

"Les Invités"

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Areva²
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2006)

QUAND L'ENTREPRISE FAÇONNE LA SOCIÉTÉ

par

Philippe HOUZÉ

PDG des Galeries Lafayette et de Monoprix

Henri LAGARDE

Président d'une société d'investissement et advisor/director de Mars
Ancien PDG de Royal Canin

Jean-Claude THOENIG et Charles WALDMAN

Auteurs du livre *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*
(Éditions d'Organisation, 2005)

Séance du 23 janvier 2006

Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

En bref

De belles réussites économiques sont le fait d'entreprises qui enfreignent de façon volontaire et continue les principes de bonne gestion généralement admis. Leur offre anticipe les valeurs voire en crée de nouvelles, affirment Jean-Claude Thoenig et Charles Waldman. Avec de multiples parties prenantes, ces entreprises "marquantes" construisent de nouveaux territoires. Illustrant cette démarche, Philippe Houzé décrit l'aventure de Monoprix qui invente un nouveau concept de magasin de centre ville au moment où triomphent les grandes surfaces en banlieue. L'enseigne est un précurseur en matière de produits biologiques, verts et de développement durable. De même Henri Lagarde expose comment Royal Canin crée le territoire de la nutrition santé. Se fondant sur des recherches scientifiques, l'entreprise propose même désormais des aliments adaptés à des races spécifiques. Si ces entreprises connaissent aujourd'hui le succès, leurs dirigeants savent combien il est fragile. Être une entreprise marquante exige de se réinventer en permanence.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

EXPOSÉ de Jean-Claude THOENIG

Notre ouvrage *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*¹ est né de la rencontre de deux points de vue sur l'entreprise, celui d'un spécialiste du marketing et celui d'un sociologue. Depuis la publication de *La marque*² en 1989, le monde a changé et nous voulions présenter la nouvelle donne. Cependant, l'étude de plusieurs entreprises en France et à l'étranger, menée dans cette perspective, nous a finalement conduits vers une autre voie ; elle a révélé une multiplication de pratiques hérétiques par rapport aux dogmes acquis auxquels d'ailleurs nous participons en tant qu'enseignants. Plus intéressant encore, enfreindre les règles canoniques de gestion mène souvent à de belles réussites. Par exemple, une entreprise comme Saint-Gobain opère une diversification massive vers l'aval à l'heure où les experts déconseillent l'intégration verticale. De même, des entreprises bien établies tournent le dos de façon délibérée et continue aux règles du marketing. Ainsi, Hermès ne commissionne aucune étude de marché et ne réalise aucune communication avec des célébrités ; les produits doivent parler d'eux-mêmes.

Dans notre livre, nous avons cherché à comprendre ce que recouvrait le refus de l'orthodoxie et nous avons montré que ces entreprises ne cherchent pas à faire du marketing mais visent à marquer leur environnement. Il est établi depuis longtemps que l'entreprise façonne son environnement à travers son impact sur l'emploi et les qualifications ou encore le rôle des entrepreneurs, mais nous mettons en évidence que les entreprises, en tant que systèmes humains, sociaux et d'actions, sont capables de façonner la société avec d'autres parties prenantes.

Le marquage du territoire

Ce constat nous conduit à réviser les fondamentaux du management, notamment parce que les concepts issus des systèmes normatifs traditionnels comme le marché ou la demande sont inadéquats pour rendre compte des nouvelles pratiques. Désormais, nous substituons au concept de marché celui de territoire, social, sociétal, que l'on construit, et qui comprend, outre les éléments tangibles, des éléments intangibles tels que des identités et des normes culturelles. Nous ne parlons plus d'entreprises marchandes mais d'entreprises marquantes qui ne se contentent pas de fonder leur stratégie sur une photographie du marché. Enfin, nous préférons le concept de marquage à celui, réducteur, de marketing.

À la fin du XVIII^e et au XIX^e siècle, dans les grandes plaines américaines, les propriétaires pratiquaient le marquage du bétail en appliquant des fers. On associe généralement la marque au symbole, soit le nom ou le logo qui figure sur le fer, mais la signature est aussi un moyen de construire un territoire, de délimiter des juridictions distinctives en l'absence de toute délimitation de terrains par des clôtures. Cette métaphore peut, à notre sens, s'appliquer aux entreprises présentées dans notre livre pour lesquelles le marquage joue presque une fonction de civilisation selon des termes empruntés à la géographie politique.

¹ Jean-Claude Thoenig et Charles Waldman, *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante* (Éditions d'Organisation, 2005).

² Jean-Noël Kapferer, Jean-Claude Thoenig, *La marque* (Mc Graw Hill, 1989).

EXPOSÉ de Charles WALDMAN

L'entreprise marquante est liée à une imprégnation sociétale forte et à la volonté d'infléchir et de façonner la société, ce qui renvoie au rôle politique des entreprises au sens originel du terme : peser sur la vie de la cité.

