

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

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

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de commerce et d'industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mars 2002)

**ROYAL CANIN :
LE L'ORÉAL DES ANIMAUX ?**

par

Henri LAGARDE
PDG de Royal Canin

Séance du 9 novembre 2001
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Il n'est pas rare d'observer de grands chiens suivant péniblement leur maître, leur arrière-train rendant leur marche difficile. On ignore généralement que cela est dû le plus souvent à une alimentation inadaptée pendant leur croissance. En effet l'organisme des chiens a des besoins nutritionnels qui varient avec leur âge, leur niveau d'activité, mais aussi leur race. Il en est de même pour les chats. Comme les propriétaires de ces animaux souvent adulés sont de plus en plus soucieux de leur santé, ils hésitent de moins en moins à leur donner ce qu'il y a de mieux sur le marché. Quand on sait qu'il y a 8 millions de chiens et 9 millions de chats en France, on comprend que le potentiel du marché international de la "nutrition santé" puisse être gigantesque. Henri Lagarde dévoile la manière dont son entreprise est devenue leader européen dans ce domaine, reste à la pointe de l'innovation, et gagne sans cesse des parts de marché en dépit d'une vive concurrence internationale.

*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.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Henri LAGARDE

J'ai passé dix ans chez Philips France, où j'ai occupé successivement six postes opérationnels, sauf le dernier où j'étais responsable de la stratégie. Comme je suis plutôt un homme d'action, j'ai alors voulu rejoindre un groupe où je puisse vraiment agir sur la stratégie, et non la subir. Je suis donc entré chez Thomson. Après y avoir progressé dans les responsabilités, j'ai finalement été nommé président du groupe Thomson Électroménager (6 marques, 6 milliards de francs de CA, 6 000 personnes), que j'ai quitté lors de sa privatisation, comme l'a fait du reste, de son propre choix, toute l'équipe dirigeante : 20 dirigeants sur 20, ce qui est tout de même assez rare.

Paribas me propose alors la présidence de Guyomarc'h, groupe agroalimentaire diversifié qu'il avait acheté en 1990. Paribas Affaires Industrielles (PAI) souhaitait segmenter le groupe en quatre entités distinctes afin de renforcer leur responsabilité et leur indépendance. J'ai immédiatement adhéré à cette vision. Il fallait en effet que chacune des quatre entreprises – dont Royal Canin – puisse retrouver ses propres marques, et devenir plus spécialisée et plus performante que la meilleure de ses concurrentes, condition de base de tout succès. En effet, à force de faire des amalgames, les entreprises perdent leurs racines ; j'ai même pu voir dans une société leader de la conserve française, absorbée par un grand groupe européen, le département "cassoulet" – produit emblématique de cette société – placé sous la responsabilité d'une... irlandaise végétarienne !

Une valorisation multipliée par quinze en sept ans

En 1993, Royal Canin, avec un chiffre d'affaires de 1,4 milliard de francs, venait de perdre de l'argent. En septembre 1996, PAI m'annonce avoir reçu des offres pour 1,8 milliard de francs, qu'ils avaient refusées, ayant confiance dans le potentiel de développement de cette affaire. Il est décidé que je prenne la présidence de cette entité. Royal Canin est finalement introduite en Bourse le 27 avril 1997 sur le second marché, sur la base d'un PER¹ de 29,2 à 191 F, mais la première cotation ne peut se faire qu'au terme de trois séances à 289,4 F, soit un PER de 44, assez étonnant pour une entreprise "Brick and Mortar", qui plus est de l'agroalimentaire. Il faut dire que le métier, tel que j'ai pu déjà l'expliquer à l'époque, sur dossier et lors de réunions d'analystes, leur est brutalement apparu fabuleusement prometteur.

En juillet 2001, PAI acceptait une offre du groupe Mars, pour les 56,4 % d'actions qu'il détenait sur la base de 145 euros l'action, ce qui correspond à une valorisation globale de 1,5 milliard d'euros.

Les dirigeants de PAI avaient bien placé leur confiance : de 700 millions de francs offerts en 1993 par une multinationale européenne, la valeur est passée à 1,8 milliard de francs en septembre 96 et 10 milliards en juillet 2001. Quinze fois mieux en sept ans ! Notre croyance profonde, au sein de Royal Canin, est qu'en maintenant notre niveau actuel de performance (25 % de croissance l'an en moyenne), et bénéficiant d'un PER même très inférieur à L'Oréal, nous atteindrons dans les cinq ans une valorisation d'au moins 4 milliards de dollars.

De l'alimentation à la nutrition

Alors qu'on trouvait jusque-là sur le marché de quoi simplement nourrir les chiens, un des chercheurs de Royal Canin avait compris, en 1980, que si 35 % des bergers allemands présentent des déformations osseuses, c'est parce qu'ils grandissent d'une façon tout à fait différente des autres chiens : les chiens de grande race doivent en effet multiplier leur poids de naissance par 80 ou 100 et sont donc très goulus, alors qu'une petite race ne le multiplie que par 20 ; leur croissance est de plus très longue et leurs os sont mous. Il fallait donc trouver un aliment qui ne conduise pas à ce surpoids et qui solidifie les os. C'est ainsi que nous avons ouvert la voie qui consiste à tenir compte, dans la formulation des aliments, non seulement de l'âge et de l'activité de l'animal, mais également de sa race – un chiot de grande race a besoin de beaucoup plus de

¹ Price Earning Ratio.

certaines protéines, d'un taux de calcium soigneusement contrôlé, mais aussi d'un aliment allégé en lipides pour éviter de peser sur le squelette et le déformer.

Cependant, ce n'est qu'en 1990 que Royal Canin, jusqu'alors modestement présent, par le biais des éleveurs et pour des produits très particuliers, dans ce marché du "nutritionnel technique", a commencé à proposer également au grand public des aliments spécifiques aux petites et aux grandes races. En 1997, un autre pas décisif a été franchi, en classant les chiens en trois catégories en fonction de leur poids adulte – Mini de 1 à 10 kg, Medium de 10 à 25 kg, et Maxi au-delà de 25 kg – et nous avons donc proposé pour chaque catégorie une gamme complète d'aliments en fonction de l'âge – junior, adulte, mature. Nous étions alors passés de l'alimentation à la "nutrition sur mesure".

