

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

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

Accenture
Air Liquide¹
Algoe²
ANRT
Arcelor
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
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mai 2003)

ENTREPRISE FAMILIALE ET MONDIALISATION

par

Gaétan MONCHOVET
Ancien PDG de Joker

Séance du 7 mars 2003
Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

En 2001, trois marques phares de l'industrie de la boisson française sont rachetées par des groupes étrangers. Joker, leader incontesté du jus de fruit en France, est l'une d'elles. Conséquence naturelle de la mondialisation ? Pourtant, l'entreprise familiale Joker avait, mieux que d'autres, tiré son épingle du jeu, en s'appuyant sur les atouts que lui conférait son caractère familial et les axes forts de sa culture : la qualité, l'innovation, la communication. Mais deux ans de résultats décevants l'ont acculée à la vente. À partir de cette histoire qu'il a vécue de l'intérieur, Gaétan Monchovet analyse les atouts des entreprises familiales dans le monde des affaires, et les limites qu'elles rencontrent face à la mondialisation pour s'interroger sur la place qu'elles peuvent avoir dans l'économie aujourd'hui.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent 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 de Gaétan MONCHOVET

En 2001, Kronenbourg est racheté par la brasserie anglaise Scottish et New Castle. Orangina passe sous contrôle de Cadbury-Schweppes. Joker est absorbé par l'allemand Eckes-Granini. Trois marques emblématiques de l'industrie alimentaire française ont changé de main et franchi nos frontières, rendant ainsi très concrète la notion de mondialisation.

Vu de l'extérieur, le rachat par un groupe étranger est un événement banal et largement prévisible, comme peut le paraître celui de Joker. Pourtant, l'entreprise avait, au cours des dernières années, mieux évolué que ses concurrents. Elle avait acquis de manière durable le leadership du marché des jus de fruit en France, malgré un contexte économique défavorable. La situation, de positive, est devenue critique à la fin des années 1990 et au début des années 2000. Les raisons en sont multiples, mais la mondialisation a joué un rôle majeur.

Au travers du cas Joker, je vous présenterai cet événement vu de l'intérieur, pour évoquer les rapports entre entreprise familiale et mondialisation. Mon propos n'est pas d'en élaborer une théorie, mais de vous livrer le témoignage subjectif d'un acteur engagé depuis plus de trente ans dans la défense d'une entreprise familiale. Je le ferai en trois temps, autour des questions suivantes : pourquoi et comment une entreprise familiale peut-elle être plus performante qu'une filiale de grand groupe ? en quoi la mondialisation a-t-elle changé la donne pour ces entreprises ? le maintien de telles entreprises est-il souhaitable et possible ?

Les atouts des entreprises familiales

Pour mieux mettre en évidence les atouts des entreprises familiales, et de Joker en particulier, il faut d'abord dessiner le contexte défavorable dans lequel l'entreprise évolue, marqué par un mouvement de concentration de tout son environnement – clients, concurrents, fournisseurs – et une inversion des rapports de force entre producteurs et distributeurs.

Fournisseur face à grande distribution

Joker est un fournisseur de produits de grande consommation – les jus de fruit – dont la grande distribution constitue le débouché principal. Or ce secteur a connu ces trente dernières années une grande évolution, caractérisée par une concentration très rapide qui lui a donné une puissance d'achat considérable, et qui a été amplifiée par le processus de centralisation des achats : aujourd'hui, les assortiments sont définis à l'échelle nationale ; les points de vente et les régions n'ont plus d'autonomie. Actuellement dans la grande distribution, il y a sept interlocuteurs et ce nombre devrait descendre à cinq au gré des rapprochements qui se dessinent.

