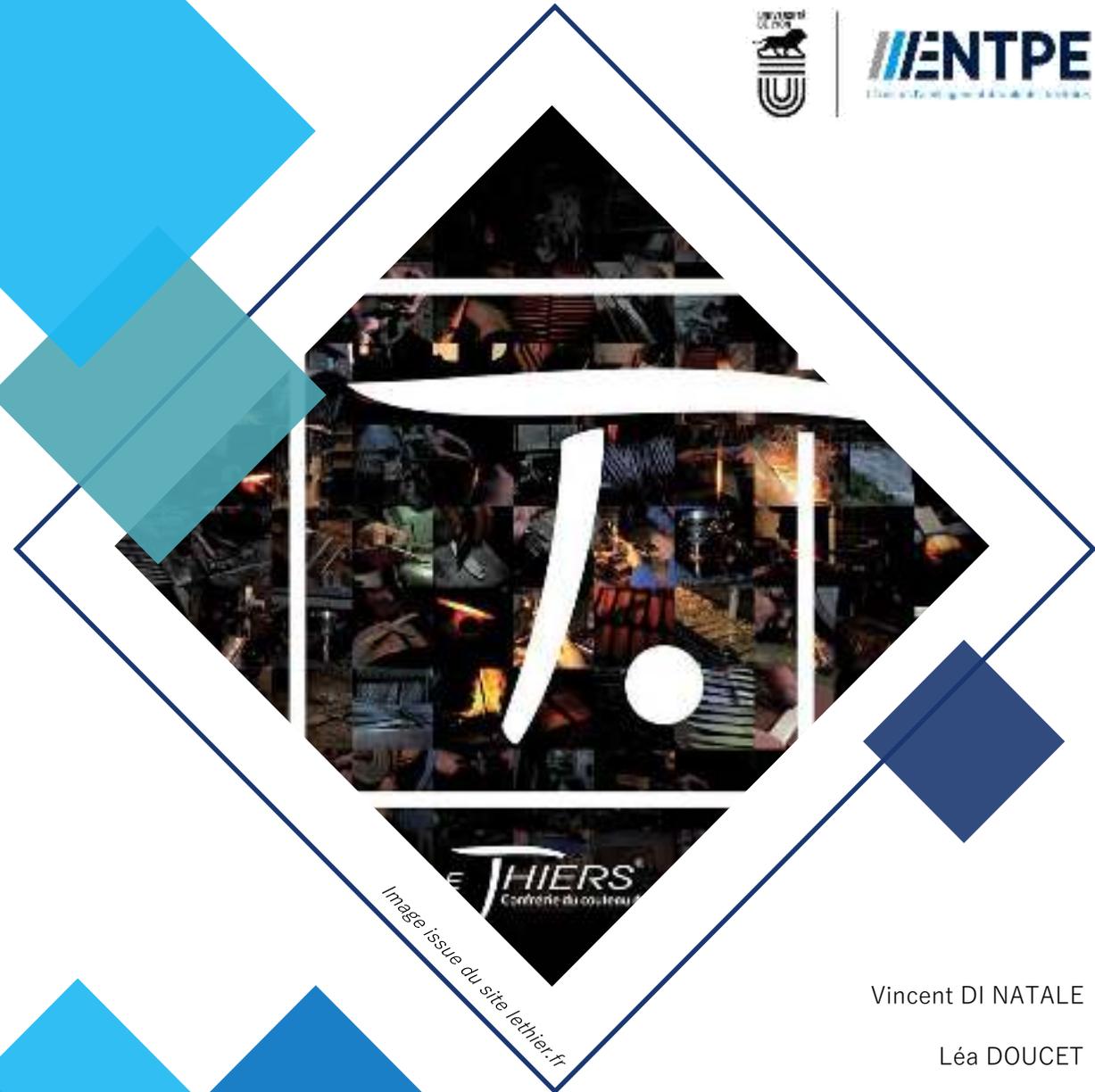




**La coutellerie de Thiers, entre
tradition et innovation :
quelles stratégies collectives ?**



Vincent DI NATALE

Léa DOUCET

Sarah NICOLAS

Océane RIVOAL

Mathilde ZOONEKYNDT

Sommaire

Introduction	4
 PARTIE 1 - Présentation de la coutellerie de Thiers	5
I. Historique de la coutellerie de Thiers	6
II. Thiers en France et dans le monde	7
III. La coopétition	8
 PARTIE 2 - Diagnostic interne du groupe	11
I. Segmentation stratégique	12
II. Chaîne de valeur	13
III. Ressources et compétences	14
 PARTIE 3 - Diagnostic externe : l'environnement concurrentiel	17
I. Cartographie de la coutellerie	18
II. L'horloge stratégique	21
III. Matrice des 5(+1) forces de Porter	22
IV. Le modèle PESTEL	25
 PARTIE 4 - Éléments conclusifs	27
I. Matrice SWOT	28
II. Maintien en gamme haute et innovation : principales options stratégiques de la Coutellerie de Thiers	29

Introduction

Dans la perspective d'une adaptation de la Coutellerie de Thiers à son environnement politique, économique, social, technologique et légal, quels outils de Management Stratégique peut-on utiliser pour comprendre les logiques internes et externes et ainsi orienter la stratégie de la Coutellerie de Thiers ?

PARTIE 1

Présentation de la coutellerie de Thiers



Image issue du site auvergne-tourisme.info

I. Historique de la coutellerie de Thiers

Thiers est une ville d'Auvergne située dans le département du Puy-de-Dôme, à 30km à l'Est de Clermont-Ferrand. Elle compte dans sa zone d'emploi 36 670 habitants¹. L'activité de coutellerie s'y est installée dès le XIVe siècle, exploitant la force motrice de la rivière Durolle.

Si jusqu'au milieu du XIXe siècle, l'activité est encore exclusivement artisanale (s'appuyant sur des ouvriers à domicile pour les différentes étapes de fabrication), les années 1860 marquent le début d'une première série d'évolutions. La concurrence étrangère (anglaise à Sheffield et allemande à Solingen) et la mécanisation rendue possible par l'arrivée de l'électricité dans la ville entraînent l'apparition de "manufactures" coutelières.

Au début du XXe siècle, ce secteur d'activité connaît son apogée avec 600 entreprises pour 12 000 employés. La coutellerie thiernoise a su prouver qu'elle était capable de s'adapter en étant la première à introduire vers 1930 l'acier inoxydable dans la fabrication des couteaux et des couverts. Depuis les années 1960, de plus en plus d'étapes du processus de fabrication sont modernisées. Le travail à domicile se limite à quelques opérations ponctuelles telles que le polissage ou le montage. La production d'un couteau requiert encore en effet quelques opérations manuelles de précision, d'autant plus que l'on se situe généralement sur des produits de milieu ou haut de gamme.

La seconde moitié du XXe siècle se caractérise par une concentration de la production coutelière et une diversification des activités autour des savoir-faire liés à la coutellerie vers d'autres secteurs tels que l'armement ou l'automobile.

