

Séminaire

Vie des Affaires

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

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
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
FVA Management
Groupe ESSEC
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} octobre 2006)

LAFUMA
L'ENTREPRISE EN PERPÉTUELLES
MUTATIONS

par

Philippe JOFFARD
Président-directeur général de Lafuma

Séance 2 juin 2006
Compte rendu rédigé par Jean Béhue Guetteville

En bref

De la société créée en 1930 au n°2 européen de l'équipement des loisirs de plein air, Lafuma a connu de nombreuses mutations. En 1936, le sac à dos à armature métallique accompagne les premiers congés payés. Le matériel de camping Lafuma symbolise ensuite le loisir populaire. Mais le camping s'essouffle au profit des voyages exotiques, du club Med ou des résidences secondaires, et Lafuma dépose son bilan en 1984. Philippe Joffard, appelé à vingt-neuf ans pour redresser l'entreprise, conduit sa transformation à marche rapide. Après avoir licencié un quart du personnel, délocalisé en Tunisie une partie de la production, il transpose au cartable d'écolier le savoir-faire du sac à dos. Puis il lance de nouveaux produits, internationalise l'entreprise et l'introduit en Bourse. Les trente-cinq heures et le morcellement des congés le convainquent qu'il faut orienter le groupe vers l'*outdoor* en évitant la dispersion, et lui donner un style en phase avec le goût de ses clients pour la nature et l'écologie.

*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 Philippe JOFFARD

Les trois frères

Au départ, l'entreprise est une petite tannerie du nord de la Drôme qui emploie une dizaine de personnes. Les Lafuma sont trois frères et trois sœurs. C'est l'aîné qui reprend l'activité, dans le contexte des années 1920 où le cuir est concurrencé par les produits synthétiques. Son frère, commercial dans une autre entreprise, lui conseille d'utiliser ses chutes de cuir pour confectionner des sacs et des coussins. La demande est telle qu'il faut rapidement passer au coton et qu'en 1930, les deux frères s'associent avec le troisième, comptable. Ainsi est fondée l'entreprise Lafuma. En 1936, l'armature du sac à dos est inventée, au bénéfice de l'entreprise qui en est créditée. C'est l'opportunité de profiter de la création des congés payés, mais surtout de se faire référencer par l'armée française durant une trentaine d'années. Grâce à une pastille en métal sur laquelle on peut lire "brevet Lafuma", l'entreprise devient l'une des premières à labelliser ses produits. Du coup on ne parle plus de sac à dos mais de "Lafuma", ce que j'ai pu vérifier lorsque j'ai fait mon service militaire durant les années 1970. Au final, l'armée a clairement contribué à la notoriété de la marque sur le marché civil.

L'armée comme image de marque

Le deuxième élément fondateur est également lié à l'armée. La baisse des commandes dans les années 1950 provoque la nécessité de trouver de nouveaux débouchés pour les tubes et la toile. Grâce à l'accélération du mouvement des congés payés, une opportunité se présente de nous positionner dans le camping. Il fallait concevoir un produit que nous maîtrisions tant au niveau industriel que commercial. La sauce a pris rapidement, et pendant trente ans, l'entreprise a fonctionné en codéveloppant le sac à dos et les produits de camping. Il faut noter que, bien des années avant que l'on ne parle d'intelligence économique, et dans un contexte de plein emploi, Lafuma a pris soin de mettre au point une organisation stratégique de ses approvisionnements. Ainsi, les commandes militaires étaient assurées par des sous-traitants, mettant l'entreprise à l'abri de toute dépendance sociale et économique. L'outil de production de Lafuma était concentré sur les commandes civiles, garantissant au mieux le niveau de qualité.