Marquage réactif et proactif

Nous avons distingué deux types de marquage. Le premier, le marquage réactif, conserve les acteurs et les territoires existants mais excelle dans la mise en œuvre. Par exemple, Wal-Mart, premier distributeur mondial, n'a rien inventé au plan conceptuel ; la vente discount existait depuis quelques décennies quand Wal-Mart s'est lancé dans le métier. De même, lorsque l'entreprise a ouvert ses premiers petits hypermarchés, des acteurs étaient déjà en place, mais Wal-Mart les a supplantés par la qualité de la mise en œuvre. Une des seules innovations a consisté à aller dans l'Amérique rurale et profonde où les autres distributeurs ne s'aventuraient pas.

Le marquage proactif, lui, crée de nouveaux territoires, légitime de nouvelles valeurs et valorise de nouveaux acteurs. Par exemple, IKEA s'est affranchi du concept de meuble patrimoine pour inventer la notion de meuble consommation. L'enseigne a aussi créé une nouvelle division du travail entre l'entreprise et ses clients qui devaient désormais monter leur meuble eux-mêmes. Elle a mis en place un réseau original de sous-traitants mettant en œuvre des technologies pointues dans des contrées diverses à travers le monde.

La distinction entre marquage proactif et marquage réactif n'est pas si tranchée. Des innovateurs peuvent exceller dans la mise en œuvre et des imitateurs peuvent innover. Il demeure que les entreprises relèvent essentiellement d'un profil ou de l'autre.

La mise à mal des principes sacrés du marketing

Les canons du marketing sont bousculés par les pratiques de marquage, proactif en particulier. Dans le cadre du marquage, les études de marché, surtout quantitatives, ne sont d'aucune utilité. Pour créer de nouveaux territoires, il est vain d'extrapoler à partir de zéro. Henry Mintzberg ayant conduit une étude concernant un large nombre de créations de marché, selon la terminologie de l'époque, avait déjà montré l'absence de pertinence des prévisions de marché dans l'immense majorité des cas. L'implantation de la FNAC au Portugal est un cas célèbre dans lequel les études avaient conclu, faute de magasins concurrents, à l'absence de marché. Pourtant, les Portugais montraient une forte appétence pour les produits de culture et de loisir, sans compter ceux qui connaissaient la marque du fait des liens entre la France et le Portugal. En pratique, l'année de l'ouverture du premier magasin FNAC au Portugal, le chiffre d'affaires a été extraordinairement supérieur aux prévisions. Dans ce type de contexte, les signaux faibles et les études qualitatives approfondies sont plus éclairants que les études scientifiques.

Le *benchmarking* concurrentiel a également peu d'utilité dans ces démarches. Il ne conduit qu'à dupliquer des schémas préétablis et incite à avancer marginalement par rapport aux pratiques existantes tandis que les marqueurs proactifs balayaient l'existant et changent les règles du jeu.

La satisfaction des besoins est remplacée par la création de nouvelles cognitions, et ce d'autant plus que la notion de besoin est fragile, les individus n'étant guère capables d'exprimer verbalement plus de 10 % de leurs besoins. Les innovateurs n'ont pas une connaissance scientifique de la société, mais ils en sont profondément imprégnés et sentent les pistes prometteuses. Le passage du meuble patrimoine au meuble consommation chez IKEA comme celui de l'alimentation pour chien à celui de la nutrition santé chez Royal Canin relèvent d'un changement radical d'angle d'attaque.

La notion de client moyen et la massification qu'elle suppose sont inopérantes dans la stratégie de marquage. Les cibles privilégiées sont les clients novateurs prêts à s'approprier les nouvelles règles du jeu. La segmentation et la personnalisation vont de soi.

L'offre est valorisée par sa tangibilité. Les grands marqueurs sont des bâtisseurs de tangibilité qui ne s'appuient pas sur des jeux psychosociaux et des symboles superficiels. La valeur du produit est vraie, tangible.

La notion de prix d'achat est remplacée par celle de valeur d'usage ; les marquages s'inscrivent dans la durée pour l'entreprise et le client.

La communication est éducative impliquant des ambassadeurs enthousiastes sur le terrain. La satisfaction des utilisateurs est une tâche transverse et pas l'apanage du marketing et de la vente.

Dans les démarches de marquage, la coopération entre la production et la distribution va de soi, le marquage étant conçu comme un projet partagé. La congruence des stratégies de production et de distribution est fondamentale.

EXPOSÉ de Philippe HOUZÉ

En 1985, j'ai été nommé directeur général de Monoprix par le deuxième président de l'entreprise, Étienne Moulin, sous l'œil attentif du fondateur de l'entreprise, Max Heilbronn. À cette époque, beaucoup croient à la fin des magasins populaires. Les vagues d'hypermarchés et de supermarchés discount sont arrivées. Le centre-ville est assailli de toutes parts, et pour survivre, il nous faut résister. Lorsque l'on n'est ni premier, ni deuxième sur un marché, il est inutile de se battre pour les premières places ; il faut construire son propre territoire avant de contre-attaquer.