Aujourd'hui encore, Thiers est connue pour son activité coutelière. La coutellerie intègre maintenant les différentes phases de production y compris la forge des lames et la fabrication des manches. Les couteaux restent majoritairement fabriqués à la main selon un processus ancestral.

La Coutellerie de Thiers s'oriente actuellement vers la recherche et développement en cherchant à être novatrice sur la forme, le design du couteau et la qualité de la coupe (24 brevets déposés). Cette démarche d'innovation est soutenue par les entreprises sous-traitantes qui s'intéressent quant à elles au traitement thermique, à l'amélioration du processus de fabrication et à la transformation plastique (5 brevets déposés).

1. INSEE 2010, Recensements de la population

II. Thiers en France et dans le monde

Un tissu de PME industrielles et artisanales (déformation des métaux) a émergé autour du savoir-faire traditionnel lié à la coutellerie, ainsi que certaines activités de plasturgie (notamment pour la fabrication des manches de couteaux). Cette structuration du bassin d'emploi explique l'influence considérable qu'exerce la Coutellerie de Thiers sur celui-ci avec un très grand nombre d'entreprises dépendantes de la bonne santé de l'activité de coutellerie.

70% de la coutellerie nationale est produite à Thiers, même si l'emploi a chuté plus rapidement qu'ailleurs entre 1993 et 2001 (-32% contre -18%). En 2010, cela représente 161 entreprises (fabricants et sous-traitants) pour 1 565 salariés et un chiffre d'affaire consolidé de 167 millions d'euros. Les entreprises sont principalement de petite taille avec une majorité de TPE indépendantes : seules 11% des entreprises appartiennent à un groupe. La moitié des entreprises ont été créées depuis moins de 30 ans.

La production est majoritairement orientée vers la coutellerie de table et de ménage (40% du chiffre d'affaire consolidé en 2010), viennent ensuite la coutellerie professionnelle (31%), puis de poche (19%)¹.

Les entreprises thiernoises doivent aujourd'hui faire face à un contexte économique et social particulièrement difficile : leur bassin d'implantation est peu dynamique, marqué par le déclin industriel et il est mal desservi en infrastructure. Elles doivent donc miser sur d'autres atouts face à la concurrence mondiale basée dans des pays à faible coût de main d'œuvre.

La baisse de la demande intérieure s'explique par le report des clients sur les articles bas de gamme importés. Cependant, la demande étrangère est portée par le succès de la coutellerie "Made in France" : les exportations se font majoritairement vers les pays de l'Union Européenne mais on constate aussi que la demande américaine est en hausse².

Cela ne suffit pourtant pas à endiguer les baisses des ventes du marché intérieur, d'autant plus qu'une montée en gamme entraîne une hausse des prix à la production. Le chiffre d'affaire de la profession est donc en baisse malgré une hausse des prix de vente.

1. Cabinet Multivalente, étude "Impacts et Perspectives de la filière coutelière sur le bassin de Thiers", septembre 2011

2. XERFI 700, "coutellerie", septembre 2011, page 22

III. La coopération

Pour parer à cela, les entreprises du bassin de Thiers ont pour objectif d'augmenter leur part de marché à l'international et de valoriser leur image sur le marché intérieur pour faire face à l'augmentation des importations par le processus de coopération. Hybridation de coopération et compétition, la coopération est une "démarche qui vise à coopérer à plus ou moins long terme avec des acteurs de la concurrence. Un tel partenariat survient le plus souvent sur des activités pour lesquelles les acteurs ne disposent pas d'avantage concurrentiel, et pour lequel ils perçoivent dans la coopération la possibilité d'économies." ¹

Les premiers regroupements inter-entreprises ont débuté en novembre 1993 par la création de l'association de la Confrérie du Couté de Tié (Couteau de Thiers en patois local). Elle lance un modèle de couteau ("Le Thiers") avec un nom, une marque et un logo déposés répondant à un cahier des charge. L'association compte aujourd'hui 200 membres (70% des entreprises de coutellerie thiernoises).



Logo de la marque « Le Thiers »

En 1999 est créée la Fédération Française de la Coutellerie visant à représenter la profession auprès des pouvoirs public et du grand public : préserver les droits moraux, matériels, les intérêts professionnels, promouvoir l'image de la Coutellerie française en France et à l'étranger, réaliser des actions communes, encourager l'innovation. Organisée en un collège de "fabricants" et un collège de "fournisseurs", elle regroupe près d'une centaine d'adhérents dont près de la moitié des entreprises de la coutellerie thiernoise.

Depuis 1999, les entreprises du secteur se sont constituées en Système Productif Local (SPL) dans lequel les entreprises entretiennent à la fois des rapports de concurrence et de coopération : c'est bien de la coopération. Les artisans et industriels couteliers ont pour but de favoriser l'innovation pour améliorer la compétitivité des entreprises de la filière et de mettre en place des actions collectives de promotion et prospection afin d'améliorer les performances en termes de parts de marché et d'emploi.

Depuis 2004, le SPL est inscrit dans le Contrat territorial du Bassin de Thiers visant à accompagner les mutations des entreprises du bassin. Dans ce cadre a été créé en 2006 une marque collective "Esprit de Thiers" (regroupant une vingtaine d'entreprises).

1. Définition de coopération dans le glossaire « e-marketing.fr »
<http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Cooperation-241096.htm#2uB14T4UROAY6Mvr.97>

Cette marque permet d'associer une identité forte à la coutellerie thiernoise, en développant la communication et la distribution face à l'agressivité de la concurrence mondiale.



Promotion de la marque « Esprit de Thiers »

Les entreprises ont porté cette marque jusque dans les salons dédiés aux couteaux produits dans le monde entier comme le salon "Coutellia" (130 exposants de 18 nationalités pour 4 000 visiteurs en 2013), ou la foire Ambiente de Francfort (4 600 exposants de 88 pays en 2013). Ils ont d'ailleurs présenté leurs productions sur un stand commun lors de l'édition précédente à Francfort.

Cependant, cette coopération se limite surtout au marché international : sur les salons d'envergure nationale (Salon des Couteaux et des Arts de la Table de Lyon), les entreprises ont fait le choix d'exposer seules. De plus, le stand commun n'a pas été reconduit pour l'année 2013 de la foire Ambiente de Francfort.

Pour aller plus loin, les entreprises pourraient s'intéresser au sigle européen "Indication Géographique Protégée" (initialement réservé aux denrées alimentaires) afin de garantir la qualité de leurs produits et éviter le risque de fraude à l'étranger. Depuis 2011, un Cahier des Charges de l'IGP Laguiole est en cours d'élaboration autour d'un consensus réunissant la majorité des couteliers issus de Thiers et de Laguiole. Mais, cette initiative ne va pas sans soulever des querelles entre les deux villes : Thiers revendiquant fabriquer des couteaux Laguiole depuis plus de 150 ans¹.

À l'issue de l'étude menée par le Cabinet Conseil Multivalent (2011) sur la filière coutellerie du bassin de Thiers, un plan d'action, construit dans la logique coopérative du "travailler ensemble" se décline en trois volets : développement de la communication et du marketing collaboratif, développement des compétences, et ouverture à de nouveaux produits, nouveaux marchés, nouveaux canaux de distribution.