La difficile succession

Le milieu des années 1980 marque une rupture. Dans un contexte déjà difficile de changement dans les réseaux de distribution et de concurrence des pays producteurs d'acier d'Europe de l'Est, la société familiale traverse une crise de succession avec la troisième génération. En mai 1984, j'arrive à la tête de l'entreprise, après trois années passées chez Bossard Consultants. L'entreprise est alors en état de cessation de paiement. En constatant que le plan de remboursement ne passerait pas dans le cadre du règlement amiable, je décide de pousser la logique jusqu'au bout en déposant le bilan. Néanmoins une sortie rapide est prévue : je déclare alors à l'administrateur judiciaire que nous sortirons du règlement judiciaire un an après. Il n'y croit pas mais, huit mois plus tard, nous déposons pourtant nos propositions concordataires et, au mois de juillet suivant, soit effectivement un peu plus d'un an après, elles sont votées. C'est à partir de là que la stratégie des vingt dernières années est édiflée.

Construire un groupe pluriel

De 1985 à 1995, le destin de Lafuma fut intimement lié à mon objectif d'en faire un groupe pluriel et multimarque. Pour concrétiser cette vision, il nous a fallu travailler parallèlement sur la restructuration du groupe et sur son développement. À l'époque, nous réalisions 22 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont un à deux millions en Belgique et 300 000 euros en Allemagne. De même, nos produits restaient confinés au sac à dos et au matériel de camping. Nous n'avions donc rien d'un groupe pluriel. Pour

nous en donner les moyens, nous avons ouvert notre capital entre 1984 et 1989. La mise en place d'un "marché gris" nous a permis d'attirer Axa et la Banque d'Union Européenne pour financer nos importants besoins en fonds de roulement, tout en assurant aux investisseurs une possibilité de sortie boursière. C'est à partir de là que nous avons pu envisager une croissance externe. Nous avons essayé à deux reprises de reprendre Millet, en 1989 et 1993, mais le rachat n'est finalement intervenu qu'en 1995. Il faut savoir qu'en me présentant au tribunal de commerce d'Annecy en 1989, on m'avait dit, en substance : « *Occupez-vous d'abord de vos créanciers avant de vous occuper de ceux des autres.* » J'ai alors pu mesurer les limites du pouvoir de lobbying des polytechniciens puisqu'il y en avait toute une chaîne entre mon conseil et la holding de Camping Gaz qui reprit Millet en 1989. On a donc accéléré les remboursements concordataires et, en 1991, nous remboursions la totalité par anticipation. En 1995, Lafuma rachetait finalement Millet et Le Chameau et donnait naissance à un groupe pluriel tant au niveau des produits que des marques. Nous étions présents non seulement dans le sac à dos et le matériel de camping mais aussi dans le sac de couchage, la tente et le vêtement et cela sur trois marques.

Oxbow : la concrétisation d'une stratégie

Cependant, nous réalisons que malgré tous nos efforts technologiques, Lafuma resterait toujours marqué du sceau "campeur-randonneur". Il fallait adapter notre groupe aux quatre grandes tribus sportives. Nous étions déjà présents sur l'*outdoor* et l'univers brun grâce à Lafuma, la *best value* du groupe. Les rachats de Millet et de Le Chameau nous avaient permis de nous positionner sur l'univers blanc de l'alpinisme et l'univers vert de la vallée. Mais il nous manquait l'univers bleu. C'est donc la nécessité de finaliser notre stratégie plurielle avec le pôle glisse et l'univers bleu qui a guidé le rachat d'Oxbow en 2005, malgré les premières hésitations. En fait, nous avons mis un pied dans l'univers du nautisme en signant un contrat de distribution avec Henri-Lloyd, mais nous nous sommes rapidement rendu compte que les produits étaient trop marqués mode. La technique n'était qu'un prétexte pour vendre du prêt-à-porter. C'est en février 2005 que nous avons identifié le surf comme étant l'univers le plus proche de nous. En avril, nous rencontrons les actionnaires d'Oxbow. Il nous fallait alors réunir 95 % du capital pour mener à bien l'opération, ce qui était jugé impossible à l'extérieur. Pourtant, le 7 mai, les cours de Bourse des deux sociétés étaient suspendus et, le 15 juillet, nous détenions 98 % du capital d'Oxbow. En septembre, Oxbow quittait la Bourse, pour n'y laisser que le groupe Lafuma, présent au second marché depuis 1997. Nous terminions cette acquisition de 42 millions d'euros en réalisant une opération de renforcement de fonds propres en levant avec succès 25 millions d'euros sur le marché boursier, avec un taux de souscription de 150 %. Mais les nombreux rapprochements d'entreprise effectués en 2005 confirmaient le bon sens de notre stratégie plurielle. C'est en effet cette année-là que les entreprises Atomic et Salomon se rapprochaient, que le groupe textile Vanity Fair reprenait Reef, ou que la PME Quiksilver rachetait le major du sport Rossignol, donnant ainsi naissance à un groupe positionné à la fois sur la mer et sur la montagne.