Nous distinguons donc trois grandes étapes dans l'évolution de l'alimentation vers la nutrition santé :

- *avant 1980*, on se contentait d'alimenter les chiens et chats pour leur survie ;
- *à partir de 1980*, on entre dans l'ère de la nutrition, où désormais deux critères sont pris en compte pour mieux nourrir l'animal : son âge et son activité (chien d'intérieur, période de chasse, etc.)
- *depuis 2000*, ou plus exactement depuis 1997 pour Royal Canin, on entre dans l'ère de la "nutrition santé", où sont pris en compte quatre paramètres pour une bonne formulation de l'aliment : l'âge, le niveau d'activités, la race et le poids, et l'état physiologique de l'animal.

Nos concurrents ont tout d'abord vu dans cette nouveauté « *un coup marketing* » particulièrement réussi. Il faut dire qu'elle coïncidait avec notre entrée en Bourse, et nous permettait d'annoncer à Paribas que nous allions faire un malheur : on mettait le chien et son maître dans un véritable "tunnel". En effet, nombre de personnes très soucieuses de leur chiot quand il est jeune, parce qu'elles le savent très fragile, lui donnent ensuite n'importe quel aliment. C'est sans doute pourquoi nous avons une part du marché "chiot" quatre fois supérieure à notre part de marché "chien adulte". Or, avec notre système de races Mini, Medium ou Maxi, lorsque le chiot devient adulte, il va de soi qu'il faut continuer dans la gamme choisie au départ. C'était certes un concept marketing radicalement nouveau, mais j'ai tout de même mis au défi nos concurrents de relever une seule critique venant du monde vétérinaire ou universitaire sur l'un quelconque de nos "arguments produits" : nous sommes en effet très vigilants à ne faire reposer notre action que sur de très solides réalités scientifiques.

Du reste nos concurrents ne faisaient pas encore en 1997 ce que nous faisons depuis 1980, et s'ils convenaient enfin, en 97, qu'il leur faudrait, pour le chiot de grande race, un aliment très spécifique, ils pensaient que pour les chiens adultes nous poussions le bouchon un peu loin. Nous leur avons alors révélé, entre autres faits significatifs, que si le tube digestif d'un homme pèse 11 % de son poids total, pour un chien de petite race, il n'en représente que 7 %, et pour un chien géant, 2,7 %. Autrement dit un tel chien peut être comparé à une Mercedes équipée d'un moteur de petite Fiat ! Il lui faut donc un carburant spécial. Cette information en a effectivement ébranlé plus d'un.

Au cours d'une conférence, j'avais déclaré en 1997 que notre nouvelle offre serait structurante pour le marché, ce qui avait fait éclater d'un rire ironique – je puis le comprendre – une journaliste présente ; elle a dû cependant reconnaître, deux ans plus tard, qu'elle avait eu tort : les quatre grands concurrents américains nous avaient finalement suivis, au point même de reprendre, pour la classification de leurs races, les trois grandes bornes que nous avions arbitrairement arrêtées : 1 à 10 kg pour les races Mini, 10 à 25 kg pour les Medium, et Maxi au-delà !

Nous avons gagné, car c'est nous qui désormais battions la mesure, nous étions devenus "l'émetteur", l'intégrateur du marché.

Le nutritionnel

Plusieurs facteurs ont favorisé cette évolution vers le nutritionnel, notamment une nouvelle forme de consommation, la croissance de la distribution spécialisée, le développement des

produits secs, et un profond changement culturel du consommateur.

Une nouvelle forme de consommation

Le *consommateur traditionnel* est peu sensible, pour lui-même comme pour son animal, à toute philosophie nutritionnelle. Pour nourrir son chien ou son chat, il se portera donc, attiré par la publicité, vers des produits prévendus : conserves, aliments secs standard qu'il achètera exclusivement en distribution alimentaire (super ou hypermarché) ; il s'agit de *pull business*.

C'est là qu'est le marché traditionnel du *pet-food*, encore aujourd'hui trois fois plus important, tant aux USA qu'en Europe, que les marchés du "nutritionnel" et du "nutritionnel santé" (souvent appelés Premium et Super Premium aux USA). Ce marché traditionnel est dominé par les trois grands de l'agroalimentaire mondial : Mars, Nestlé et Heinz. Il est stable, voire en décroissance sauf dans le segment nouveau des pochons, doses quotidiennes pour chats, qui connaît un développement spectaculaire.

Le *consommateur moderne*, éduqué, est pour sa part très sensible pour lui-même comme pour son animal, au concept de nutrition équilibrée, sur mesure par rapport à ses vrais besoins. Pour pouvoir se guider dans un univers complexe, il recherchera les conseils et les services de vrais professionnels de la distribution spécialisée : vétérinaire, éleveur, animalerie, jardinerie, libre service agricole, etc. Voulant offrir la "trilogie consumériste", vrai choix, juste prix et vrai service, ils ne vendent à plus de 90 % que de l'aliment sec haut de gamme. C'est un marché neuf en forte croissance (8 % à 15 % par an), bien que trois fois inférieur encore au premier, et où sont notamment présents quatre acteurs mondiaux : Royal Canin (désormais leader européen), Hill's, filiale de Colgate, Iams/Eukanuba, acheté en 2000 par Procter et Gamble, et Nutro, dernier grand indépendant américain. Il s'agit de *push business*, où le produit est poussé vers le consommateur par la distribution.

La distribution spécialisée

Pour que le consommateur opte pour le nutritionnel, ce qui ne va pas de soi, il faut lui en expliquer l'intérêt, et ce rôle est joué par la distribution spécialisée.