Histoire et stratégie

Le centre-ville présente l'avantage de la proximité mais aussi l'inconvénient majeur de cumuler les coûts d'acheminement des produits et celui de l'immobilier. Les citadins sont des clients sensibles à l'innovation, à la qualité et qui ont du pouvoir d'achat mais qui ont aussi des problèmes de mobilité, d'horaires et plus généralement un style de vie différent. Dès 1985, je ressens la bipolarisation du marché entre les discounters et les magasins spécialisés. Or, les magasins populaires comme Monoprix sont généralistes et voués à disparaître s'ils restent coincés entre les deux. Les coûts inhérents à notre implantation en centre-ville nous empêchant de devenir discounters, nous devons devenir des spécialistes ; plus précisément, des spécialistes de l'essentiel. Simon Marks, l'un des fondateurs de Marks & Spencer, avait lancé l'idée de rendre le beau et le bon accessibles au plus grand nombre. Je me suis rallié à cet objectif : Monoprix doit démocratiser le beau et le bon. Cela correspond aux gènes de l'entreprise ; le fondateur des Galeries Lafayette, Théophile Bader, dont le gendre est le fondateur de Monoprix, a créé une boutique de mode dans laquelle il a rendu accessible le beau au plus grand nombre. Son succès a été tel que sa boutique est devenue un grand magasin.

À la fin des années 1980, le marché bouge, les problèmes d'environnement et de qualité des produits agricoles se multiplient. Nous sommes les premiers à lancer des marques de produits bio et verts, respectueux de l'environnement, pour faire comprendre à nos consommateurs qu'ils ont aussi un rôle à jouer dans la société. Dans le domaine de la qualité, nous lançons Monoprix Gourmet et Monoprix La forme qui deviendra Monoprix Mieux vivre. Nous travaillons avec les municipalités des villes assiégées par les grandes surfaces. Nous fermons cent cinquante magasins qui perdent de l'argent mais en ouvrons deux cent cinquante autres.

Je transforme la Fédération nationale des commerces multiples en Union du grand commerce de centre-ville dont je prends la présidence et, avec les pouvoirs publics, nous travaillons aux moyens de résister aux centres commerciaux de périphérie : aménagement de parkings, espaces verts, signalisation, sécurité, etc.

En 1998-1999 commence à se diffuser le concept de développement durable ; or, tout ce que nous faisons déjà s'inscrit au cœur de cette démarche. Je fais mienne très vite la triple responsabilité de l'entreprise : économique, sociétale et environnementale. Une entreprise doit être viable : sa première responsabilité est de gagner de l'argent pour se développer et créer des emplois. Elle doit être vivable : on travaille pour ses partenaires, ses collaborateurs, ses fournisseurs, les municipalités. Enfin, elle doit être durable : la logistique et l'énergie que nous utilisons, les déchets que nous créons ont un impact sur l'environnement. Nous avons lancé une grande campagne interne sur le développement durable, mais les gens comprenaient mal la démarche. J'ai invité Bill Clinton à nous présenter sa vision personnelle du développement durable, ce fut un grand moment.

La différenciation par les valeurs

Je défends aujourd'hui Monoprix comme une marque éthique, ce qui se traduit par les responsabilités que nous assumons. Dans le domaine environnemental, nous avons fait des réalisations au niveau de la logistique, des magasins, des partenariats agricoles. Au niveau sociétal nous avons, par exemple, sponsorisé l'initiative Immeubles en fête prise par un responsable du XVIII^e arrondissement pour regrouper les gens qui, au cœur de la ville, ne se connaissent pas.

Vis-à-vis de nos concurrents, ce qui nous rapproche des entreprises marquantes, c'est que nous faisons de la différenciation par les valeurs. Nous sommes particulièrement attachés à deux couples de valeurs : tradition et modernité, respect et audace. La tradition, c'est notre ADN : la démocratisation du beau et du bon ainsi que la famille. La modernité, c'est l'empathie, la diversité, le design, la créativité et une nouvelle forme de management. Le respect vise les collaborateurs, les fournisseurs, les partenaires, la communauté, le centre-ville. L'audace correspond au goût du risque et à la volonté de sortir des sentiers battus.

Pour ce qui est de la performance économique, le profit n'est pas pour moi une exigence à tout prix, c'est plutôt la sanction d'un travail bien construit qui satisfait la communauté ; nous sommes passés d'un résultat d'exploitation de 0,5 % du chiffre d'affaires à 6 % aujourd'hui. Entre-temps nous avons acquis les magasins Prisunic en perdition et nous nous sommes alliés avec Casino, un grand de l'alimentation pour pouvoir rester dans le jeu avec nos partenaires fournisseurs et disposer de meilleures conditions d'achat.

Les dernières réalisations

Nous avons ouvert en mai 2005 le Citymarché idéal à Angers, magasin HQE (haute qualité environnementale) dont la conception technique, économique et écologique a été faite dans l'esprit du développement durable : embauches avec l'ANPE, passage d'un contrat avec l'EDF pour n'utiliser que des énergies renouvelables, etc. La même année, nous avons lancé un nouveau concept de dépannage, un magasin ouvert de 9h00 à 23h00 ne proposant que des produits prêts à consommer pour aider le consommateur à vivre différemment. Nous lançons aujourd'hui une nouvelle campagne de communication qui exprime les valeurs de l'enseigne et dont les slogans sont : « *mettons du beau partout* », « *oui à la recherche du temps gagné* », « *non au quotidien quotidien* », « *pas un jour sans se faire du bien* » et « *vive l'augmentation du goût de la vie* ».