1. « Laguiole a sauvé ses couteaux », 11/10/2016, BFM Business
<http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/laguiole-a-sauve-ses-couteaux-1046762.html>

PARTIE 2

Diagnostic interne du groupe

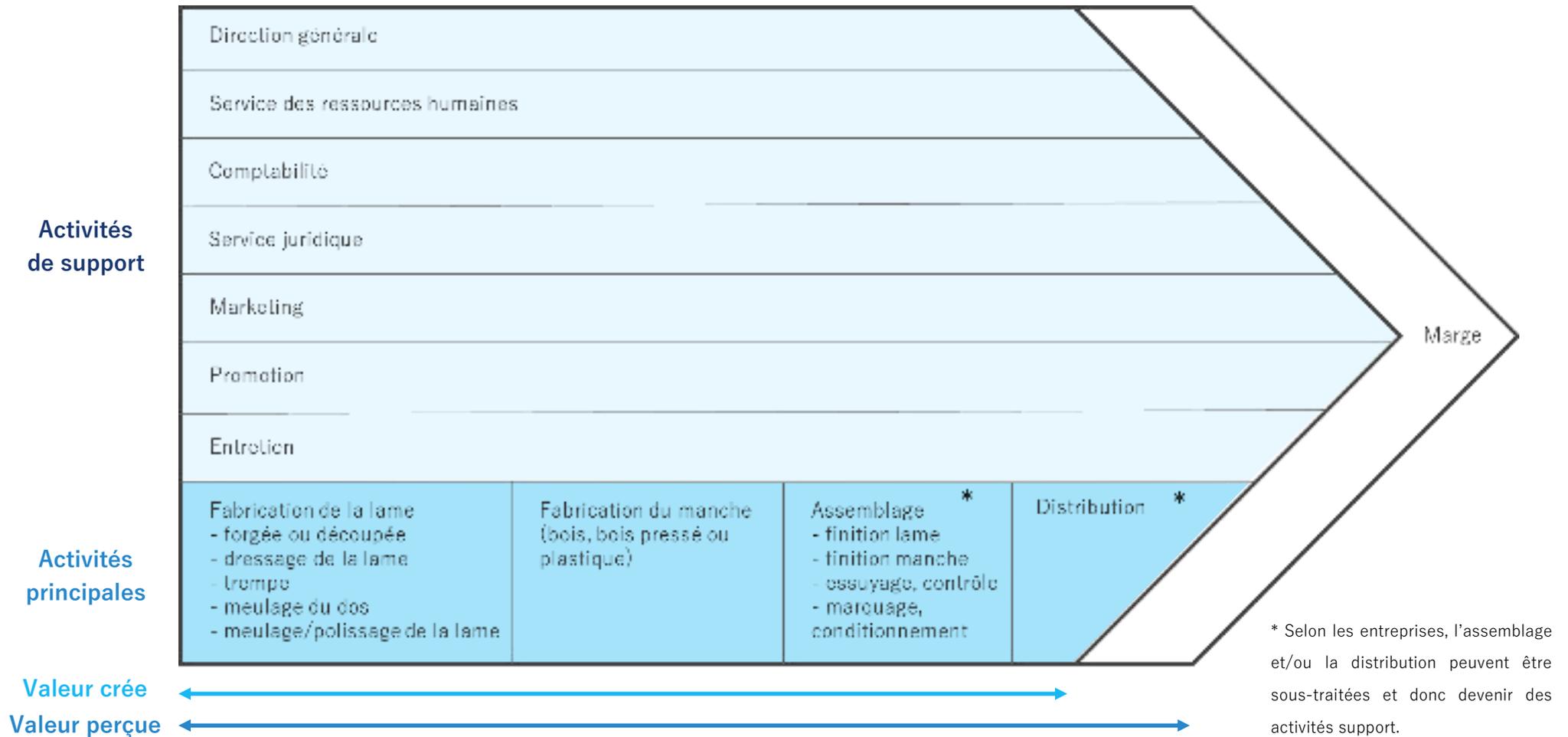


Image issue du site auvergne-tourisme.info

I. Segmentation stratégique



II. Chaîne de valeur



L'identification des différentes activités des entreprises appartenant à la Coutellerie de Thiers permet de connaître le poids de chaque activité sur le coût de production d'un produit de manière à redéfinir la stratégie de chaque entreprise en fonction de la marge dégagée sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise ou sur un produit particulier.

Cette analyse est un outil de contrôle de gestion qui distingue les activités principales des activités support comme on pourrait choisir de distinguer coûts direct et coûts indirects.

Remarque : N'ayant pas eu accès aux chiffres précis, il nous est impossible de calculer la marge et cet outil est donc inexploitable.

III. Ressources et compétences

	Valeur	Rareté	Inimitabilité	Non-substituabilité
Possession de machines, outils et locaux	Oui	Non	Non	Non
Image de la marque (associée à la tradition et au “made in France”)	Oui	Non en France mais oui international	Non	Oui
Réseau de fournisseurs et de clients fidèles	Oui	Non en France mais oui international	Oui	Oui
Soutien des pouvoirs publics	Oui indirectement	Oui	Oui	Oui
Main d'oeuvre qualifiée (savoir-faire traditionnel)	Oui	Non	Oui	Oui
Capacité à fédérer les acteurs de la coutellerie via des regroupements inter-entreprises de type associatif	Oui	Non en France mais oui international	Oui	Oui
Capacité à mobiliser un réseau d'acteurs extérieurs reliés par leurs activités ou leur environnement socio-économique à la coutellerie de Thiers	Oui indirectement	Oui	Oui	Oui

avantage concurrentiel

avantage concurrentiel spécifiquement par rapport à l'international

Les principales ressources matérielles sont les machines et outils, ainsi que les locaux. Ces ressources matérielles génèrent de la valeur mais pas de véritable avantage concurrentiel, d'autant plus que la Coutellerie de Thiers donne la part belle à l'artisanat, qui nécessite des ressources matérielles demandant un investissement financier relativement faible.

La marque, associée à la tradition et au “made in France”, génère un avantage concurrentiel certain à l'international car l'artisanat français y est considéré comme un gage de qualité. Sur le territoire national, un tel positionnement n'est en revanche pas rare, Opinel et Laguiole, pour ne citer qu'eux, sont des marques associées aux mêmes “valeurs” que la Coutellerie de Thiers. De plus, certaines marques peu connues qui feraient preuve d'innovation seraient en mesure de concurrencer les marques telles que la Coutellerie de Thiers, l'image de la marque n'est donc pas tout à fait non-substituable.

Il convient par ailleurs de prendre en compte le fait que certaines marques n'hésitent pas à utiliser des codes faisant appel à des marques haut de gamme comme la Coutellerie de Thiers pour attirer les consommateurs (vente de produits d'apparence haut de gamme à des prix attractifs). Pour ces raisons, on ne peut donc pas considérer la marque Coutellerie de Thiers comme véritablement inimitable.