Vous pourrez ainsi apprendre que si la surface olfactive dont dispose l'homme est de 2,5 cm², celle du chien est de 20 à 250 cm², et celle du chat d'environ 30 cm². Ces animaux sont de fabuleuses machines à sentir le moindre effluve. Par contre ils n'ont que peu de papilles gustatives : 1 700 pour le chien, moins de 500 pour le chat. De ce point de vue l'homme est mieux loti avec ses 9 000 capteurs gustatifs.

Le chien est un animal de meute ; il se précipite donc sur la nourriture, sinon ce sont ses frères qui avaleront tout ; le chat est un animal solitaire du désert, il est indépendant, prend son temps et peut donc être très capricieux d'apparence. Chiens et chats ont un très vaste estomac qui leur permet d'avaler une proie très rapidement ; ils la traitent massivement à l'acide chlorhydrique : ils en ont six fois plus que nous.

Mais c'est après que les choses se gâtent. Leur flore intestinale, mille fois moins abondante que chez l'homme, est insuffisante, et donc davantage ciblée sur ce qu'ils mangent. C'est pour cette raison qu'imposer à un chiot un changement d'alimentation est pour lui une catastrophe, parce qu'il lui faudra entre huit et quinze jours pour bâtir une nouvelle flore, temps pendant lequel il sera atteint de diarrhées et risquera de mourir.

C'est pourquoi l'éleveur recommande toujours d'utiliser un produit sec de bonne qualité et surtout de ne pas en changer, parce qu'il ne veut pas revoir, huit jours plus tard, son client, l'accusant de lui avoir vendu un chiot malade, alors que ce n'était pas le cas.

La distribution spécialisée est donc une force et aujourd'hui, par exemple, plus de 97 % des ventes directes de produits "physiologiques" effectuées par les vétérinaires sont constituées d'aliments secs, alors qu'il y a encore cinq ans, nombre d'entre eux y étaient opposés, pensant entre autres choses que le "sec" provoquait des calculs urinaires.

La supériorité des produits secs

L'aliment sec – c'est-à-dire les croquettes – est plus performant que l'humide – les conserves –, et plus facile à formuler, bien que sa formulation requière environ 50 nutriments bien spécifiques, dont 16 ou 17 vitamines, des minéraux, etc. Certains scientifiques disent qu'on peut fabriquer de l'humide aussi bon ; c'est vrai, mais cela n'a jamais été fait parce qu'il n'y a pas de marché : même si l'on formulait une conserve avec autant de soin, les consommateurs qui l'achèteraient se désintéresseraient de la précision de sa composition car ce type de clientèle a une approche plutôt anthropomorphique.

En 1994, l'équipe de *Cinquante millions de consommateurs*, qui avait fait un comparatif entre les produits humides et les produits secs pour chat, concluait qu'on pouvait économiser 6 000 francs par an tout en nourrissant bien mieux son chat. Elle testait 29 produits humides et 11 produits secs. Aucun des produits humides n'avait été évalué "bon", mais 8 des 11 produits secs l'avaient été, dont les 3 produits Royal Canin qui étaient en 2^e, 3^e et 4^e positions, alors qu'à l'époque le chat n'était pas notre spécialité. Il était clair que nous avions quelque chose à faire de ce côté-là, et c'est ainsi que nous nous sommes vraiment lancés dans les aliments pour chats ! Comme ils ne mangent que 60 grammes par jour, les gens ne regardent pas trop à la dépense, ce qui fait que maintenant le chat contribue même plus à la croissance de nos résultats que le chien.

Mais comment le consommateur peut-il faire une économie alors que le sec n'est pas moins cher au kilo que l'humide ? voici la réponse :

- en nourriture humide, un chien de 18 kg a besoin de 400 kg de nourriture par an, dont 82 % d'eau dans la conserve ; or le prix au kilo est de 1,5 euros ; c'est donc l'eau la plus chère du monde, et le tout revient à 600 euros par an ;
- en produit sec standard, le même chien a besoin de 108 kg de nourriture par an, dont 9 % d'humidité, pour un coût de 180 euros (au lieu de 600 euros) : le gain financier est fantastique ;
- en produit sec nutritionnel – le top du top – seulement 93 kg sont nécessaires parce que la formulation en est meilleure ; certes on le paie deux fois plus cher au kilo (3,35 euros) mais le total ne sera que de 312 euros, soit presque deux fois moins cher que l'humide.

Pour les chats, c'est encore plus extraordinaire ; si l'on compare les produits haut de gamme :

- les aliments humides se vendent plus de 10 euros le kilo (en barquettes) ; or un chat de quatre kilos a besoin de 96 kg par an d'humide, soit environ 1 000 euros par an ;
- en nutritionnel, il suffit de 21 kg, et même à 6,40 euros le kilo, cela ne revient pour l'année qu'à 134 euros.

La comparaison entre produits standard reste aussi largement favorable au produit sec (161 euros pour l'humide, 50 euros pour le sec).

Il s'agit donc d'un marché extraordinaire où l'on peut vendre moins cher des produits nettement plus performants que ceux de la concurrence. Cela nous permet de ne pas hésiter à mettre dans nos produits absolument tout ce qu'il peut y avoir de meilleur au monde, et de convertir en permanence de nouveaux clients à l'aliment sec, et parallèlement d'augmenter nos parts de marché au sein du sec.

Le changement culturel

Mais ce qui a le plus favorisé le développement du nutritionnel, c'est le changement culturel. Il y a quelques décennies, quand les vétérinaires se rendaient dans une ferme, ils auscultaient les vaches, les moutons, les chevaux, mais jamais les chiens ou les chats ; en 1960, certains n'avaient qu'un ou deux chiens parmi leur clientèle animale.

Les choses ont bien changé. Aujourd'hui il devient inconcevable, voire incivique, de ne pas donner à son animal préféré ce qu'il y a de mieux pour son bien être, sa santé et sa longévité. C'est un geste gratifiant, moderne, politiquement correct. Nous ne pouvons certes pas, tel Faust, échanger l'âme de notre chien ou de notre chat contre son immortalité, mais nous voulons au moins qu'il "meure en pleine forme" et "vieillisse jeune". Et, tel L'Oréal, nous ne vendons plus de l'agroalimentaire, nous vendons autre chose.