Une inversion des rapports de force s'est ainsi opérée entre producteurs et distributeurs. Au début des années 1990, la capitalisation boursière de Carrefour a rejoint celle de Danone. À l'époque, cela a été perçu comme un événement important ; aujourd'hui, la capitalisation boursière de Carrefour représente 25 milliards d'euros, celle de Danone 15 milliards d'euros. Pour Joker, le déséquilibre était beaucoup plus flagrant : une centrale nationale pouvait représenter plus de 20 % de notre activité, alors que nous ne pesions au mieux que 5 pour 1 000 de leurs achats en France. Cette puissance d'achat a conduit la grande distribution à réduire le nombre de ses fournisseurs, lui permettant de faire des économies de gestion, mais aussi de faire planer la menace sur chacun d'eux d'une suppression totale ou partielle des références.

Parallèlement, la mise en place d'un certain nombre de normes et de contraintes, imposées par la grande distribution et par d'autres instances, a demandé aux entreprises des investissements importants, en matière d'outils d'échanges de données informatisées (EDI) pour faciliter les relations administratives entre fournisseurs et distribution, en matière de gestion logistique autour du système Gencod, ou en matière de traçabilité. Aujourd'hui, dans l'industrie du jus

de fruit, une entreprise est capable, à partir d'une bouteille dans le commerce, de retrouver des échantillons des matières premières utilisées. Mais cela a imposé de lourds investissements.

Les entreprises familiales font de la résistance

L'ensemble de ces facteurs a entraîné une forte concentration chez les producteurs, et la disparition d'un certain nombre d'entreprises moyennes. Malgré cela, les entreprises familiales résistent. Certaines se développent même plus vite que les filiales de grands groupes. Plusieurs études, citées dans un ouvrage d'Octave Gélinier, ont d'ailleurs constaté la plus grande efficacité, sur la durée, des entreprises familiales¹. Pour expliquer cette réussite, il faut revenir à leurs caractéristiques.

La principale caractéristique des entreprises familiales est la confusion entre propriété et direction. Cela peut engendrer le meilleur comme le pire : un dirigeant incompetent peut entraîner l'entreprise à la catastrophe. Or il n'est pas toujours facile de trouver parmi les actionnaires familiaux des dirigeants à la fois compétents et acceptés par le reste de la famille. « *Je connais deux types de patrons, disait Yvon Gattaz, ceux qui ont un fils génial, et ceux qui n'ont pas de fils.* »

A contrario, un dirigeant compétent est plus efficace dans une entreprise familiale que dans un autre type d'entreprise, parce que les entreprises familiales présentent des avantages concurrentiels. Il y a d'abord un avantage financier : la confusion entre propriété et direction permet à ces entreprises d'économiser les coûts d'agence, c'est-à-dire les coûts liés aux structures de contrôle des dirigeants salariés par l'actionariat. Mais les avantages les plus importants sont qualitatifs.

La stabilité de la direction permet de suivre une politique plus claire, plus constante et plus orientée vers le long terme. Dans les grandes entreprises et les filiales de groupes, les changements d'actionnaires ou de dirigeants se traduisent souvent par des changements de cap. Par ailleurs, les entreprises familiales n'ont pas à gérer les écarts entre les exigences de rendement financier des sièges sociaux et la réalité du terrain. Chez mes concurrents, j'ai souvent observé l'existence de deux périodes dans l'année : une première période où les dirigeants suivaient les instructions du siège en serrant les vis et en se montrant très fermes dans les négociations avec la grande distribution, et une seconde période où, constatant des insuffisances de chiffre d'affaires, ils ouvraient toutes les vannes. De plus, la stabilité de la direction entraîne celle de l'encadrement et du personnel, et cela se traduit par un plus grand professionnalisme. Enfin, la visibilité et la proximité de la direction sont positives pour la motivation du personnel, en opposition à l'éloignement et à l'anonymat des décideurs de grands groupes. Par leur culture d'entreprise, la constance de leur politique et la stabilité de leurs équipes, les entreprises familiales génèrent un climat interne de confiance qui leur permet de répondre à deux difficultés inhérentes à la conduite des entreprises : avoir une action globale cohérente tout en laissant place à la délégation et à l'initiative personnelle, et faire collaborer des domaines aux compétences très pointues et de forte technicité.