Quant à la réinvention des *process*, les clés de l'exécution, nous avons réalisé une refonte de la logistique, la reconception des bureaux d'achat et du siège, la mise en place d'un progiciel global de gestion intégrée, la reconception des techniques d'exploitation.

Nous visons la mobilisation générale des collaborateurs avec une campagne sur le thème : « *On fait quoi pour vous aujourd'hui ?* » Parmi nos effectifs, 40 % sont des gens d'origine étrangère ; nous sommes une véritable entreprise d'intégration, notamment par l'alphabétisation.

Enfin, nous travaillons sur la redistribution des marchandises à Paris. Nous approvisionnons aujourd'hui cinquante magasins par camions à partir d'entrepôts. Nous envisageons d'acheminer le tout au cœur de Paris par chemin de fer, soit mille wagons par jour, puis de livrer nos magasins la nuit avec des camions à gaz naturel de ville produisant un minimum de nuisances.

Les nouveaux défis

Quels sont les nouveaux défis de Monoprix ? « *Speed, Talent, Passion, Branding* ». J'utilise à dessein les mots anglais capables de véhiculer une idée en un seul mot.

Speed : face à l'accélération des cycles, à la mondialisation, à la mutation des besoins et des goûts, il faut être flexible et réagir en permanence.

Talent : par rapport à la complexité de la gestion, il faut prendre des risques, élever le niveau des savoirs des décideurs, accepter les erreurs et savoir le cas échéant changer d'orientation.

Passion : cela renvoie au mythe de l'entreprise ; il faut y croire, y participer, l'entretenir, le renouveler. On ne raisonne pas, on se passionne ; nous sommes un ordre missionnaire.

Branding : de même qu'il faut différencier entre le marchand sans cesse à la recherche de ce qui va satisfaire le client et le distributeur qui industrialise le *process*, il faut distinguer entre l'enseigne qui vend des produits, et la marque qui véhicule des valeurs et permet de se faire reconnaître.

EXPOSÉ de Henri LAGARDE

Royal Canin a multiplié sa valeur par vingt-six entre 1993 et 2005. La progression du résultat d'exploitation a été en moyenne de 30,8 % par an pendant douze ans. Or, il n'y a pas de réussite durable qui ne repose sur une éthique et des valeurs.

Respect de l'animal et des personnes

Nos valeurs de base sont d'une part la connaissance et le respect de l'animal et d'autre part le respect des personnes.

Royal Canin ne conduit jamais d'études consommateurs mais travaille sans cesse à comprendre l'animal, ses besoins physiologiques et à y répondre le mieux possible. Nous laissons le soin aux prescripteurs d'expliquer cette technicité impossible à transmettre par la télévision. Notre marketing réside dans la recherche d'une réponse technique et scientifique à long terme aux vrais besoins de l'animal.

Par ailleurs, la manière dont nous traitons nos salariés et nos partenaires conditionne la façon dont eux-mêmes traitent nos clients. Si l'on en croit la célèbre pyramide de Maslow, les gens travaillent peu pour l'argent mais cherchent avant tout un sentiment d'appartenance, de confiance et de respect, et le fait d'être associé à un projet. À l'image de l'escadrille dont Moreno a montré en 1944 que le succès reposait moins sur l'addition de brillants pilotes de chasse que sur la grande proximité entre des pilotes capables de se comprendre très vite sans communication explicite, nous croyons que la réussite passe par la solidarité et la réactivité obtenues grâce à la stabilité des équipes.

La stratégie d'Épaminondas

Il faut avoir le courage de choisir son terrain de bataille, plutôt que de se battre sur tous les fronts, et concentrer ses forces et son enthousiasme dans l'exécution de la stratégie retenue. Pour notre part, nous avons défini le champ de la nutrition santé, opté pour la distribution spécialisée qui seule peut porter notre message jusqu'au consommateur, adopté une approche préventive et totale de la qualité et enfin organisé l'entreprise au plus juste visant ainsi à renforcer la valeur ajoutée pour le client et à éliminer tout gaspillage. Par exemple, en matière de qualité, nous avons apporté trois nouvelles offres globales qui ont chacune bouleversé, à leur époque, le marché mondial ; la dernière née est structurée autour de produits spécifiques à certaines races de chien ou chat, et elle reste inégalée sur le marché mondial.

Les nouveaux territoires

Choisir de nouveaux territoires permet de mieux servir le client, de se différencier radicalement et de sortir de la simple concurrence par les prix mais aussi de partager du plaisir et de la fierté d'appartenance, avec nos salariés, partenaires et clients.

On ne peut identifier de nouveaux territoires que si l'on s'est profondément imprégné d'un métier. Il s'agit de saisir des idées, des signaux faibles, d'en proposer de nouvelles synthèses et de les traduire en action. Le *marketing mix* ainsi défini n'est pas figé mais en constante évolution, nous rendant de plus quasi insaisissables. On notera que la démarche de création de nouveaux territoires est une tension entre la nécessaire persévérance à suivre un cap et les tout aussi nécessaires sensibilité et flexibilité fondées sur l'écoute des signaux faibles.