Une organisation à la fois égoïste et altruiste

Parallèlement à cette stratégie multimarque, nous avons renforcé nos compétences produits en réalisant des acquisitions ciblées. C'est ainsi que nous avons racheté OneSport spécialiste des chaussures, Rivory sur les cordes, Dubourg dans le textile de chasse, et plus récemment Schumacher dans la culotte d'équitation ou Bishoes spécialiste des tongs, ces chaussures pour surfers. Au travers de ces acquisitions, il s'agissait de construire un système à la fois égoïste, en défendant les parts de marché et l'identité de toutes les marques, et altruiste, en jouant les interactions et les synergies à chaque fois que c'est possible. Au niveau du développement des produits, en R&D, cela se traduit par la mise en place d'un châssis commun. Pour un produit épuré chez Lafuma, on va construire un produit plus sophistiqué chez Millet, avec des poches, des ouvertures sous les bras, des éléments en stretch, etc. Cette utilisation d'une matière ou

d'une solution technique de l'un chez l'autre permet d'améliorer le *sourcing*, en mutualisant les achats. De la même façon, et en ce qui concerne les systèmes d'information qui représentent un facteur essentiel de compétitivité, Lafuma a pu transférer chez Oxbow un système très efficace. Si des investissements ont été économisés chez ce dernier, cela a également contribué à faciliter l'amortissement du système de notre groupe. Enfin, les synergies ont pu également jouer dans l'organisation commerciale et dans la distribution. Dans sept pays stratégiques, une structure commune aux marques a été mise en place avec un directeur général et un *back office*. Les réseaux de magasins de Lafuma et d'Oxbow sont pilotés conjointement.

Le groupe Lafuma aujourd'hui

Aujourd'hui, notre groupe représente 250 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec la moitié pour la marque Lafuma, un quart pour Oxbow, 15 % pour Millet et 10 % pour Le Chameau. Au niveau industriel, c'est d'abord du "made in France" avec une production locale du mobilier de camping et des bottes haut de gamme. C'est aussi du "made in Lafuma", avec des usines dédiées à la marque implantées au Maroc, en Tunisie, en Hongrie et en Chine. Enfin, c'est un "made in Asia", qui assure l'essentiel de notre *sourcing*. Car, parallèlement à la stratégie plurielle, le groupe a poursuivi sa croissance à l'international. À la suite de la création de la filiale allemande en 1985, nous avons créé quinze filiales à l'international. En 2005, l'international représentait 44 % de notre chiffre d'affaires, c'est-à-dire environ 100 millions d'euros, dont environ 10 pour l'Amérique du Nord et 20 pour l'Asie. La méthode n'est pas simple et exige, à la fois une approche stratégique avec le rachat de Millet, et une capacité à se montrer opportuniste comme avec Ober, où j'avais anticipé les besoins industriels d'Oxbow. En tout état de cause, une société qui a réussi à survivre à la grande distribution et à l'administration française est bien armée pour l'international et ce, sans compter les trente-cinq heures. Cela a sans doute été théorisé au plus haut niveau, car celui qui réussit à courir avec de pareils boulets ne peut que devenir meilleur que les autres.