Joker : une politique constante

Dans le cas de Joker, la permanence des équipes et la constance de la politique ont été des réalités, et des facteurs-clés de succès. Notre politique était axée autour de trois principes : qualité, innovation et communication. L'entreprise a toujours maintenu un haut niveau de qualité, lequel était perçu par le consommateur et se traduisait par une excellente image de marque. Elle s'est toujours ingéniée à mettre sur le marché de nouveaux produits pour mieux répondre à ses attentes. Elle a toujours eu une politique de marque, notamment en adoptant la fameuse petite bouteille conique à anneaux, longtemps associée au nom de Joker dans l'esprit des consommateurs. Enfin, la marque s'est fait connaître par des campagnes de publicité régulières, ce qui lui a permis d'atteindre un niveau de notoriété élevé (la notoriété globale est

¹ Cf. Octave Gélinier, *La réussite des entreprises familiales, un atout pour l'avenir*, Maxima Laurent du Mesnil éditeur.

le pourcentage de consommateurs qui connaissent la marque lorsqu'on la leur cite), de 80 % contre environ 54 % pour son concurrent le mieux placé. Dès les années 1950, la société a eu recours à la publicité, notamment via des films publicitaires qui sont passés sur les écrans pendant très longtemps.

L'organisation adoptée par l'entreprise a joué un rôle important dans la mise en œuvre de cette politique. Dans les années 1950, les industries agroalimentaires fournissaient des produits relativement banalisés : il importait donc surtout d'avoir des centres de production performants et des bons vendeurs. Or très tôt, Joker a créé un pôle contrôle de qualité et recherche et développement distinct de la direction industrielle. Ce fut, je pense, un élément essentiel pour pérenniser cette culture d'innovation et de qualité. De la même façon, au début des années 1970, la création d'une entité marketing distincte de la direction commerciale a donné à l'entreprise la capacité d'adapter sa politique aux évolutions du marché. Deux exemples l'illustrent bien : le choix par Joker d'une politique pur jus et la création de Pulpéa.

Le choix du pur jus, envers et contre tous

Il y a deux manières de produire du jus de fruit : soit on presse le fruit et on embouteille le jus après l'avoir pasteurisé, soit on concentre le jus obtenu, on le transporte, et on le dilue dans le centre d'embouteillage. L'intérêt de cette seconde technique est que le concentré peut être stocké plus facilement, se conserve mieux et est moins cher à transporter (le coefficient de réduction est d'environ 80 %). À la fin des années 1970, une directive européenne a unifié la réglementation des jus de fruit dans l'ensemble de la Communauté européenne, ce qui s'est traduit par l'autorisation de la production de jus de fruit à base de concentré. La plupart des producteurs français s'y sont engouffrés. On sortait à l'époque du contrôle des prix qui avait complètement laminé nos marges : c'était là un moyen de les reconstituer en partie. Comme Tropicana aux États-Unis, Joker est le seul producteur français à avoir maintenu une activité pur jus. Cette spécificité a permis à la marque, qui était très moyennement distribuée dans la grande distribution, de s'y déployer, et finalement d'améliorer significativement ses parts de marché.

Dans une telle décision, l'organisation de l'entreprise a joué un grand rôle. Au final, la décision a été une volonté de la direction générale, corroborée par des études de consommateurs. Mais au départ, la direction industrielle n'y était pas favorable car le pur jus demande une technologie beaucoup plus complexe que la production à partir de concentré. Les commerciaux aussi étaient réticents parce que, le prix de revient du pur jus étant de 50 % à 100 % plus cher, il fallait faire accepter par la distribution un prix de vente beaucoup plus élevé que celui de la concurrence.