Le territoire de Royal Canin était en 1967 constitué par les aliments secs. En 1970, nous nous sommes tournés vers les prescripteurs et la distribution spécialisée. En 1990, imitant deux concurrents américains, nous sommes passés à la nutrition avec des produits prenant en compte l'âge et l'activité de l'animal, rejoignant ainsi les premiers au niveau mondial. En 1997, nous avons pris une longueur d'avance sur nos concurrents en introduisant la gamme Size qui prend en compte des paramètres supplémentaires comme le format/taille de la race. En 2000, nous avons creusé l'écart en introduisant des produits pour certaines races ciblées. Nous avons la chance d'être dans un métier où les gens sont prêts à payer le prix pour la santé de leur animal comme ils le font pour la santé de leurs enfants. Mais notre offre est concrète et tangible ; ainsi un aliment pour berger allemand a un coût matière 8,7 fois supérieur à celui d'un bas de gamme, et 2,2 fois à celui de Size, pour un écart de prix public de 30% seulement en moyenne ; notre offre n'est donc pas du marketing paillette : elle est vraiment tangible.

La conquête de nouveaux territoires s'apprécie aussi à travers les chiffres. Les produits de nutrition/santé qui représentaient 17 % du chiffre d'affaires du groupe en 1993 comptent aujourd'hui pour 92 %. L'activité internationale est, dans le même temps, passée de 52 % à 82 % du chiffre d'affaires. Les ventes de produits pour chats sont passées de 1,2 % à 31 %. et nous les commercialisons depuis 1995 sous la marque Royal Canin, car pour nous, peu importe le nom de la marque, c'est la constance dans la qualité à laquelle elle renvoie qui compte. Nous n'existions presque pas chez les vétérinaires et nous passons aujourd'hui devant notre premier concurrent mondial sur ce créneau. Aux États-Unis, où notre marque Royal Canin est encore très peu connue, nous avons, dans la première chaîne spécialisée mondiale, multiplié par huit nos ventes en vingt-neuf mois car nous apportons une offre tangible, très différente.

Pour faire vivre les nouveaux territoires, nous nous attachons à la cohérence des discours interne et externe autour d'une stratégie claire. Nous n'hésitons pas non plus à promouvoir des concepts à contre-courant : voir la complexité comme une opportunité, déployer une stratégie à la Épaminondas ou convertir les Français épris d'idées aux vertus du consensus à la néerlandaise. En dix-huit ans, j'ai probablement distribué à mes interlocuteurs, partenaires,

clients, syndicalistes... quelque quatre cents exemplaires de la *Logique de l'honneur*³³, toujours assortis d'un résumé, pour être sûr que la synthèse du message « *recherchons le consensus à la Hollandaise* » soit compris de chacun.

Des outils uniques

À partir de 1995, nous avons opéré une rupture avec la communication des autres mais aussi avec nos pratiques antérieures. Nous nous sommes lancés dans le savoir et le partage du savoir à travers par exemple nos encyclopédies du chien puis du chat, déjà traduites en quinze langues et tirées à plus de quatre millions d'exemplaires. Nous avons produit des brochures techniques par race, de multiples livres techniques destinés aux professionnels, et des revues pour les vétérinaires. Nous cherchons ainsi à diffuser notre vision du monde animal.

Un nouveau tissu sociétal

Nous avons créé de nouveaux métiers : les cynotechniciens et félinotechniciens qui donnent des conseils aux éleveurs.

Nous tissons aussi des alliances pour clamer notre territoire et intervenir souvent en opposition avec les points de vue convenus.

Les pratiques de management

Nous nous méfions des structures et des procédures. Par exemple, il n'y a pas de service qualité, cette dernière étant notre affaire à tous et le marketing central comprend moins de dix personnes. Nous recherchons le décroisement en bannissant les descriptions de poste qui fixent des frontières tayloristes étanches. Nous valorisons une vision positive des problèmes et incidents, perçus comme de merveilleuses opportunités pour nous améliorer encore.

Enfin, soulignons l'importance de la vision et du projet qui, dès lors qu'ils sont partagés, permettent de conférer une très large autonomie de chacun dans l'exécution, même à l'autre bout du monde.

En conclusion, si l'on rêve souvent de changer le monde, cela reste inaccessible. On rêve aussi de changer la France, c'est encore très difficile, mais changer l'entreprise est à portée de main.

³³ Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur* (Seuil, 1989).

DÉBAT

Le rôle de l'information

Charles Waldman : Si les créateurs de nouveaux territoires accordent peu de crédit aux études de marché, ils restent avides d'informations. Tous les matins, Philippe Houzé absorbe des quantités d'informations lui permettant de comprendre les évolutions du monde. Quant à Henri Lagarde, il fait preuve d'un grand appétit d'information scientifique.

Nom de marque

Un intervenant : *D'où vient le nom Monoprix ? Le nom n'évoque pas d'emblée la diversité, la qualité et les valeurs...*

Philippe Houzé : Max Heilbronn s'est inspiré du concept de magasin populaire inventé par Franck Winfield Woolworth aux États-Unis en 1879. Les premiers magasins européens de ce type ouvrent en Allemagne en 1926 et en Angleterre en 1928. Tous les produits étaient vendus à cinq ou dix cents. En France, le premier magasin populaire est Uniprix lancé par les Nouvelles Galeries, le second est Prisunic lancé par Le Printemps et le troisième est Monoprix, lancé par les Galeries Lafayette, et qui s'appelle à l'origine NOMA pour nouveau magasin. Cependant, les Nouvelles Galeries possèdent la marque NOGA et attaquent l'entreprise pour qu'elle change le nom de l'enseigne...