Le réseau de fournisseurs et de clients fidèles génère de la valeur car des fournisseurs considérés comme étant de qualité, de même que des clients prestigieux, entretiennent l'image de marque. La fidélité des clients permet par ailleurs de diffuser la marque et de minimiser les effets d'une éventuelle crise du secteur, permettant ainsi d'assurer la pérennité de la marque. D'autres marques françaises (Laguiolle et Opinel par exemple) disposent cependant également d'un tel réseau, il ne s'agit donc pas d'une ressource rare sur le territoire national et donc pas d'un véritable avantage concurrentiel vis-à-vis des marques françaises d'ores et déjà existantes (il s'agit en revanche d'un frein à la création de nouvelles entreprises concurrentes). Cette ressource constitue donc un avantage concurrentiel surtout à l'international.

De la même façon, la capacité à fédérer les acteurs de la coutellerie via des regroupements inter-entreprises de type associatif est une compétence que possèdent d'autres entreprises françaises et est donc principalement un avantage à l'international (car elle permet de construire une image de marque française plus impactante).

Le soutien des pouvoirs publics de même que la capacité à mobiliser un réseau d'acteurs extérieurs reliés par leurs activités ou leur environnement socio-économique à la Coutellerie de Thiers sont bien spécifiques au bassin de Thiers et constituent donc un avantage concurrentiel considérable de par sa rareté, son inimitabilité et sa non-

substituabilité. Il convient cependant de nuancer la valeur apportée, qu'il est difficile d'évaluer car elle n'est pas directement quantifiable. On peut tout de même noter que la capacité à mobiliser un réseau d'acteurs extérieurs reliés au bassin ou à l'activité permet notamment plus de reconnaissance et de bénéficier d'un certain soutien en cas de crise du secteur.

La main d'œuvre qualifiée dans le milieu de la coutellerie est inimitable et rare, en particulier à l'international. Sa valeur est par ailleurs très importante car elle est intrinsèquement liée à la qualité des produits et à l'image de marque. Il s'agit donc d'un avantage concurrentiel certain sur le marché étranger.

Autre avantage : Thiers est l'une des trois villes françaises proposant une formation de coutelier¹ (CAP Instruments coupants et de chirurgie), ce qui facilite le recrutement de couteliers et permet ainsi de garantir le renouvellement en main d'œuvre qualifiée.

1. CAP Instruments coupants et de chirurgie, onisep.fr

PARTIE 3

Diagnostic externe : l'environnement concurrentiel



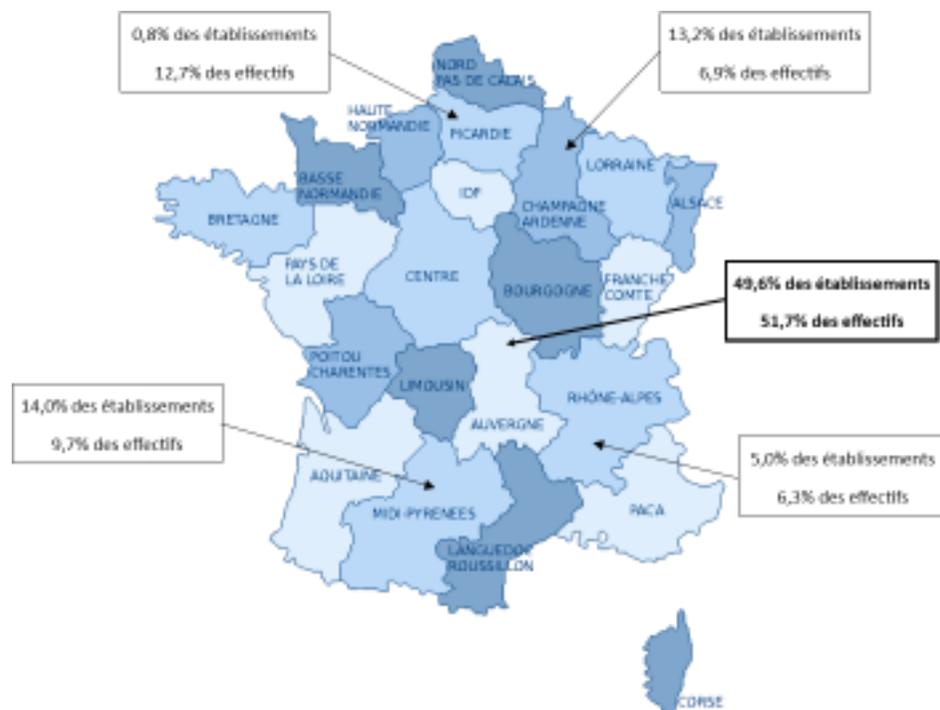
Image issue du site actu.fr

I. Cartographie de la coutellerie

1. Les principaux concurrents de Thiers

- Concurrents nationaux

A l'échelle française, le bassin de Thiers regroupe 51.7% des effectifs travaillant dans le secteur de la coutellerie. Ce résultat fait du bassin le premier pôle principal du domaine. Les autres concurrents nationaux ne représentent pas un taux aussi important, le second pôle situé sur le plateau de l'Aubrac (Aveyron, Midi-Pyrénées) possédant 9.7% des effectifs salariés et 14% des établissements spécialisés dans la coutellerie.



Répartition des effectifs et des établissements par région en 2010

Le bassin de Thiers concentre 70% de la production nationale et on observe aujourd'hui que les impacts économiques dans le domaine de la coutellerie se font ressentir plus intensément à Thiers que chez les autres concurrents français. L'emploi a chuté de -32% entre 1991 et 2001 contre -18 % ailleurs (principalement Aveyron avec Laguiole et Chambéry avec Opinel).

Finalement, même si le bassin de Thiers domine le marché français en termes de nombre d'entreprises, d'effectifs salariés et d'exportations, c'est aussi lui qui subit les dommages économiques les plus importants.

- Concurrents internationaux

La coutellerie de Thiers fait face à la concurrence de pays à bas coûts de main d'oeuvre tels que la Pologne ou la Chine qui s'orientent vers une stratégie de production en masse de produits d'entrée de gamme. Durant un certain temps, le marché mondial était dominé par le marché chinois, les petites entreprises disparaissant au profit des industries et les grandes surfaces obtenant le monopole de la distribution.

Mais ces dernières années une nouvelle tendance est apparue favorisant les petites entreprises et les circuits courts de distribution. Pour faire face à la concurrence chinoise, les couteliers à Thiers ont opté pour les couteaux haut de gamme avec la construction d'une image valorisante commune.

2. Les fournisseurs

On peut distinguer les fournisseurs de matières premières des fournisseurs de matériel (machines).

De nombreux types de matières premières sont issus de l'importation car non présents à proximité du bassin de Thiers : métaux, essences de bois exotiques, etc. D'autre part, le manque d'infrastructures est un frein à l'approvisionnement pour les couteliers de Thiers.

3. Les clients

Professionnels des métiers de bouche (restaurateurs, bouchers, etc.), professionnels des métiers liés au soin du corps (barbiers, esthéticien, etc.), collectionneurs, chasseurs, classes moyennes et aisées attirées par l'image de marque et la qualité des produits voire grand public représentent autant de cibles pour les différentes gammes de produits.