Tous derrière Pulpéa

Le produit Pulpéa a été créé en 1994. Nous nous étions rendu compte, en analysant l'offre de nos concurrents et la nôtre, qu'il y avait une faille entre le pur jus, synonyme de qualité et vendu dans une bouteille en verre, et le jus à base de concentré, commercialisé en emballage en carton. D'un côté, la bouteille pur jus pesait lourd et était chère ; de l'autre, la brique en carton était plus économique et plus légère, mais d'un maniement peu aisé, et le jus, à base de concentré, d'une qualité moindre. Nous avons donc conçu Pulpéa, un jus à base de concentré, mais avec une teneur en pulpe équivalente au fruit pressé. Le goût se rapproche donc beaucoup du jus de fruit pressé. Nous avons choisi comme emballage une bouteille en plastique. Ce matériau a l'avantage d'être très fonctionnel : la bouteille en plastique est très légère, pratique pour le versement, et se rebouche. Mais il a aussi une image de marque déplorable. Historiquement, il y avait eu un précédent dans le monde de la boisson : bien avant Pulpéa, les producteurs d'eau minérale avaient envisagé le recours à la bouteille en plastique. Ils avaient fait des études de consommateurs dont les résultats s'étaient avérés catastrophiques ; ils étaient passés outre, et la consommation d'eau minérale s'était envolée en France ! Cet exemple nous a conduits à faire le choix de la bouteille en plastique malgré son image de marque. Et le lancement du Pulpéa a donné un coup de fouet à nos ventes et à notre part de marché.

Dans cet exemple, le fait qu'il y ait dans l'entreprise une bonne complicité et une volonté forte a été un facteur de succès de ce produit. Car nous avons rencontré de grandes difficultés pour mettre au point cette bouteille, parce que le jus de fruit, très acide, attaquait le plastique ! Au total, nous avons mis presque deux ans à concevoir le produit. Si nous n'avions pas tous été pleinement convaincus du potentiel du projet, nous aurions laissé tomber.

Et la mondialisation fut...

Est arrivée la mondialisation, qui a changé la donne pour les entreprises familiales. Pour Joker, ce n'était qu'une des causes de nos difficultés des années 1990.

Les erreurs de Joker

En premier lieu, nos bons résultats nous ont certainement conduits à être trop optimistes et cela s'est traduit par deux erreurs. Nous avons cru possible de concilier un développement très ambitieux avec le maintien d'un capital quasi intégralement familial. Nous avons donc financé notre croissance externe et nos investissements de production par un endettement, qui est devenu très lourd lors du retournement de notre marché en 1998. Nous n'avons pas non plus prêté suffisamment d'attention aux attaques de nos concurrents : certains ont imité nos innovations, par exemple la bouteille en plastique, parfois avec succès ; d'autres ont ouvert de nouveaux marchés, principalement la vente de jus de fruit au rayon frais. Nous avons suivi cette évolution avec retard, parce que le coût supplémentaire du passage en rayon frais ne nous paraissait pas justifié : le produit est techniquement le même, mais la livraison était très coûteuse au départ. Nous nous sommes trompés en mésestimant l'impact du rayon frais pour le consommateur.

Trois événements pénalisants

En plus de nos erreurs propres, nous avons été pénalisés par trois événements. J'ai évoqué la stagnation du marché : la croissance est passée de 10 % par an à zéro, et est même devenue négative, et cela sans signes avant-coureurs. Après coup, on peut l'expliquer. Notre croissance traduisait l'augmentation de notre marché, c'est-à-dire le recrutement de nouveaux consommateurs de jus de fruit. Dans les années 1998, nous avons atteint le maximum avec plus de 90 % des consommateurs. Ensuite, pour continuer à croître, il aurait fallu que la quantité achetée par consommateur augmente. On aurait pu l'anticiper, mais on ne l'a pas fait.