Le “nutritionnel santé”

Depuis l’an 2000, nous avons franchi une étape nouvelle en prenant en compte dans l’alimentation non seulement l’âge, l’activité et la race de l’animal, mais également son état physiologique. C’est ainsi que nous sommes devenus leader européen de la “nutrition santé”.

Bien sûr, chacun sait que son chien va finalement mourir, mais en attendant, on veut comme pour soi-même qu’il reste en bonne santé, qu’il vieillisse "jeune", et c’est là que nous rejoignons L’Oréal. Il s’agit donc de répondre aux vrais besoins physiologiques de l’animal à travers l’apport de nutriments précis. Nous, les humains, préférons bien entendu la variété d’un bon régime alimentaire, mais s’en tenir à une telle approche pour l’animal est à la fois nuisible, compte tenu des limites de sa flore intestinale, et moins efficace que d’utiliser des nutriments extraits d’excellents ingrédients naturels et scientifiquement dosés. En ne raisonnant que gibier sauvage, saumon royal, bœuf, riz, etc., on ne peut obtenir les mêmes résultats, puisqu’il manquera toujours la juste dose de certains nutriments naturels fondamentaux (vitamines, acides aminés essentiels, fibre, levure...).

Les besoins de l’organisme

D’abord il faut *construire et entretenir* l’organisme. Pour cela des protéines sont nécessaires pour la croissance, la reproduction, les muscles et le pelage ; il faut des minéraux et des oligo-éléments pour le système nerveux, le squelette, les dents, le sang ; des vitamines pour la vue, la reproduction, le squelette, les cellules ; des lipides, par exemple pour les membranes cellulaires.

Il faut aussi *fournir de l’énergie* avec des lipides, des glucides, et encore des protéines qui, bien que peu énergétiques, sont tout à fait indispensables.

La *prévention* est le troisième objectif de la nutrition. En ajoutant des éléments aux nutriments (calcium, phosphore, fibres, amidon, vitamines E et C, acides gras essentiels, etc.) on va prévenir, par exemple, les troubles osseux, rénaux, digestifs, ou le vieillissement prématuré.

Enfin, il faut pouvoir *soigner* l’animal tout en le nourrissant. Dans ce but, nous mettons à la disposition exclusive des vétérinaires des aliments destinés à vraiment soigner les troubles rénaux, les allergies, le cœur, l’obésité, les intestins, etc. Notre ambition est d’être aussi leader chez les vétérinaires en Europe, mais ce n’est pas gagné d’avance.

Le risque d’être copié

Royal Canin est vraiment à la pointe dans cette approche nutritionnelle que nos deux concurrents américains ont également adoptée, en nous copiant beaucoup. Nous risquons certes d’être dépassés, mais l’imitation de nos produits ne remplace pas l’innovation ; or nous sommes de loin ceux qui innovent le plus sur le marché mondial. Notre marketing mix est en recombinaison permanente, en perpétuel renouvellement : il s’appuie sur une image soignée et sur des gammes spécifiques de produits aussi parfaits que possible, utilisés et surtout prescrits par les vétérinaires, et par les éleveurs, ou diffusés par la distribution spécialisée à des prix modulés qui permettent à chacun de ces canaux d’utiliser nos produits, de coexister, et d’y trouver son intérêt. Toute notre force est là.

Pour rappeler ce qu’est une stratégie gagnante, j’aime à évoquer cette bataille de Leuctres (-373 av. J.-C.) gagnée par Epaminondas. Opposé à 13 000 Spartiates, réputés les meilleurs guerriers de l’époque, il n’alignait que 6 000 Thébains. Sa stratégie fut de ne laisser face aux Spartiates qu’un léger rideau de troupes tout en concentrant sur le flanc gauche 5 000 de ses meilleurs guerriers. Ces derniers, au pas de course, enfoncèrent en ce point le front adverse, et prirent à revers l’ensemble de l’armée spartiate qu’ils écrasèrent.

Pour atteindre le succès, il faut d’abord avoir une vision claire du champ de bataille ; choisir alors son projet, son point de rupture et de percée, y mettre toutes ses forces pour être dominant, “invincible” en ce point, quitte à dégarnir le reste du front, et une fois ce point enfoncé, agir rapidement et efficacement. C’est ainsi que l’on met toutes les chances de son côté.

Je résume cela par une formule : le succès c'est la clarté de vision, et la rapidité et la perfection dans l'exécution.

L'entreprise Royal Canin

En 2000, Royal Canin employait 1 360 salariés, dont 42 % hors de France. Son chiffre d'affaires était de 425 millions d'euros (environ 2,8 milliards de francs), dont 64 % réalisés hors des frontières. Nous en sommes maintenant à 66 %, ce qui fait que nous sommes un des groupes français de grande consommation dont la proportion des ventes à l'étranger est la plus forte. Nous disposons de six usines – trois en France, et les autres aux États-Unis, au Brésil et en Argentine –, ainsi que de trois centres de R&D, en France, aux États-Unis et au Brésil. Nous sommes leader européen des aliments pour animaux domestiques, avec 21 % de parts de marché pour le sec, 28 % pour le nutritionnel chien et chat, et 42 % pour la nutrition santé.

Nous nous sommes lancés dans le nutritionnel dès 1990 après nous être aperçus que les consommateurs étaient prêts à payer deux fois plus chers de vrais aliments nutritionnels. En 1996, la part de notre chiffre d'affaires en nutritionnel était de 34 %, et après une montée régulière, nous en sommes désormais à 61 %, et ce chiffre avoisinera les 90 % ou 100 % sous peu.