4. Les politiques publiques

Les politiques publiques vont être un soutien aux couteliers thiernois à travers des aides financières destinées au développement économique du territoire, un accompagnement dans la démarche de regroupement des entreprises de Thiers, et la mise en avant des atouts de la marque grâce à l'IGP à l'échelle de l'Union Européenne.

Fournisseurs de
matières premières

Fournisseurs de
matériel

Fournisseurs

*Frein à la fourniture du au manque
d'infrastructures logistique*

Politiques publiques

Soutien dans la mise en place d'une structure de coopération

Concurrents internationaux

Chine et Pologne

Japon

Confrérie du Couté de Tié

*(Regroupement d'entreprises
qui sont en compétition par ailleurs)*

Concurrents nationaux

(Opinel, Laguiole)

*Acteurs en concurrence
dans le domaine de la
coutellerie*

*Produits d'entrée
de gamme à bas
coût à destination
du grand public*

*Produits coûteux à
destination d'un
public restreint*

*Montée en gamme des
produits, principalement à
destination des
professionnels et classes
moyennes et aisées*

Grand Public

Collectionneurs

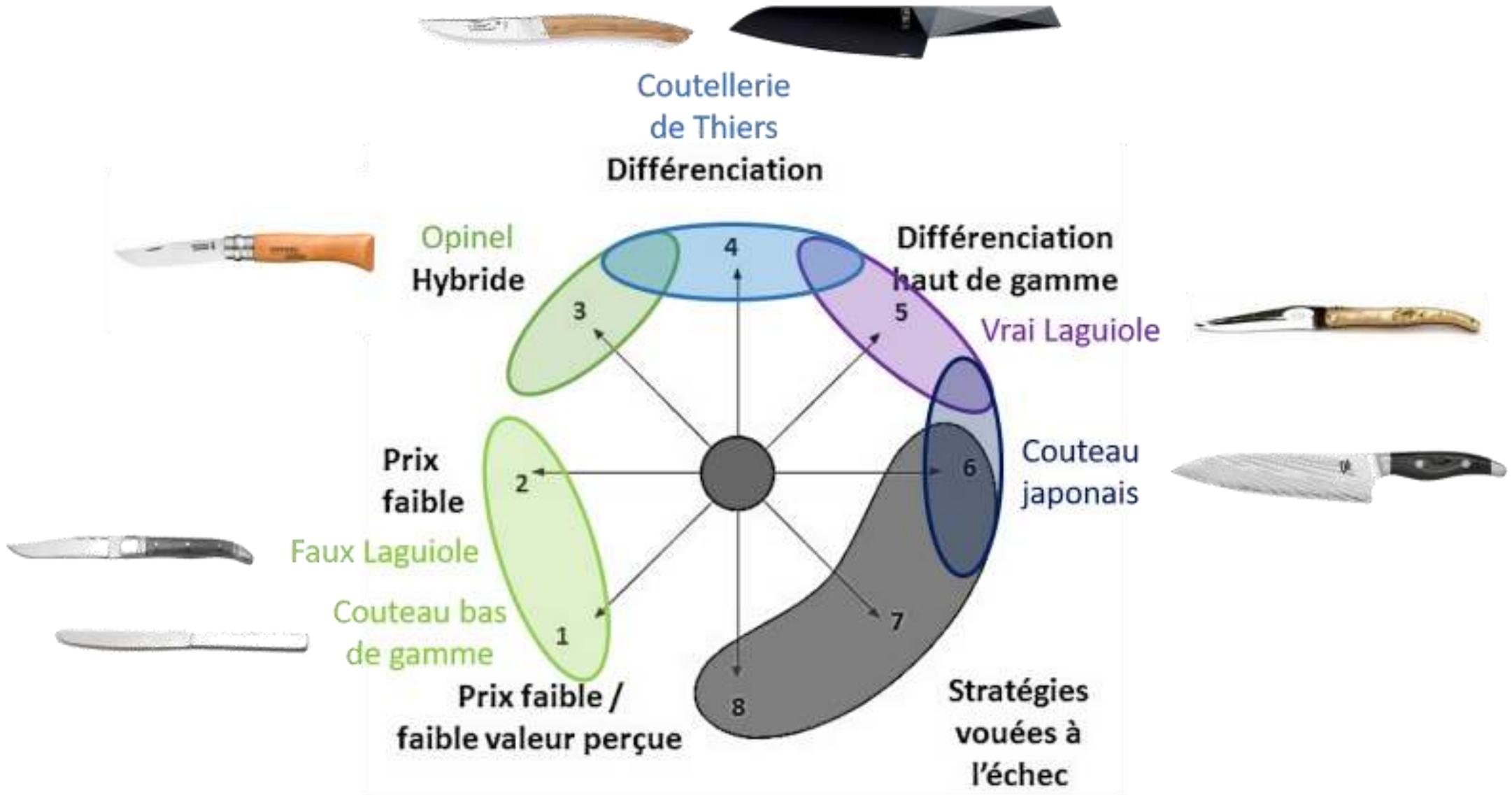
**Classes moyennes
et aisées**

Professionnels

Chasseurs

*Les différents types
de clients*

II. L'horloge stratégique



III. Matrice des 5(+1) forces de Porter

Cette méthode permet d'identifier les forces qui structurent la dynamique concurrentielle d'une industrie. Elle englobe non pas uniquement les concurrents directs, mais aussi ceux plus éloignés et non immédiats. Nous allons donc étudier chacune de ces forces en leur attribuant une note sur 10 et voir l'impact sur l'économie de la Coutellerie de Thiers.

1. L'intensité concurrentielle

La Coutellerie de Thiers fait face à un large panel de concurrents qui possèdent des caractéristiques très différentes : il y a les petites entreprises locales qu'on retrouve en France dans d'autres régions, et les entreprises étrangères d'une ampleur plus importante. Parmi les entreprises étrangères, certaines se placent dans le même type de gammes que Thiers (Japonais) et d'autres se spécialisent dans la production d'entrée de gamme (Chinois et Polonais).

Les forces concurrentielles se chevauchent, le marché chinois et polonais tendant à dominer le marché. Cela a entraîné les entreprises françaises à se spécialiser vers des produits haut de gamme. Cette stratégie a entraîné le succès de la coutellerie "made in France" à l'étranger avec une hausse des exportations. Néanmoins, les importations ont également augmenté (notamment en provenance de la Chine) entraînant une baisse des ventes intérieures.

Globalement, le chiffre d'affaire de la profession a diminué, en partie à cause de l'intensité concurrentielle qui est forte et présente, face aux marchés étrangers qui veulent dominer le marché français en proposant un large panel d'offres à moindre coût.

Note attribuée : 10

2. Le pouvoir de négociation des clients

Le public visé par les couteliers du bassin de Thiers est large, avec des produits adaptés à des catégories de clients diversifiées.