Nous avons aussi dû subir la flambée des cours des matières premières. Une partie importante de nos approvisionnements en concentré vient du Brésil, qui détient 85 % du marché mondial. Quatre grosses entreprises contrôlent le marché ; soit elles s'entendent et font flamber les prix, soit elles se lancent dans une guerre des prix féroce. Les cours pouvaient ainsi osciller entre 800 et 2 000 dollars la tonne de concentré, et cette fourchette était encore amplifiée par l'évolution des taux de change. Or, ces matières premières représentant 50 % de nos prix de vente, une hausse des cours a un impact considérable pour nous.

Enfin, la loi Galland a été le troisième facteur à nous pénaliser. Cette loi votée en 1997 visait à défendre le petit commerce et les producteurs face à la grande distribution. Dans les faits, elle lui a créé une rente de situation exceptionnelle ! En effet, le schéma traditionnel de négociation avec la grande distribution comportait trois volets : le prix facturé, une ristourne de fin d'année et les prestations de service facturées par la grande distribution à ses fournisseurs. Le prix de vente au consommateur tenait toujours compte des prix sur facture, pratiquement tout le temps des ristournes de fin d'année, et d'une partie significative des prestations de service facturées par la grande distribution. Ces prestations étaient déduites du prix d'achat et minoraient le prix de vente final. Cela faisait qu'il était pratiquement impossible de déterminer le seuil de vente à perte. La loi Galland a exigé de la part des producteurs un barème de conditions générales de vente très précis, et a interdit strictement la répercussion de ces prestations de service dans le prix de vente aux consommateurs, cette pratique étant considérée comme de la vente à perte, passible de lourdes sanctions, notamment

pénales. Du jour au lendemain, elle a été appliquée strictement et a eu comme conséquence une amélioration significative de la marge de la grande distribution. Ce fut pour nous un effet de ciseaux : soit nous n'augmentions pas nos prix et perdions une partie de notre marge au profit de la grande distribution, soit nous augmentions nos prix et voyions nos ventes plafonner. En outre, l'augmentation des prix se traduisait par une augmentation de la différence de prix par rapport aux marques de distributeurs, qui ne supportaient pas de prestations de service.

La mondialisation change la donne

J'ai mis l'accent sur plusieurs facteurs qui donnaient un avantage aux entreprises familiales par rapport aux filiales de groupes. La mondialisation a complètement changé la donne du jeu concurrentiel. Avant la mondialisation – pour simplifier, je parlerai d'un avant et d'un après mondialisation, même si ce processus est diffus et difficile à dater précisément –, les grands groupes se développaient sur des zones géographiques limitées, principalement par croissance externe, en amalgamant des sociétés dans des secteurs d'activité divers, sans qu'il y ait nécessairement de synergies entre elles. Face à cela, les entreprises familiales avaient l'avantage d'avoir un métier précis, et d'avoir une taille comparable à celle des filiales de grands groupes.

Depuis la mondialisation, la donne est différente, car les groupes se professionnalisent, se concentrent sur un panel très limité de métiers, sur lesquels ils entendent être numéro un ou numéro deux mondial. Pour les entreprises familiales, c'est beaucoup plus meurtrier. Par exemple, depuis une dizaine d'années, Danone s'est délesté du champagne, des pâtes alimentaires, des condiments, de la bière, etc. pour se focaliser exclusivement sur les produits laitiers, l'eau minérale et les biscuits, avec la volonté d'être leader mondial. De même Pernod-Ricard a complètement abandonné ses activités sans alcool pour se concentrer sur l'alcool.

Joker était largement leader du marché français. Il y avait deux cent cinquante salariés dans la société et un peu plus de trois cents dans le groupe. Nous réalisons un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros, avec un cash-flow de 5 % à 6 %, et une part à l'export de 8 %. Mais la société restait très petite à l'échelle européenne, où nous ne représentions que 1,5 % du marché. Les leaders étaient Emig, qui a été repris depuis par une société anglaise, et Eckes-Granini qui a repris Les Vergers d'Alsace en 1998 puis Joker en 2001. Par le jeu des regroupements, le paysage a ainsi complètement changé et la position des entreprises familiales est devenue beaucoup plus difficile.