La distribution spécialisée représente 87 % de notre chiffre d'affaires ; quand je suis arrivé, 34 % de la distribution se faisait dans les grandes surfaces, et cette part allait grandissant ; il n'en reste aujourd'hui que 13 %, et ce chiffre va prochainement disparaître ; la distribution spécialisée se pratique à l'étranger essentiellement dans les animaleries (petits *pet-shops* ou chaînes de *pet-superstores*) alors qu'en France dominent les "multispécialistes" : notamment les LISA (Libre Service Agricole de 250 à 800 m³, tels les 620 "Gamm Vert" ou les 450 "Magasin Vert", tous propriété de grandes coopératives), ou les jardinerie (Truffaut, Botanic...). Les prescripteurs jouent un rôle clé : éleveurs qui, lorsqu'ils vendent un chiot, recommandent un aliment sec de qualité, pour être sûrs de ne pas encourir les reproches du consommateur revenant 15 jours plus tard avec le chiot malade ou même décédé, et surtout désormais les vétérinaires, conseillers tout puissants que le consommateur revoit très régulièrement, ne serait-ce que pour les vaccinations et vermifugations, au rôle devenu dominant et très positif pour l'amélioration de la santé des chiens et chats.

Aussi allons-nous, comme L'Oréal, proposer à chacun des acteurs de la distribution spécialisée une offre spécifique correspondant à ses besoins précis, et à laquelle se consacrera à chaque fois une équipe de vente spécifique, très technique :

- pour les vétérinaires, avec deux types de gammes : l'une pour "nourrir et soigner" (aliments dits diététiques), l'autre pour "nourrir et prévenir" (aliments physiologiques) ;
- pour les éleveurs, l'accent est mis pour l'essentiel de la gamme sur les risques immunitaires et intestinaux du premier âge ;
- pour les points de vente, les produits et les équipes de vente et de merchandising sont de plus en plus spécifiques aux animaleries, ou aux jardinerie et libres-services agricoles.

Bien sûr, nous n'avons pas, hélas, la dimension de L'Oréal, mais notre rythme de croissance est le plus fort de tout l'agroalimentaire en Europe ; et notre progression va s'accroissant. Notre taux de croissance annuel moyen sur les six dernières années est de 27 % pour l'activité "nutritionnel", soit deux fois le taux annuel moyen de L'Oréal (+ 13,5 % par an) sur la même période, et de 31,94 % pour le résultat net, soit à nouveau plus de deux fois celui du même L'Oréal, notre modèle philosophique et économique.

La croissance de notre chiffre d'affaires total était de 3,9 % en 1998, de 6,1 % en 1999 et de 19,3 % en 2000, et pour ce qui concerne le nutritionnel, pour ces mêmes années, respectivement de 16,3 %, 26,8 % et 31,5 %. Le développement du chiffre d'affaires nutritionnel est bien entendu le seul indicateur qui m'intéresse, parce que c'est cette croissance du nutritionnel qui, dans le court terme, tire la croissance de notre résultat global, et, pour le long terme, renforce notre dispositif stratégique. Notre objectif est de faire à terme 100 % de notre chiffre d'affaires en nutritionnel.

Marché et concurrence

Le consommateur traditionnel a une faible sensibilité au nutritionnel : il achète dans les grandes surfaces généralistes alimentaires des aliments humides (conserves), ou des aliments secs standard dont les fournisseurs sont en particulier les groupes Mars, Nestlé et Heinz, trois grands groupes mondiaux de l'alimentation humaine ; ce marché du *pet-food* traditionnel est un immense marché : 5,8 milliards d'euros en Europe de l'Ouest, et 6,4 milliards aux États-Unis.

Mais lorsque la sensibilité du consommateur au nutritionnel est forte, il éprouve le besoin de conseils et de services ; et il s'adresse alors à un point de vente spécialisé pour comprendre et acheter ces aliments secs techniques. Chez Gamm Vert, par exemple, comme chez les vétérinaires français, plus de 97 % des ventes sont constituées d'aliments secs. En Europe, ce marché du nutritionnel ne représente encore que 1,4 milliard d'euros, et aux États-Unis 2,6 milliards d'euros. Mais les aliments humides, qui ne restent réellement populaires que dans trois "vieux" marchés – la France, l'Allemagne et l'Angleterre – sont actuellement en chute de 10 % par an, alors que le marché global du nutritionnel sec croît annuellement de 8 % à 15 % (et de 27 % par an chez Royal Canin en moyenne annuelle depuis 1994) ; tout ceci explique l'ardeur du groupe Mars à vouloir absolument racheter Royal Canin, estimant que dans dix ans le marché du nutritionnel sec, vendu par la distribution spécialisée, serait plus important que celui de l'humide et du sec standard réunis, vendus en distribution alimentaire ! À mon avis, il le dépassera bien avant.

La croissance globale de l'ensemble du marché *pet-food* européen (humide + sec, standard + nutritionnel) est de l'ordre de 3,3 % par an dans les pays développés, mais sa croissance annuelle est de l'ordre de 15 % l'an en aliment sec "nutrition santé", et même de 20 % dans les nouveaux pays. Ce qui veut dire que le marché total, qui est aujourd'hui de 26 milliards de dollars essentiellement dans les pays développés – 7 % de la population mondiale consomme actuellement 97 % du *pet-food* –, atteindra 40 milliards de dollars en 2010.

Les hommes

Je ne voudrais pas terminer sans parler des hommes chez Royal Canin. Nous fonctionnons un peu "à la Moreno". Jeune étudiant, j'avais appris que les Américains avaient confié à ce sociologue l'étude du rendement des escadrilles qui portaient d'Angleterre pour le combat. Il avait conclu que celles pilotées par des gens vivant depuis longtemps ensemble et partageant, de façon plus ou moins clanique, les mêmes habitudes et les mêmes distractions, avaient quatre fois moins de casse que les autres ; quand ils étaient en l'air, ils utilisaient moins la radio, parce qu'ils se comprenaient à demi-mots, ou simplement par les mouvements imprimés à leur avion : il suffisait que l'un d'eux amorce un virage pour que tous les autres le suivent sans se poser de question, comprenant qu'il devait se passer quelque chose d'anormal. En revanche, quand il s'agissait d'intégrer un nouveau pilote, celui-ci avait trois fois plus de chances de se faire descendre : la radio étant peu utilisée, et n'étant lui-même pas familiarisé avec tous les codes du non-dit de l'escadrille, il n'était pas aussi bien informé du danger.