Les sources d'approvisionnement de substitution sont nombreuses à travers les gros marchés, ce qui met les fournisseurs français d'autant plus en concurrence. Mais ils sont plutôt dispersés réduisant leur pouvoir de négociation individuel et faisant orienter les clients vers la ressource la plus proche.

Si le client change de fournisseur, ses coûts de transfert lors d'un changement de fournisseur, sont faibles et prévisibles.

Ces 2 sous-critères renforcent le pouvoir de négociation des clients, mais il n'est pas si important, puisque la différenciation des produits est forte, la banalisation des produits favorise le pouvoir des clients.

Note attribuée : 6

Éléments qui favorisent le pouvoir des clients	Éléments qui restreignent le pouvoir des clients
<ul style="list-style-type: none">• Sources d'approvisionnement nombreuses• Coûts de transfert de producteur faibles et prévisibles	<ul style="list-style-type: none">• Sources d'approvisionnement dispersées• Public visé large• Forte différenciation des produits

3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les relations entretenues entre les entreprises du bassin de Thiers et les fournisseurs de matière première sont très étroites et basées sur la confiance. Ceci présente des avantages et des inconvénients : la coutellerie thiernoise s'étant orientée vers des produits haute gamme, il est important qu'elle puisse bénéficier d'un approvisionnement en matériaux de qualité mais elle est dépendante de cet approvisionnement, ce qui confère du pouvoir aux fournisseurs. Ceux-ci peuvent en effet fixer des prix de vente élevés selon la rareté des matériaux (plastique, os de mammoth, bois plus ou moins rares, etc.). Plus le produit est rare et de qualité, plus les fournisseurs ont un pouvoir de négociation fort sur les entreprises de production qui ne peuvent pas faire jouer la concurrence entre les fournisseurs.

Note attribuée : 6

4. La menace des produits de substitution

Les produits de substitution se définissent par un produit nouveau capable de remplacer un produit existant en assurant sa fonction d'usage et à un coût compétitif. Dans notre étude, les produits de substitution proviendraient des innovations des autres entreprises qui introduiraient sur le marché de nouvelles lames de couteau plus performantes, plus résistantes, plus pratiques, etc. Pour ne pas être lésé, il faudrait investir en recherche et développement. Cependant, si

on considère les produits à lame dans leur ensemble, il n'existe pas de produit offrant la même capacité à couper, tailler, etc. que les produits issus de l'activité de coutellerie.

Note attribuée : 7

5. La menace des nouveaux entrants

De nouveaux marchés offrant des produits similaires peuvent rentrer sur le marché et devenir compétitifs grâce à un bas coût. C'est le cas des marchés chinois et polonais qui ont opté pour une stratégie de masse : produire beaucoup, à bas prix sans accorder beaucoup d'importance à la qualité.

Ces nouveaux entrants ont fortement influé sur la coutellerie de Thiers et ils l'ont incité à s'orienter vers la production de produits haut de gamme.

La menace d'autres nouveaux entrants reste peu élevée : de nouveaux entrants peuvent rentrer en vendant un produit de haute qualité et/ou un produit à bas coût et de qualité moyenne mais ne bénéficiant pas de la renommée et de l'image de "made in France" de la Coutellerie de Thiers, la probabilité que de nouveaux entrants s'installent de manière pérenne reste faible.

Note attribuée : 5

6. Le rôle de l'État

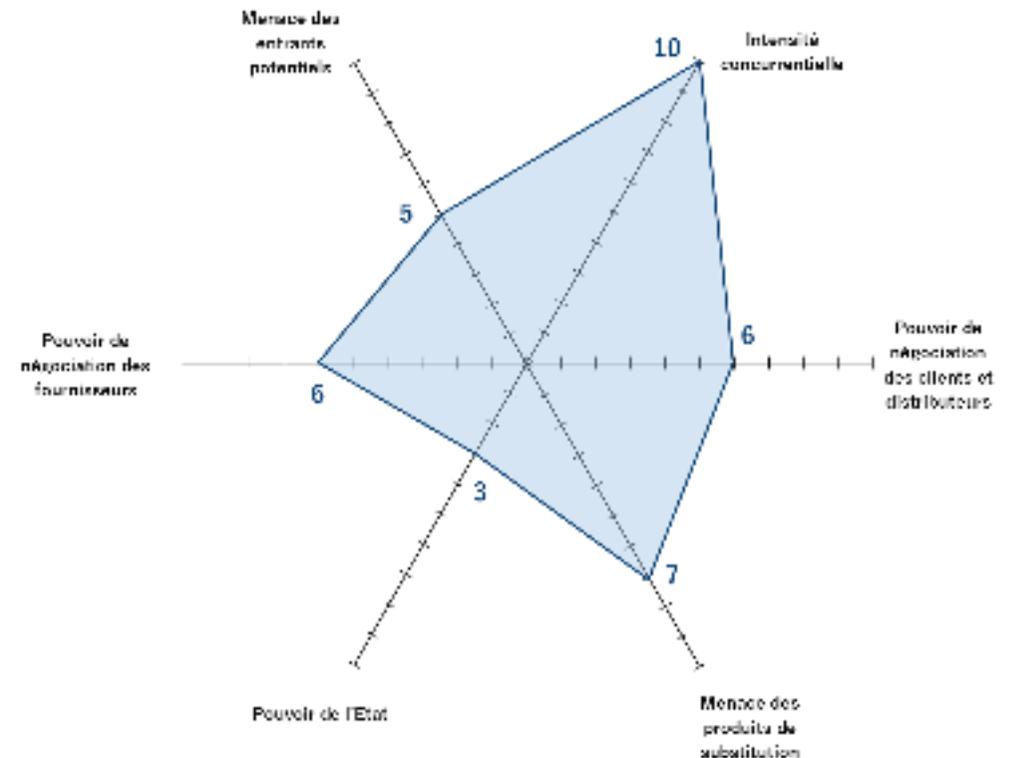
L'Etat joue un rôle de catalyseur fédérateur encourageant les entreprises de coutellerie à se regrouper pour élaborer des stratégies communes notamment par l'inclusion à part entière de cette filière dans le Contrat Territorial du Bassin de Thiers, qui fixe des objectifs et met en place des moyens d'action pour soutenir la filière. L'Etat a par exemple versé 2 millions d'euros pour les entreprises thiernoises via le Fonds National de Revitalisation des Territoires (FNRT) et participe ainsi au soutien de l'activité économique du bassin de Thiers, constitué en grande partie d'entreprises coutelières.

De plus, il agit en tant que soutien pour la création de la marque collective "Esprit de Thiers" via la DIRECCTE (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et la préfecture.

Sur une autre échelle, l'Europe intervient également dans la coutellerie thiernoise via l'IGP (Indication Géographique Protégée) qui est un signe européen garantissant la provenance d'un produit, améliorant ainsi l'image de marque.

Note attribuée : 3

Bilan : l'hexagone sectoriel



IV. Le modèle PESTEL

Le modèle PESTEL est un outil qui permet de repérer les facteurs environnementaux qui possèdent un impact sur la performance de l'entreprise. Ces facteurs se classent en 6 catégories : Politiques, Économiques, Sociologique, Technologiques, Écologiques et Légaux.