Entreprises marquantes et entreprises patrimoniales

Int. : *Y a-t-il un lien entre entreprises marquantes et entreprises patrimoniales ?*

P. H. : Toutes les entreprises patrimoniales ne sont pas marquantes, mais elles partagent certaines valeurs et caractéristiques qui font qu'elles sont bien représentées parmi les entreprises marquantes. Cependant, la transmission d'une génération à l'autre de cette flamme et cette passion n'est pas garantie...

Int. : *Il n'est sans doute pas facile d'expliquer aux analystes qu'une entreprise comme Royal Canin a choisi de sortir de la grande distribution. Ce genre de décision est plus facile à faire passer dans une entreprise patrimoniale.*

Henri Lagarde : Les choses étaient plus difficiles tant que nous n'avions qu'un actionnaire. Lorsque nous avons été introduits en Bourse, nous avons pu convaincre de la pertinence de notre stratégie car elle se justifiait par des faits. Quand on sait où l'on va et qu'on l'explique avec conviction, les gens suivent, que l'entreprise soit patrimoniale ou cotée en Bourse. Mais je ne récuse pas les questionnements stratégiques : ils ne peuvent qu'être stimulants.

Jean-Claude Thoenig : Dans l'échantillon d'entreprises étudiées, que ce soit celui de l'ouvrage français ou celui de la version américaine, le capital est généralement concentré. En outre, il n'y a pas de marquage sans vision à long terme. Lorsque les résultats trimestriels sont la ligne de mire, les dirigeants ne peuvent développer que des stratégies conservatrices pour se préserver.

H. L. : Depuis que nous avons en effet été rachetés en 2002 par Mars, une entreprise familiale, on ne nous pose plus de questions sur les grandes surfaces alimentaires ni sur nos options stratégiques. La vision est sans hésitation à long terme.

P. H. : Lorsque les fonds d'investissements acquièrent des sociétés mal gérées, familiales ou pas, ils les remettent en piste avec des actions managériales draconiennes pour rattraper ce qui n'a pas été accompli pendant les dernières années et exigent des résultats à court terme. Ensuite, de nouveaux actionnaires devront avoir une vision à long terme pour assurer le devenir de ces entreprises. Je me suis battu contre l'obligation de publication de résultat

trimestriel pour les entreprises cotées en France constatant les effets déjà dévastateurs de cet exercice semestriel.

Int. : *Y a-t-il des entreprises qui ne marquent pas ou marquent négativement ?*

J.-C. T. : Il y a en effet des entreprises marquantes qui perdent un jour la raison et commettent des péchés, certains véniels, certains mortels. Nous les détaillons dans l'un des chapitres de notre ouvrage.

La notion de territoire

Int. : *Je ne parviens pas bien à comprendre la notion de territoire. Ce que j'ai entendu évoque pour moi les tribus : signes d'appartenance, signes de reconnaissance, faire partie de la cité. Pourquoi avoir choisi le mot territoire ?*

J.-C. T. : Nous sommes dans des constructions d'autant mieux saisies que l'on ne s'arrête pas au statut juridique des partenaires. Il n'y a pas d'un côté l'entreprise et de l'autre le reste du monde. Le mot territoire est une métaphore qui rend compte d'un centre et des partenaires que l'on coopte avec lesquels il y a un partage d'intérêts et de valeurs. Cette construction peut se traduire par des rôles remplis par les diverses parties prenantes comme celui de prescription. On ne peut pas comprendre Royal Canin sans comprendre que c'est une configuration avec, au centre, l'entreprise et, autour, le monde vétérinaire, la recherche, les éleveurs et les distributeurs spécialisés. Les partenaires non seulement entretiennent des relations mais se retrouvent autour du même projet. Le même phénomène s'observe dans les cooptations entre Monoprix et les maires des centres-villes ou dans le travail avec les associations. La métaphore de la tribu est faible ; il y a une construction conjointe de civilisation ! Des intérêts communs autour de la défense des frontières dépassent la portée des tribus. Les mots d'organisation ou de réseau sont pauvres au contraire du terme territoire qui implique un centre et une périphérie dans un rapport autre que la subordination.

Int. : *Le territoire comprend aussi les clients et leurs représentations. Comment vous y prenez-vous avec ceux qui se projettent sur l'animal et lui offrent du foie gras pour son anniversaire ? En essayant de les convaincre que la nutrition sèche est meilleure, ne risquez-vous pas de provoquer un désenchantement ?*

H. L. : Notre vision est que le respect de l'animal passe par le respect de ses besoins sans les confondre avec ceux des humains. Ceci dit, il ne faut pas rejeter ces personnes. Nous avons publié des ouvrages spécialisés sur le chihuahua pour contribuer à l'éducation de ces clients.