L'avantage d'être gros

Cette course à la taille procure des avantages concurrentiels : elle engendre une puissance d'achat beaucoup plus importante, et génère des économies d'échelle en permettant la réduction des coûts de structure – frais de recherche et d'étude, frais généraux, etc. J'ai évalué à 4 % du chiffre d'affaires l'impact dans le compte d'exploitation de Joker du regroupement avec Eckes-Granini. Cette recherche effrénée de synergies a dominé l'actualité économique et financière de ces dernières années. Les grands groupes se sont livrés à un gigantesque jeu de Monopoly, considérant que la création de valeur passait d'abord par la création d'ensembles colossaux.

Être grand procure aussi des avantages qualitatifs. L'exemple des réglementations et des normes de production le montre bien. Actuellement, en France, nous sommes régis par une réglementation européenne, elle-même influencée par le Codex, l'organisme de la FAO (Food and Agriculture organisation) qui met en place les règles pour les pays relevant de l'OMC (Organisation mondiale du commerce). Les évolutions de réglementation peuvent avoir des influences lourdes sur la vie quotidienne des entreprises. Il faut donc être présents dans ces instances, même si l'on y perd beaucoup de temps et s'il faut se rendre aux quatre coins du monde. Chez Joker, on a eu l'expérience de la nouvelle réglementation européenne, discutée dans les années 1990, et qui prévoyait la suppression de la distinction entre pur jus de fruit et jus à base de concentré. Cela avait un impact lourd pour nous, compte tenu de la place du pur

jus en France. Nous avons donc fait du lobbying, et, contre toute attente – car la position française était très isolée –, nous avons eu gain de cause. Mais cela demande un gros investissement, que les grands groupes amortissent beaucoup mieux que les entreprises moyennes comme Joker.

Quel avenir pour le modèle familial ?

La vie des entreprises familiales devient plus difficile. Leur maintien est-il néanmoins souhaitable ? Je crois que oui, car elles apportent plus de choix au consommateur. Même si les groupes deviennent plus efficaces, la créativité reste encore largement le fait des entreprises moyennes : par exemple, le concept du monospace, l'Espace de Renault, est sorti non pas d'un grand de l'automobile, mais de Matra Automobile. Elles sont aussi un facteur de stabilité, par rapport aux grands groupes qui font évoluer leurs pions sur l'échiquier mondial sans vraiment tenir compte des répercussions locales de leurs décisions.

Cela étant, le maintien des entreprises familiales est-il possible ? En tout cas, il dépend de plusieurs conditions. La première est que l'État conduise des politiques moins défavorables aux entreprises familiales, comme la loi Galland, ou la fiscalité qui incite plutôt les actionnaires familiaux à vendre. La seconde est que les entreprises familiales acceptent des mutations profondes : qu'elles se dotent d'une dimension internationale, qu'elles acceptent une dilution du capital.

Pour leur part, les groupes ont tout à gagner à s'inspirer du modèle de gestion des entreprises familiales, en donnant plus de pouvoir à leurs filiales. Il doit être possible de concilier le maintien des synergies avec la libération des énergies.

DÉBAT

La décision de vendre

Un intervenant : *Comment en êtes-vous arrivés à la conclusion qu'il fallait vendre ?*

Gaétan Monchovet : Une entreprise familiale n'a pas de filet de sécurité. Nous avons perdu de l'argent deux années de suite, et nous avons senti que les banques, après nous avoir déroulé le tapis rouge pendant des années, nous suivaient plus difficilement. Dès lors, nous avons choisi d'opérer une vente globale, plutôt que de diluer le capital.