1. Politiques

Les politiques publiques soutiennent la Coutellerie de Thiers, via des subventions, l'accompagnement à la coopération ou la promotion de la marque avec notamment l'IGP. Elles viennent donc servir de ressource à la stratégie des entreprises de Thiers, mais sans influencer fortement leur stratégie.

Les exportations de coutellerie étant importantes, et en augmentation (+8,9% en 2010, pour un chiffre d'affaire de 168,1 millions d'euros), les politiques de commerce extérieur et d'import/export ont une importance sensible.

Parallèlement, les importations ont également augmenté, notamment en provenance de Chine. L'action de l'OMC pour libéraliser les échanges avec la Chine et le protectionnisme de l'Union Européenne ont donc un rôle dans la régulation des importations de couteaux en France.

2. Economiques

L'économie touche plusieurs composantes du marché de la coutellerie. Tout d'abord le coût des matières premières : l'acier pour la lame et le bois, ou le plastique (donc le prix du pétrole), pour le manche. Ensuite, le coût de la main d'œuvre qui se répercute sur les coûts de production totaux.

Le coût du transport depuis la Chine influe sur le prix des couteaux provenant de Chine, et cela a donc un impact sur la stratégie des couteliers de Thiers.

A plus large impact, la crise économique globale influence les choix d'achats des clients. Ils vont s'orienter vers des produits moins coûteux et ayant la même utilité.

Si la demande chute de manière trop importante, les entreprises de coutellerie devront jouer sur leurs effectifs, et leurs choix de matières premières.

3. Sociologiques

De nos jours, on observe un changement des tendances d'achat des clients. Ces derniers dirigent leurs choix vers des produits de qualité, consommer moins pour acquérir de la meilleure qualité qui durera sur le long terme. De plus, Thiers revendique l'authenticité et la tradition à travers ses couteaux or on observe un retour certain du goût de la tradition et du "Made in France" parmi les classes moyennes et supérieures.

En revanche, les ménages moins aisés ont tendance à se tourner vers des produits moins chers, essentiellement importés de Chine ou de Pologne.

L'aspect sociologique de l'environnement concurrentiel se joue donc principalement sur les modes de consommation des clients, souvent liés aux revenus des ménages.

4. Technologiques

La technologie peut apporter d'importantes améliorations au sein des procédés de fabrication, en améliorant la rapidité d'assemblage, le confort des salariés, l'efficacité du processus, etc.

D'autre part, l'amélioration des propriétés des matériaux déjà utilisés tels que l'acier ainsi que la découverte de nouveaux matériaux permettraient d'augmenter la valeur ajoutée du produit. Par exemple, le marché tendant vers l'utilisation du plastique pour la fabrication des manches, des avancées technologiques rendant le bois moins coûteux, plus hygiénique et plus résistant inverseraient cette tendance.

5. Ecologiques

Les considérations écologiques montant au niveau national, européen et mondial, celles-ci peuvent orienter le choix des processus technologiques utilisés. La forge des lames pourrait par exemple être remplacée par d'autres techniques de travail des lames moins énergivores (dans le cas de la forge des lames, il est nécessaire de

chauffer l'acier à plus de 1000 ° C). On peut également penser au risque de pollution des eaux de refroidissement et des sols liés à l'utilisation de métaux lourds qui est faible mais qui provoquerait un véritable scandale sanitaire et conduirait à la diminution des soutiens des pouvoirs publics et des clients.

6. Légaux

Les améliorations des conditions de travail en Chine vont impacter le prix des couteaux chinois, cela a donc une importance pour la coutellerie de Thiers car la différence de prix des produits chinois et thiernois se réduira alors à l'avantage du bassin de Thiers.

Bilan : tableau PESTEL

		Impact sur la stratégie
P	- Pouvoirs publics nationaux dont locaux plus ou moins prêts à soutenir	
	- Politiques de commerce extérieur	
E	- Coût des matières premières (dont acier)	
	- Emploi, fiscalité et impact sur l'investissement	
S	- Retour du goût de la tradition, du made in France chez les classes moyennes et supérieures	
	- Report des ménages sur des produits d'entrée de gamme, essentiellement importés	
T	- Découverte de nouveaux matériaux	
	- Découverte de nouveaux procédés de fabrication	
E	- Processus de fabrication énergivores	
	- Risque de pollution des eaux de refroidissement et des sols	
L	- Amélioration des conditions de travail en Chine	

PARTIE 4

Éléments conclusifs



Image issue du site coutellerie-ptilet.com

I. Matrice SWOT

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none">• Montée en gamme de la coutellerie de Thiers → image de marque associée à la qualité, la tradition, le made in France• Savoir-faire réel• Diversification des fabricants• Regroupements inter-entreprises de type associatif ; réflexions et actions collectives (marque collective, communication commune, ...) → stratégie de coopération• Soutien des pouvoirs publics	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none">• Coûts de production élevés et incompressibles (en particulier : couteaux essentiellement fabriqués à la main)• Prix des produits élevés• Taille réduite des entreprises• Localisation dans un bassin économiquement et socialement peu dynamique et marqué par le déclin industriel• Manque d'infrastructures logistiques• Éloignement des centres de décision• Coopération entre les couteliers de Thiers encore imparfaite : participation individuelle lors des salons de grande envergure
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacités d'innovation sur les produits (matériaux employés, techniques, design)• Réflexions en cours autour de l'obtention de l'Indication Géographiquement Protégée (IGP) avec l'association de la célèbre marque Laguiole au bassin de Thiers• Succès de la coutellerie "made in France" à l'étranger• Hausse de la demande américaine	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none">• Baisse de la demande des ménages français• Report des particuliers sur des articles de bas de gamme, essentiellement importés• Hausse de la concurrence étrangère• Hausse des coûts de production (prix des matières premières, de la main d'œuvre, etc.)• Potentielle désolidarisation des couteliers hors bassin de Thiers de la Fédération Française de la Coutellerie car sous-représentés• Potentielle désolidarisation des couteliers de Thiers (avis divergents sur la stratégie à adopter, éventuelles délocalisations...)

II. Maintien en gamme haute et innovation : les principales options stratégiques de la Coutellerie de Thiers

Loin d'être dépassée, la Coutellerie de Thiers possède un savoir-faire traditionnel qui constitue aujourd'hui un véritable frein à l'entrée de nouvelles entreprises souhaitant se positionner sur la production de produits à lame haute gamme. De plus, la renommée de ce groupement d'entreprises lui permet de bénéficier d'un réseau de fournisseurs et de clients fidèles contribuant à son approvisionnement en matériaux de qualité pour les uns et à la diffusion de ses produits pour les autres.

Se lancer dans la production de couteaux et autres produits à lame dits "bas de gamme" serait une stratégie désastreuse qui signerait la mort de la Coutellerie de Thiers réputée pour la qualité de ses produits. Eric Tarrerias, PDG de TB Groupe confirme cette affirmation¹ : " On constate un intérêt accru pour le made in France parce que le rapport qualité-prix, qui nous est favorable en prenant en compte la durabilité du produit, est mieux reconnu par les acheteurs ". Celui-ci ajoute² : "Sans qualité, sans innovation, c'est " no futur" ! On ne rivalisera pas avec les Chinois sur le terrain des coûts de fabrication."