Des réussites toujours provisoires

Int. : *Quand vous dites « le bio, c'est nous », cela me fait irrésistiblement penser à vos concurrents dont l'un, Carrefour, a conçu le slogan « mieux consommer, c'est urgent » et un autre, Leclerc, qui a aussi pour stratégie d'investir les champs sociaux. Quelle différence faites-vous entre une stratégie de création de territoire et une autre qui consiste à prendre la tête d'un mouvement qui fédère des consommateurs autour d'une étiquette ?*

P. H. : Je n'ai pas voulu être un chantre de notre esprit pionnier et quelques années après, je me demande même si ce n'était pas une erreur. Il y a une attitude dont je me défie en permanence, c'est l'arrogance. Quand on devient arrogant, c'est le signe du déclin de l'entreprise que l'on dirige. Chacun a ses qualités et ses défauts personnels et quelquefois, portés par ces discours et cette volonté de changer la société, on risque de devenir arrogant. Ce fut le cas de Marks & Spencer, une entreprise formidable mais qui en 1995 implante partout dans le monde exactement les mêmes magasins, portée par la réussite obtenue sur le marché d'origine dans un contexte économique de crise bien particulier. L'entreprise a cru avoir trouvé la formule universelle et a connu rapidement la crise et la fermeture des ses implantations françaises.

C. W. : Le fondateur de l'entreprise d'aspirateurs Dyson a mis au cœur de son système l'insatisfaction permanente et des antidotes à l'autosatisfaction.

H. L. : Nous avons érigé en principe qu'un client n'est fidèle que tant qu'il n'a pas trouvé une meilleure offre. Nous pouvons de ce fait le perdre à tout moment. Il nous faut donc en permanence chercher à nous améliorer, à être meilleur que le meilleur de nos concurrents.

P. H. : D'où la recherche permanente de nouveaux territoires pour assurer sa pérennité. Nous sommes face à une réduction telle de la durée de vie des concepts que nous sommes obligés d'envisager leur obsolescence rapide et de conquérir de nouveaux territoires. Cette insatisfaction permanente nous fait avancer.

Marchands et distributeurs

Int. : *Pourquoi la distribution pratique-t-elle à grande échelle la banalisation par les prix mettant ainsi en œuvre un marketing achat plutôt qu'un marketing vente ?*

P. H. : Je fais la différence entre les marchands et les distributeurs, ce dernier terme ayant été introduit par Édouard Leclerc en 1948. Tout jeune séminariste, il s'est demandé comment réconcilier les marchands et le profit. En ne faisant pas de profit ! Le modèle du discount consiste à industrialiser la machine, à vendre bon marché mais en grande quantité. En s'adressant à la masse, le discount a un rôle social au moins aussi important que le nôtre. Lorsque nous souhaitons démocratiser le beau et le bien, nous nous adressons quand même à une élite. Quatre ou cinq sociétés de ce type existent de par le monde tandis que l'hypermarché est devenu un concept international car il apporte aux masses la qualité de base au quotidien.

C. W. : On voit la dichotomie entre, d'une part, le commerce spécialisé s'adressant à des clientèles aisées et, d'autre part, la machine à faire des bas prix. Cependant, certains signaux aux États-Unis montrent un rééquilibrage en faveur de ceux qui tirent moins les prix vers le bas. Par exemple, une enseigne comme Target qui a choisi une position plus qualitative que Wal-Mart gagne des parts de marché. Dans le domaine du bricolage Lowe's croît plus vite que Home Depot. On voit aussi la renaissance de spécialistes comme Wholefood ou Central Market dans le domaine de l'agroalimentaire qui constitue pourtant le terrain de prédilection des discounters. En France, les hypermarchés ont perdu des parts de marché sauf pour les produits pour lesquels la variété de l'assortiment a été préservée. La corrélation est forte entre perte de part de marché et appauvrissement de l'offre. Les hypermarchés s'interrogent donc aujourd'hui sur les secteurs à abandonner au profit d'une offre plus large sur les autres rayons. Ils constatent également que certains produits ne peuvent pas être distribués sans service, or les services impliquent d'augmenter les marges, ce qui exige d'augmenter l'offre vers le haut de gamme.

Marquage et flexibilité

Int. : *Vous parlez de souplesse, d'initiative, de flexibilité au moment où les progiciels de gestion intégrée introduisent des rigidités qui conduisent à des catastrophes industrielles.*

P. H. : Il y a certes eu des catastrophes avec les ERP (Enterprise Resource Planning), mais s'ils représentaient la catastrophe que vous décrivez, on ne trouverait pas leurs promoteurs en tête des cotations boursières. Dans un magasin, il faut gérer la marge par produit avec quatre cent mille références. Les progiciels de gestion intégrée constituent l'un des éléments de la maîtrise de la complexité.

Mobiliser les collaborateurs

Int. : *Parmi les parties prenantes, quelles sont les plus intéressées à votre engagement dans le développement durable ?*

P. H. : Les plus importants, ce ne sont pas ceux avec lesquels nous avons le mieux réussi, ce sont les collaborateurs. Le levier majeur dans une entreprise est la mobilisation des collaborateurs. En France, les gens ne parviennent pas à se mettre dans une position de service sans se sentir serviles. Parmi nos responsabilités, la responsabilité sociétale est la plus importante. Compte tenu de la diversité des origines de nos salariés, elle rejoint la question de l'intégration dans la société française. Nous les alphabétisons et espérons leur faire aimer le pays et leur entreprise. La responsabilité économique est notre travail quotidien, la responsabilité environnementale est essentiellement d'ordre technique.