Int. : *Vous semblez vous accuser après coup d'un péché de suffisance, c'est-à-dire que vous vous seriez laissés griser par votre succès, sans voir le vent tourner...*

G. M. : Nous avons cru possible d'avaler un endettement très élevé, ce qui présupposait une continuité de la conjoncture, qui n'a pas eu lieu. Deuxième point, les commerciaux ont deux péchés traditionnels : le péché d'infériorité et le péché de supériorité. Le fait qu'on ait eu une progression très forte les a un peu endormis, alors qu'ils sont d'ordinaire de très bons signaux d'alarmes.

Familiales et mondialisées ?

Int. : *L'efficacité des entreprises familiales se lit dans quelques noms d'entreprises : Bouygues, Lagardère, Dassault, Hermès, L'Oréal, Michelin, Publicis, Danone, les Galeries Lafayette... Si leur capital est parfois dilué, elles sont toutes extrêmement personnalisées. Cela étant, je ne suis pas certain que l'opposition entre entreprises familiales et mondialisation soit pertinente : Bouygues, L'Oréal, Lagardère, Michelin et Danone sont mondiales ! Je crois donc qu'il faut distinguer celles qui sont dirigées par un membre de la famille – puis son fils, etc. – de celles qui sont dirigées par une famille. Car s'il n'y a pas, dans la famille, un leader charismatique qui s'impose en écartant les autres des affaires, cela ne fonctionne pas. Les entreprises fonctionnent à condition qu'il y ait un véritable chef.*

G. M. : Les entreprises peuvent rester familiales et affronter la mondialisation, mais à condition de changer de structure, tout en maintenant, sinon le contrôle, au moins l'esprit familial. L'Oréal et Danone ne sont plus familiales au sens où il n'y a plus, loin de là, une majorité des droits de vote pour la famille. Michelin et Bouygues sont restées familiales, et ont su maintenir un contrôle familial.

Int. : *Il n'y a plus de membre de la famille Peugeot à la tête de Peugeot depuis trente ans. La famille continue néanmoins à exercer le contrôle et a même augmenté sa participation depuis dix ans.*

Int. : *Il y a d'autres exemples désastreux, du fait de problèmes dans la famille. Le cas récent de Fiat en donne un bon exemple. Chez Joker, qu'était la famille ?*

G. M. : L'affaire avait été fondée par Henri Malvoisin en 1929, et deux de ses enfants ont hérité de l'entreprise. Depuis, la totalité du capital est toujours restée concentrée dans une seule branche de la famille : à chaque génération, les actionnaires dirigeants rachetaient leurs parts au reste de la famille. Mon beau-père, fils unique, s'est retrouvé avec la moitié des actions ; l'autre étant détenue par un de ses oncles. Quand son oncle a arrêté l'activité, il lui a racheté la totalité des actions. Ensuite, le capital s'est trouvé réparti entre ses cinq enfants. Et trois membres de la famille étaient salariés de l'entreprise.

La culture d'entreprise

Int. : *Vous avez souligné l'importance de la culture d'entreprise dans l'efficacité des entreprises familiales. Comment cette culture se traduisait-elle concrètement chez Joker ?*

G. M. : Elle se caractérisait essentiellement par l'innovation et le recours à la publicité.

Int. : *On ne sait pas toujours expliciter la culture dans nos sociétés rationnelles. Mais les sociétés primitives, sociétés culturelles par excellence, s'appuient sur des totems et des drapeaux, des rites de passage et de communion, des objets de malédiction et d'autres d'adoration, etc. Y avait-il de telles manifestations culturelles chez Joker ?*

GM : C'est vrai que le logo Joker avait un pouvoir d'identification fort. Quand je suis repassé dernièrement à l'usine, un cariste était fier de me montrer qu'il l'avait encore dans le dos, au lieu du blouson Eckes-Granini. Nous avions un comité de direction tous les lundis matins, qui était autant un rite qu'un lieu de prise de décision. Le service commercial avait sa convention annuelle à laquelle tout le monde était très attaché. L'entreprise avait aussi ses figures emblématiques, notamment un bourguignon qui avait implanté Joker à Paris et dont tout le monde parlait encore.