Je recommande donc aux anciens d'être non seulement indulgents vis-à-vis des nouveaux venus dans les équipes, mais aussi de leur venir en aide. Si le non-dit est très important chez Royal Canin, on aime quand même formaliser de temps en temps, mais seulement pour les choses clés : la vision de notre métier, nos principes de base (attitude, stratégie, relations humaines...).

Si nous reprenons les classifications des organisations entrepreneuriales performantes de Renaud Sainsaulieu, nous pouvons assurément classer Royal Canin dans la catégorie des "entreprises communautaires". Chez Royal Canin, il y a très peu de procédures, pas de fonctions protégées ni de pré carré dans les fonctions ; les gens se complètent à demi-mot pour aller dans le sens de la résolution des problèmes. J'ai par exemple supprimé les rares procédures qui concernaient les incidents "qualité" le jour où, un chien étant mort chez un éleveur de renom, la personne qui le suivait chez nous, forte de sa bonne foi et de son bon droit – car nous savions que nous n'étions pas coupables –, m'a répondu pour toute défense, qu'elle avait respecté les procédures. Je lui ai demandé de se déplacer, personnellement, et surtout dans l'heure même, chez l'éleveur qui était

à 250 km de là, et tout a pu s'arranger au cours de cette seule visite.

Soyons réactifs, et surtout érigeons en principe que "le client a toujours raison". Écoutons-le. Aidons-le même parfois à sauver la face. Toute plainte est une source d'enrichissement pour l'entreprise.

Notre valeur ajoutée

Un profit durable étant un profit partagé, nous avons tenu, partout dans le monde, à renforcer, en valeur relative, et bien sûr en valeur absolue, la marge de nos partenaires de la distribution, prescripteurs, points de vente et distributeurs grossistes.

Enfin, Royal Canin apporte vraiment de la valeur ajoutée à chacun des acteurs de la chaîne :

- parce que nous connaissons mieux ces animaux et que nous les respectons, sans pour autant les traiter comme des humains, le chien et le chat sont mieux nourris et soignés, ce qui est gratifiant pour leur maître ;
- le coût de la nourriture est réduit, puisque le sec est moins cher que l'humide ;
- les autres acteurs, salariés, fournisseurs et actionnaires sont également, tout au moins je le pense, globalement satisfaits.

Songez que dans nos usines d'Aimargues et Cambrai, le plus petit salaire, tout compris – intéressement et participation –, est deux fois supérieur au SMIC. Mais plus que cet argent, ce qui compte, c'est le respect et la considération apportés à chacun, c'est la fierté d'appartenance et de participation à ce projet Royal Canin.

Nous avons eu de plus une double stimulation de la part de nos actionnaires :

- l'exceptionnelle équipe de PAI, qui a une grande compétence industrielle, nous a accompagnés, conseillés et soutenus pendant onze ans ;
- la Bourse a été, pour nos salariés, une source de fierté et aussi de gains (les 1,7 % de capital acquis en avril 1997 ont vu leur valeur multipliée par 6,25 en cinq ans) ; elle a aussi représenté un extraordinaire stimulant pour l'équipe dirigeante : quand vous devez expliquer des dizaines de fois votre stratégie aux analystes et aux investisseurs, vous en revenez chaque fois plus rageur, furieux et déterminé à clarifier toujours plus votre stratégie et à accélérer sans cesse.

DÉBAT

Un intervenant : *Quelle est la population globale des animaux de compagnie ?*

Henri Lagarde : En 1997 il y avait 7,8 millions de chiens en France ; aujourd'hui ils sont 8,2 millions. Toujours en France, 28 % des ménages français sont concernés, et à Paris 8 %, ce qui, pour moi, est déjà trop : nous ne militons pas pour le chien en ville parce que c'est un peu un calvaire pour chacun : pour l'animal, pour les maîtres et pour les voisins. En Europe il y a 36 millions de chiens (22 % des ménages) et cette population semble stabilisée.

Quant aux chats, leur population est estimée à 9 millions d'individus en France, dont seulement 400 000 chats de race. Les chats dits de gouttière (ou chat commun) représentent donc l'écrasante majorité des félins en France. La population des chats continue d'augmenter régulièrement ; on dit d'ailleurs du chat qu'il est l'animal du XXI^e siècle, celui des célibataires, des personnes isolées, des actifs absents de chez eux.

Le chat persan

Int. : *Votre raison sociale tend à supposer que vous vous intéressez plus particulièrement au chien, et pourtant vous avez dit que le chat contribuait davantage à vos résultats. Y a-t-il des spécificités dans ces deux approches ?*

H. L. : Quand on s'est lancé dans le chat, en 1997, cette activité représentait 1,7 % du chiffre d'affaires global du groupe ; elle atteint aujourd'hui plus de 20 % de notre CA et 36 % de notre

résultat d'exploitation.

Toutes les races de chien et un grand nombre de races de chat sont des créations humaines : au cours de ces trente dernières années, par exemple, plus de trente nouvelles races de chat ont vu le jour, et nous sommes passés de 22 à 55 races de chats reconnues. La plupart de ces races de chiens et de chats sont imparfaites parce qu'elles n'ont pas eu le temps de se roder, la sélection naturelle ne pouvant produire ses effets qu'au terme de très longues périodes de plusieurs millénaires d'état sauvage. C'est ce qui explique notamment les problèmes des chiens, dont il existe désormais près de 360 races reconnues.