Une philosophie du développement

Ce succès repose sur une philosophie du développement fondée sur trois principes. Je me suis d'abord appuyé sur une ardente obligation du plan. Bien que le terme ne soit pas à la mode à l'heure actuelle, je ne peux pas imaginer qu'une entreprise ne sache pas où elle va et comment elle y va. La première chose que j'ai faite en arrivant en 1984, c'est un plan. Mais l'élaborer ne suffit pas, il faut aussi le partager et informer sur l'atteinte des objectifs. Ensuite, je revendique ce que j'appelle le marketing de la désobéissance. Pratiquement tout ce qui a marché chez Lafuma en vingt ans est un ensemble de choses dont on m'avait dit au départ qu'elles ne marcheraient pas. Ce fut le cas avec le rachat de Millet ou le lancement du vêtement chez Lafuma qu'on m'avait déconseillés. Évidemment, les premiers vêtements de Lafuma n'étaient pas très bien coupés et ça a permis des blagues comme : « *c'est normal parce que Lafuma fait des sacs* ». Bref, le marketing de la désobéissance, c'est de lutter à la fois en externe et en interne. Enfin, je fais mienne la formule d'Umberto Eco qui se définissait comme un optimiste inquiet. Je trouve que c'est la parfaite définition de ce que doit être un entrepreneur. Dans un colloque on demandait aux patrons ce qui faisait le succès à l'international. Tout le monde répondait « *innovation, innovation, innovation* » comme on aurait répondu « *implantation, implantation, implantation* » pour le choix d'un magasin. Moi, j'ai répondu qu'il fallait être mégalo et parano. Suffisamment mégalo pour défier des concurrents mieux implantés et assez parano pour savoir que ça marchera plus mal que prévu.

La valeur du développement durable

Enfin, sans être ni militant ni opportuniste, je considère que le développement durable est une réelle innovation, dans le sens où c'est un véritable facteur de différenciation. En étant persuadées qu'on imposera, à plus ou moins long terme, une empreinte écologique aux produits, les entreprises qui sauront la maîtriser auront un facteur différenciant de référencement ou de non-déréférencement. En fait, l'éco-conception, c'est la définition même de la valeur. C'est moins de matière et moins d'énergie pour une meilleure satisfaction du consommateur. Pendant des années on a travaillé sur l'analyse de la valeur sous l'angle industriel. Maintenant c'est exactement la même chose, avec l'argument moral que c'est favorable à la planète et aux futures générations. Mais ce n'est pas politiquement correct de le dire ainsi.

DÉBAT

Créativité et marketing de la désobéissance

Un intervenant : *À la SNCF, Pierre Giraudet avait coutume d'introduire ses réflexions par « Je vais peut-être dire une connerie », et chaque fois c'était dans le mille. Son successeur avait adopté la même méthode mais à chaque fois il avait tout faux, disait-on. Vous avez parlé de marketing de la désobéissance : comment partagez-vous cette désobéissance et comment distingue-t-on désobéissance féconde et désobéissance futile ? Qui fait le tri ?*

Philippe Joffard : C'est le patron qui désobéit le plus souvent. Le pire dans une entreprise, c'est le suivisme, c'est-à-dire lorsque les salariés sont trop en contact avec le marché. Nous sommes tous en situation de consanguinité. Et à un moment, tout le monde se tient par la barbichette. Pour avoir de nouvelles idées il faut savoir s'extraire. En fait, je suis vieux non pas parce que j'ai cinquante et un ans, mais parce que je dirige le groupe depuis vingt-deux ans. Et j'avoue que certains problèmes de la marque Lafuma viennent de mon omniprésence. Il faut que j'arrive à laisser les gens travailler sans moi.

Pour savoir s'extraire, l'enjeu c'est la culture générale. C'est pourquoi, nous avons créé les Observatoires de l'air du temps pour nous donner une bouffée d'air pur. Grâce à un management externe, on y aborde tous les sujets et ça nous amène à commander des synthèses, et surtout à mettre nos idées sur le papier et à élaborer des plans. Surtout, on remonte des faits marquants de la société tous les six mois. Cette méthode nous a permis d'identifier le thème important du développement durable. Nous avons été l'une des premières entreprises, en 1996, à dédier une personne au contrôle des *Human Rights* chez nos sous-traitants à l'étranger, ce qui nous a permis d'éviter bien des problèmes par la suite. Les analystes, et notamment ceux que l'on ne rencontre qu'une fois, jouent le même rôle d'ouverture car ils n'hésitent pas à "allumer" toutes les incohérences de votre plan.