La pression de la grande distribution

Int. : *Plus que la mondialisation, n'est-ce pas le problème classique de rapports de force avec la grande distribution qui vous a acculés à la vente ? Quand vous représentez 0,5 % de Carrefour ou d'Auchan, et que vous n'êtes pas l'une des quelques marques dont ils ne peuvent se passer, comme Coca-Cola ou Evian, comment résister à ce rouleau compresseur ?*

G. M. : La mondialisation a été un facteur supplémentaire. Bien sûr que nous étions soumis à une pression énorme de la grande distribution, mais nous n'étions pas les moins bien placés sur notre marché. Quand nos concurrents sont devenus dix ou quinze fois plus gros que nous, nos négociations avec la grande distribution comme avec nos fournisseurs, par exemple avec TetraPak, se sont fermées. Et c'est là qu'a été la conséquence critique de la mondialisation.

Int. : *N'avez-vous pas envisagé de trouver des canaux de vente alternatifs – des alternative channels – pour être moins tributaires de la grande distribution ?*

G. M. : D'abord, la consommation hors domicile – les hôtels et les restaurants –, qui était le territoire de départ de Joker, avait perdu beaucoup de ses marges, parce que la distribution des boissons avait été trustée par les brasseurs, et nous n'avions plus que deux interlocuteurs face à nous. Mais effectivement, dès 1995, nous avons dédoublé notre équipe commerciale, qui était multi-canal, en dédiant une équipe à la distribution alimentaire et une équipe sur le hors domicile afin d'aller au-delà de nos clients traditionnels, dans les boulangeries ou les stations-service qui donnent lieu à de nouveaux modes de consommation. Mais cela représentait peu par rapport à la grande distribution.

Après le rachat

Int. : *Qu'est devenue l'entreprise après le rachat ?*

G. M. : Eckes-Granini, qui a racheté Joker, est une entreprise familiale non cotée en Bourse. Mais sa gestion est complètement déconnectée de l'actionnariat : le management est assuré par des dirigeants salariés.

Elle avait déjà racheté Les Vergers d'Alsace et a donc procédé à un regroupement des sièges sociaux des deux entreprises. Notre siège, à Mâcon, a été supprimé. Les membres de la famille n'ont pas été maintenus dans l'entreprise. Je suis resté un an, dans un rôle uniquement de médiation, sans pouvoir de décision.

En termes de résultats, le groupe a choisi d'obtenir le maximum de synergies, et cela s'est traduit à court terme par une érosion du chiffre d'affaires. Maintenant, deux ans après, je pense qu'ils retrouvent un régime de croisière.

Aujourd'hui, le marché des jus de fruit est une lutte entre deux géants : Tropicana, filiale de Pepsi, et Minute Maid, filiale de Coca-Cola. Ces deux grands groupes anticipent à terme une saturation de la consommation de leur boisson phare à base de cola, et préparent l'après en se diversifiant dans l'eau d'une part et dans les jus de fruit de l'autre. En Europe, les Européens sont encore en tête : Eckes-Granini et Gerber, mais ils vont devoir affronter la concurrence des deux gros Américains.

Présentation de l'orateur :

Gaétan Monchovet : HEC ; après avoir exercé des fonctions de direction marketing et commerciales au sein de la société Joker SA, il en a assuré la direction générale jusqu'en 2001 ; parallèlement, il a été président du syndicat des producteurs de jus de fruits français (UNPJF) de 1997 à 2000 et *deputy chairman* de l'IFU, Fédération internationale des jus de fruits, de 1996 à 2002.

Diffusion mai 2003