Voici un exemple de spécificité liée à une race bien connue. Les éleveurs nous avaient alertés sur le problème que posaient les chats persans : ce sont des brachycéphales à tête ronde et face plate et ils ne parvenaient donc pas à saisir les croquettes. Comme dans un premier temps nous n'avons pas pu résoudre par nous-mêmes ce problème, nous avons travaillé avec l'École des arts et métiers d'Angers pour filmer, pendant des heures, et sous tous les angles possibles, des chats de races différentes en train de s'alimenter. On a pu constater que le chat, soit tord sa langue pour prendre la nourriture par-dessus, soit la saisit avec les lèvres, mais jamais avec les dents. Le chat persan, contrairement à tous les autres chats, utilise pour sa part essentiellement le lingual inférieur. On a donc essayé une dizaine de formes de croquettes pour déterminer celle qui convenait le mieux, en forme et en taille : elle doit bien coller à la langue du chat persan pour lui permettre de la saisir.

En plus de cela, la formulation en est différente parce que ces chats persans n'ont pas les mêmes taux d'acidité urinaire que les autres. Par ailleurs, les poils d'un chat persan mis bout à bout représenteraient 390 kilomètres de long ; chaque fois qu'il se lèche pour sa toilette quotidienne, il en avale beaucoup et les vomit plus tard sous forme de boule, sinon il risque une occlusion intestinale ; en ajoutant dans les aliments des fibres végétales micronisées qui permettent d'entraîner les poils avec les aliments, on élimine ce problème.

Il existe aussi beaucoup de problèmes transversaux aux deux espèces chiens et chats. À titre d'exemple, on a observé que les vieux chiens et les vieux chats ont le poil qui rougit, et cela nous tracassait. Nous avons découvert que cela était dû à une déficience d'un certain acide aminé, la tyrosine. En enrichissant l'alimentation avec ce nutriment, non seulement les poils ne rougissent plus, mais, au bout de huit semaines, leur couleur redevient très belle, et après la mue les poils repoussent plus drus. Bien entendu cela fait l'objet de plusieurs brevets de protection. Pour les vétérinaires, c'est un progrès fantastique.

Une approche anthropomorphique

Int. : *N'y a-t-il pas de problème de gastronomie animale, par exemple ils n'aiment pas trop salé, trop ceci, pas assez cela ?*

H. L. : Les chiens et les chats ne ressentent pas les mêmes goûts et ne repèrent pas les mêmes odeurs que les humains, mais on est néanmoins bien obligé de tenir compte des perceptions humaines, tant du point de vue de l'aspect que de l'odeur des aliments. Quand on propose en grandes surfaces notre produit "Repas Complet", on rencontre un grand succès parce qu'on vend un plat apparemment composé de haricots verts, de carottes, de petites boules de riz et de viande ; bien sûr ce ne sont ni de vrais haricots verts, ni de vraies carottes, et d'ailleurs, nous ne le prétendons pas sur l'étiquette, mais l'acheteur de grande surface dont l'attitude est anthropomorphique, est satisfait parce qu'il pense que son chien va avoir un repas complet. En revanche, quand un produit est destiné à l'univers du nutritionnel, en distribution spécialisée, cette esthétique n'est plus indispensable : les gens sont tellement marqués par la prescription qu'ils savent ce qui est bon pour leur animal.

Nous ne vendons donc pas en grande surface les mêmes aliments qu'en distribution spécialisée. Mais de plus, si nous le faisons, la distribution spécialisée rejeterait nos produits. Les concurrents qui ont voulu s'y essayer ont tous perdu : une entreprise ne peut être schizophrène. Se retirer des grandes surfaces n'est pas une stratégie facile à faire admettre, en particulier aux représentants sociaux qui peuvent craindre pour la santé financière de l'entreprise ; cela exige beaucoup de persuasion, et, de la part des représentants du personnel, une sacrée dose de confiance. Si j'avais été plus persuasif, on se serait déjà totalement retiré des grandes surfaces, même pour les produits anthropomorphiques. Mais on y vient inexorablement.

Marketing

Int. : *Pourquoi ne vendez-vous pas plus cher le sec puisque c'est mieux que l'humide ?*

H. L. : En aliment sec, nous sommes déjà les plus chers du marché, dans tous les pays, sauf peut-être aux USA. Il est important pour notre image d'être à la fois le plus cher, et d'offrir, bien sûr, le meilleur produit du marché. Et lorsqu'un concurrent se révèle trop agressif sur ses prix, nous préférons réagir en surinvestissant en promotions, aides à la vente, communication, mais jamais en baissant nos prix.

Cela dit, nous ne pouvons pas, sous prétexte que l'humide est tellement plus cher à l'usage que le sec, nous mettre hors marché... Il nous a fallu, et il nous faudra, gérer cette montée en prix.

Int. : *Vous n'avez cité que les aliments pour chien et chat. Pourquoi ne vous intéressez-vous pas à la nourriture pour cheval, par exemple ?*

H. L. : Le marché du chien et du chat retient toute notre énergie du fait de l'extraordinaire croissance dont il est porteur : d'ici 2010, ce marché nutritionnel verra sa valeur multipliée par 5 ou 6 fois ; il nous faut donc être très focalisés pour gagner. Le marché du cheval est très différent : le prix au kilo est tellement dérisoire – 10 fois inférieur à celui du chien nutritionnel, par exemple, et même 20 fois pour le chat – que le coût du transport devient rédhibitoire. Il faudrait donc au moins déjà 10 usines, en Europe seulement, pour produire près des lieux de consommation. Il n'existe même pas un aliment "humide cheval" qui puisse servir de lièvre à ce marché, et en outre nous faudrait-il être sûr d'être meilleur que le meilleur de nos concurrents. Un consommateur ne vous est fidèle et loyal que par obligation, c'est-à-dire tant qu'il n'a pas encore trouvé une alternative meilleure que la vôtre. Il faut vraiment rester vigilant. Restons sur notre champ de bataille, et refusons-nous ces conquêtes lointaines, coûteuses et aléatoires, pour nous renforcer encore sur le terrain de bataille où nous disposons de vrais grands atouts, et où les enjeux sont immenses.

Royal Canin et L'Oréal

Jean-Claude Thoenig : *Connaissant bien Royal Canin et L'Oréal, je me permettrai quelques remarques complémentaires.*

Vous partagez avec L'Oréal l'importance de la fréquentation du milieu scientifique, chercheurs en médecine vétérinaire, en sociologie des organisations ou autres, mais aussi la relation avec des milieux qui ne sont pas forcément institués ; dans votre cas il s'agit par exemple des éleveurs.