La France, une société marquante ?

Int. : *Le marquage tel que vous le décrivez est-il applicable à la France ?*

P. H. : Un chef d'entreprise est un homme politique, nous sommes au service de la cité. Nous sommes amenés à jouer ce rôle mais nous ne sommes pas seuls. Il faut fédérer des gens qui ont les mêmes valeurs, les mêmes pratiques. C'est ce que nous essayons de faire modestement pour nos entreprises. Certains hommes politiques ont certainement l'ambition de réinventer le fonctionnement de notre pays.

Michel Berry : *L'idée de l'École de Paris relève modestement de cette volonté de faire connaître ce qui se fait en France en termes de management. Nous n'avons pas encore fédéré tout le monde mais nous avons déjà des choses à dire.*

H. L. : Nous pouvons changer des choses. En Camargue, nous sommes passés d'une culture d'opposition et d'antagonismes sociaux, à une culture de dialogue entre les gens. Nous avons raconté notre expérience dans différentes entreprises et nous avons, je crois, vraiment contribué à diffuser de nouvelles pratiques dans les entreprises environnantes, et donc contribué à un changement culturel réel.

Une économie de la coconstruction ?

Int. : *Après l'économie de l'offre puis l'économie de la demande, assisterait-on avec l'émergence des territoires à une économie de la coconstruction du produit avec les parties prenantes ?*

P. H. : Pour ma part, j'aime le terme en vogue de "consom'acteur". Les consommateurs ont besoins de donner du sens à leurs achats.

H. L. : Nous nous inscrivons plutôt dans un marketing de l'offre car les consommateurs ne peuvent pas pressentir les innovations et les changements à venir. Il nous appartient de rassembler les signaux faibles et de réfléchir. A posteriori, nous pouvons toujours réécrire l'histoire et donner une très grande cohérence à notre stratégie, mais dans les faits, la stratégie, c'est l'application de quelques idées et valeurs centrales dans un environnement en changement permanent ; il y aura donc beaucoup de tâtonnements, d'essais, et puis quelques victoires locales que nous nous empressons alors de transformer en grandes percées et en stratégies globales. C'est la stratégie d'opportunité versus celle des plans préétablis inamovibles contre laquelle s'était levé Charles de Gaulle à son examen de sortie de l'École de guerre.

Une rupture avec le management enseigné

J.-C. T. : Ce que nous voyons à l'œuvre dans les entreprises marquantes est très éloigné de ce qui est enseigné dans les écoles censées former les managers. Par exemple, les divisions par fonction et entre disciplines de la gestion (stratégie, marketing, etc.) disparaissent sur le terrain. Autre exemple, les entreprises marquantes ont une capacité à développer les personnes agissant en leur sein, à les y maintenir et vivre avec elles de façon telle que leur force ne soit pas la simple somme des talents individuels d'origine. Dans d'autres entreprises, d'autres types de gestion valorisent l'appel à des professions constituées et certifiées, et le

développement des profils mercenaires. La partie qui s'engage entre les deux approches mérite d'être suivie. Enfin, dans l'ensemble des cas étudiés, une expérience sociétale ou un projet, qui va au-delà d'un projet marchand, anime l'innovateur.

Présentation des orateurs :

Philippe Houzé : président du directoire du groupe Galeries Lafayette qu'il a transformé avec des collections innovatrices et des concepts nouveaux ; il a été nommé directeur général (en 1982) puis président directeur général (depuis 1994) de Monoprix, il en a fait la référence du commerce de proximité en centre-ville ; il est membre du Comité 21 (association pour le développement durable), de CCF-HSBC, de Casino, du conseil d'administration de la National Retail Federation, du French-American Business Council, président de l'Association internationale des Grands Magasins, président de l'Union du grand commerce en centre-ville (UCV), président du conseil d'établissement de NEGOCIA et membre élu de la CCIP ; il a publié *La vie s'invente en ville ou quel commerce pour les villes* (Economica, 1998), *Vive la Marque* (ICC, 1989).

Henri Lagarde : a été dans la vente, le marketing et la stratégie chez Philips (1965-1975), puis dix-sept ans chez Thomson où il était en dernier lieu PDG du groupe Thomson Électroménager, avant de rejoindre en 1994 le groupe agro-alimentaire Guyomarc'h dont Royal Canin faisait partie ; il est au board du groupe Mars Inc., propriétaire de Royal Canin depuis 2002 et intervient, particulièrement aux USA, sur des problèmes de stratégie et organisation.

Jean-Claude Thoenig : sociologue, directeur de recherche au CNRS (Dauphine Recherches en Management) et professeur à l'INSEAD ; il est le coauteur avec Charles Waldman de *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante* (Éditions d'Organisation, 2005) et de *The Marking Enterprise. Business Success and Societal Embedding* (Londres, Palgrave, 2006).
jean-claude.thoenig@insead.edu
www.insead.edu/facultyresearch/ob/thoenig/index.htm

Charles Waldman : professeur affilié senior, directeur du programme supérieur pour dirigeants) à l'INSEAD.
Charles.waldman@insead.edu

Diffusion mai 2006