L'innovation en matière de coutellerie se fait de deux manières principales : innovation sur le produit et innovation dans les démarches partenariales. L'innovation sur le produit peut se faire par une réflexion sur le design ou par le développement de l'efficacité produit et est fortement impactée par les avancées technologiques, comme le souligne Jean-Paul Duroux, président de la Fédération française de la coutellerie³ : « Le design a fait son entrée dans les entreprises thiernoises. C'est récent et cela devient de plus en plus important. Les industriels innovent aussi dans les matériaux en utilisant, par exemple, des aciers spéciaux et des procédés de traitement cryogénique ».

Concernant le soin apporté au design, on peut citer la panoplie de cuisine Meeting qui propose une gamme complète de couteaux "gigognes" suite à un grand concours international (5ème Bourse européenne de la création coutelière).

1. « Couteaux Made in France : l'innovation en matière de coutellerie selon TB Group », tb-haute-coutellerie.com

2. COLONNA D'ISTRIA Geneviève, « Thiers affûte ses lames pour sauver la coutellerie », 24/06/2010, [l'usine nouvelle](http://l'usine-nouvelle.com)

3. JOLIVET Sylvie, « La coutellerie de Thiers organise sa défense », 01/06/2012, lesechos.fr

L'efficacité produit se concentre quant à elle sur le développement de caractéristiques particulières adaptées à l'utilisation du couteau. La résistance du couteau peut par exemple être travaillée comme avec l'Evercut, couteau garanti 25 ans sans affûtage (formé par la fusion de carbure de titane par un faisceau laser sur l'arête d'une lame en acier inox) et créé par l'entreprise Tarrerias-Bonjean après 5 ans de recherche¹. Ce couteau est d'ailleurs protégé par un brevet, évitant sa copie par des entreprises concurrentes.

Sur son site internet², cette entreprise indique qu'elle évalue son pôle investissement à 7 millions d'euros sur la période 2016-2017, soit près d'un tiers de son chiffre d'affaire. Tarrerias-Bonjean a ainsi choisi d'ouvrir un nouveau site d'une surface de 6000 m², principalement dédié à la logistique et à la préparation de commandes. L'objectif affiché est de "coller au plus près de la demande des clients et leur offrir un service de proximité qui fait souvent la différence". Tarrerias-Bonjean insiste beaucoup d'autre part sur l'aspect "créatif et artistique" de ses couteaux de cuisine et emploie une directrice artistique et un designer pour diriger une cellule spécialisée consacrée au design des couteaux inventés chaque année.

La création d'un nouveau produit par la Coutellerie de Thiers peut aussi résulter à la fois d'une innovation sur le produit et d'une démarche partenariale novatrice comme l'initiative présentée ci-contre :

CONCOURS DE CRÉATION d'un THIERS® dédié à la découpe de l'A.O.P. FOURME D'AMBERT

Dans le cadre du partenariat entre le Syndicat interprofessionnel de l'A.O.P. FOURME d'AMBERT et la Confrérie du couteau LE THIERS®, deux acteurs représentant des produits phares ancrés sur le même territoire, il a été organisé, depuis janvier 2015, un CONCOURS de création d'un couteau spécifique à cette A.O.P.

Ce concours s'adressait aux Compagnons-Fabricants adhérant à la Confrérie du Couteau LE THIERS®.

Il n'existait, jusqu'à présent, aucun couteau adapté au geste et à la découpe de l'A.O.P. Fourme d'Ambert. Destiné à la découpe d'une fourme en plateau (demi-fourme et non rondelle), ce couteau pourra être offert par l'interprofession lors d'opérations de communication et/ou utilisé pour le service.

Le prototype retenu par le Jury du Concours sera donc industrialisé par son fabricant et deviendra le couteau spécifique A.O.P. Fourme d'Ambert.

Suite à l'établissement d'un cahier des charges (VOIR) par les organisateurs du Concours, les Compagnons-Fabricants devaient remettre le résultat de leur travail le 1er juin 2015.

10 projets de grande qualité ont été réalisés. Un succès incontestable... Et la preuve de l'attachement des couteliers à notre couteau-phare, LE THIERS®, qui joue, progressivement, dans « la cour des grands ».

Le jury s'est réuni le 8 juillet dernier, à la C.C.I. Antenne d'Ambert. Après délibération, il a désigné le couteau vainqueur.

Présentation d'un concours de création d'un Thiers

(archives de la confrérie du Couté de Tié, 2015)

1. COLONNA D'ISTRIA Geneviève, « Thiers affûte ses lames pour sauver la coutellerie », 24/06/2010, l'usine nouvelle

2. « Couteaux Made in France : l'innovation en matière de coutellerie selon TB Group », tb-haute-coutellerie .com

Il est important de souligner le fait que l'innovation sans diffusion ne servirait à rien en termes de production de valeur car l'innovation permet avant tout de mettre en avant une entreprise par l'intermédiaire de produits se démarquant des autres sur le marché. Le salon international "Coutellia" participe à cette diffusion des nouveautés comme le précise le site internet de la Fédération Française de la Coutellerie¹: "Près de 4.000 personnes se sont récemment retrouvées à Thiers (Puy-de-Dôme) à l'occasion de la 22^e édition de Coutellia [en 2012], le Salon international du couteau d'art et de tradition. Un rendez-vous grand public que les professionnels locaux considèrent comme « une vitrine ». En mettant en avant la coutellerie d'art artisanale et la créativité - avec son concours de création de couteaux -, cette vitrine est à la fois en phase et en décalage avec la réalité industrielle du premier bassin coutelier européen."

Il nous a été demandé de réfléchir à des pistes d'innovations concrètes, nous avons donc pensé aux innovations suivantes :

- couteau connecté (ex : indique la température pour la cuisson des viandes pour les professionnels),
- utilisation de la technique d'impression 3D (possible avec acier et céramique notamment),

- utilisation d'une franchise pour valoriser les produits de la coutellerie thiernoise à condition de veiller à ce que le choix des films, programmes télévisés, etc. corresponde bien au standard haut de gamme des produits. On pourrait par exemple imaginer un coffret pour enfants comme ci-dessous mais qui mettrait en scène des personnages de dessins animés ou encore en lien avec une émission de cuisine dans le même esprit que l'exemple ci dessous avec Top Chef.



*Coffret Kids couverts enfants
sur le site laguiolecuisson.fr*



*Edition spéciale Top Chef
sur le site amazon.fr*

Une autre option stratégique découlant du maintien des produits en haut de gamme et de l'innovation est le développement de l'exportation des produits de la Coutellerie de Thiers à l'étranger. En effet, la clientèle française se tournant en partie vers des produits moins cher, il est nécessaire de chercher à toucher une clientèle étrangère en quête de produits de qualité.

1.JOLIVET Sylvie, « La coutellerie de Thiers organise sa défense », 01/06/2012, lesechos.fr