Comme chez L'Oréal, le rapport au produit, l'intelligence des circuits de distribution, l'image de la marque et, derrière tout cela, la prescription, sont autant de facteurs très importants.

L'idée selon laquelle il n'y a pas de modèle, pas de best practice, mais que vous inventez en fonçant tête baissée, sans avoir à mobiliser des fonctionnels, mais avec des gens qui n'ont pas les titres de noblesse correspondants, fait penser à ce qui s'est passé chez L'Oréal au cours de ses trente premières années.

La fidélité des gens qui travaillent avec vous est, comme celle des gens de L'Oréal vis-à-vis de leur entreprise, une caractéristique tout à fait remarquable.

Enfin la valorisation boursière joue un rôle très positif. L'Oréal crée à partir d'une hyper-valorisation boursière deux phénomènes vertueux : elle se protège contre le raiding et elle suscite un sentiment de fierté extraordinaire dans l'entreprise, lequel s'accompagne de rites d'initiation.

Pourquoi ça marche

Int. : *Cela fait trente ans que je lis de la littérature sur le management et le marketing. Ce qui me frappe, c'est que les recettes sautent aux yeux : priorité à l'action, le client d'abord, la qualité à tout prix, etc. Ce phénomène de l'évidence s'est considérablement accéléré avec celui des start-ups. Les raisons pour lesquelles elles devaient conquérir la planète étaient aveuglantes en mars 2000, et celles pour lesquelles elles se sont effondrées le sont également depuis quelques semaines.*

En l'occurrence vous nous avez présenté une histoire merveilleuse, mais les raisons de votre succès étaient, en première approximation, faciles d'accès : une source d'argent fantastique, des animaux adorés, des maîtres qui ne demandent que cela, des distributeurs qui veulent s'enrichir, le modèle de Pareto en état de marche avec l'attraction producteur/consommateur, produit/technique, etc. qui généralement fonctionne tout seul. Et pourtant, l'entreprise Royal Canin était, disons-le, banale.

Or, vous arrivez et tout change. Je me suis demandé pourquoi. Je ne crois pas qu'il s'agisse vraiment de raisons scientifiques, techniques ou culturelles. Bien d'autres personnes s'en seraient brillamment sorties s'il ne s'agissait que de cela. Ce que les autres ne savaient pas faire, c'est l'effet Moreno, c'est-à-dire votre aptitude à réagir plus vite que les autres, grâce à la mise en œuvre des synergies de perception qui vous permettent de gagner du temps. J'ai été fasciné par ce que vous avez dit : abolir les procédures, rapprocher les gens. C'est cela qui est significatif.

H. L. : Je précise tout de suite que cet esprit existait dans l'entreprise avant que je n'arrive, et que ce fut d'autant plus facile pour moi de le promouvoir. Certes la vie de clan qui préexistait avait créé quelques frontières à l'intérieur de l'entreprise. J'ai fait en sorte de les estomper tout en gardant les mêmes hommes : certains ont simplement changé de fonction. Peut-être que le plaisir du risque, la prise de décision rapide, le courage d'Épaminondas, sont mes apports personnels à l'entreprise. D'autres ont, autour de moi, ces extraordinaires talents de précision et d'organisation qui viennent compléter mon tempérament trop réactif. De plus, et ce n'est pas de la fausse modestie, je n'invente rien, mais à force d'empathie, je crois aider à faire les synthèses, j'écoute les gens et je retiens les idées qui me paraissent porteuses, et surtout, je donne du pouvoir aux gens. Comme par ailleurs je reconnais mes erreurs sans me sentir menacé, cela simplifie beaucoup de choses. Ce qui est pour moi le plus gratifiant, c'est d'entendre les gens me dire qu'ils sont heureux dans cette entreprise.

Int. : *Finallyment vous cherchez à aligner ce qui est scientifiquement bon pour l'animal, séduisant pour le consommateur, rentable à la fois pour le distributeur, pour vous et pour l'actionnaire. Mais cela est-il vraiment possible ? N'y a-t-il pas des contre-exemples ?*

H. L. : En réalité, tout cela est facile, tout simplement parce qu'on est sur un marché formidable, comme l'étaient d'ailleurs, à mon sens, les marchés de la HiFi où je fus un moment, ou celui de l'électroménager, où je fus plus longtemps : il y avait et il y a encore dans ces marchés tellement à faire pour offrir plus, offrir mieux, offrir différent au consommateur... En réalité, un marché n'est jamais mûr, seuls les managers peuvent l'être.

Mais il est vrai que tout n'est jamais parfaitement aligné – nous faisons souvent des erreurs –, que gérer la complexité est devenu tellement naturel qu'on ne s'en rend plus bien compte, et enfin que la complexité qu'a si bien décrite Jean-Claude Thoenig, tout à la fois nous propulse, nous sauve et nous protège. Cela nous conduit à faire preuve d'une réactivité de tous les instants dans une combinatoire du marketing mix, et à manifester notre culture, en perpétuelle évolution.

Car le marketing mix de la nutrition santé ne saurait se décrire comme peut l'être un cliché photographique où tout serait figé, produits, prix, distribution : il est en perpétuel mouvement, en recombinaison permanente, et l'innovation produit n'en est qu'un des éléments.

Présentation de l'orateur :

Henri Lagarde préside aux destinées de Royal Canin depuis 1994. Il avait passé 10 ans chez Philips dans la vente, le produit et la stratégie, puis 18 ans chez Thomson Électroménager, d'abord à l'international, puis à la vente, direction générale et président jusqu'à la privatisation de ce groupe.

Diplômé en Économie (HEC) et Histoire, il se définit lui-même avant tout comme un "trop passionné" de tout : histoire, cultures, sociologie, insertion sociale, entreprises, produits, idées et action.

Diffusion mars 2002