En définitive, on ne prend pas beaucoup de risques à faire l'inverse du marché. C'est la même chose en politique. Sans pour autant critiquer la démocratie, le plus grand nombre n'a pas forcément raison. La désobéissance est à la fois dans l'idée et dans l'application, et notamment sur le timing.

Int. : *Comment détecte-t-on les bonnes idées ? Avez-vous des clients pilotes ?*

P. J. : Nous avons bien évidemment des échantillons type, des clients représentatifs. C'est le cas du Vieux Campeur. De même, certains commerciaux étrangers (italiens, allemands, etc.) sont de véritables détecteurs d'erreurs. À nous de savoir les utiliser. À une époque, Leclerc avait cette compétence forte. Les patrons étaient aussi les acheteurs et avaient une grande capacité à dire si le produit allait marcher ou non.

Int. : *L'intelligence économique est à la mode. À l'amont de la stratégie, comment marche votre processus de veille ?*

P. J. : Lire des dossiers, c'est déjà faire du *benchmark* et de la veille. On a commencé à faire de la veille en 1987, quand une société nous a vendu une prestation de veille technologique. Mais j'ai ensuite voulu passer à une veille informative. En fait, la veille sert de réveil. Elle oblige les collaborateurs à s'ouvrir sur l'extérieur.

Int. : *Comment faites-vous pour rester en contact avec les marchés ?*

P. J. : Il y a deux façons de rester en phase avec les marchés. Primo, confronter en permanence sa stratégie avec les milieux d'initiés. Secundo, pratiquer la discipline à titre personnel. Il y a vingt et un ans, je ne connaissais pas l'alpinisme, mais je m'y suis mis. Côté surf, ayant eu un beau-père préfet maritime à Tahiti, j'ai découvert les premières planches à voile en 1977. Bref, la culture générale s'entretient par les contacts, par la lecture, mais aussi par la pratique.

La gestion d'un groupe pluriel

Int. : *Comment se positionne le mobilier de camping dans votre offre ?*

P. J. : Quand je suis arrivé, il y avait le mobilier de camping et le sac à dos. On s'est concentré dessus et c'est grâce à ces produits que l'on a bâti le reste depuis 1985. Comme tout était bien en place, on s'est davantage focalisé sur les autres marques et de la même façon qu'on laisse un enfant sage grandir sans s'en préoccuper et qu'on le retrouve en rupture à vingt ans, ces produits sont en perte de vitesse. Nous revenons sur ces deux marchés, à la fois du côté technologique et industriel. Sur trois ans, nous nous montrons confiants, malgré la concurrence asiatique, car leurs produits sont un peu comme l'étaient les Tupolev comparés aux Boeing. Ils leur ressemblent, mais ils sont 40 % plus lourds. Par ailleurs, nos concurrents chinois sur le mobilier de camping souffrent de coûts de transport prohibitifs : sur un prix de revient de 22 euros, ils représentent 6 euros. Évidemment, ce qui est vrai pour l'Europe ne l'est pas pour les États-Unis puisque chacun doit supporter des coûts de transport.

Int. : *Vous avez absorbé un nombre considérable d'entreprises. Qu'en reste-t-il ? Comment s'est organisée la culture commune ?*

P. J. : Sur le plan culturel, il s'agit de ne pas être trop impérialiste. Il faut cependant prendre garde à ce que vos collaborateurs ne le soient pas non plus. Le problème, ce n'est pas le gouverneur, c'est le petit colon, l'adjudant. C'est un mélange permanent entre l'ouverture et la discipline du groupe. Il est nécessaire de chercher à préserver la culture de la société reprise tout en imposant la culture groupe qui doit être le plus grand dénominateur commun.

Int. : *Pouvez-vous en dire davantage sur vos recherches de synergies, notamment au niveau des hommes et des marques ? Avez-vous une gestion des ressources humaines qui gère ces mutations ou sont-ce les patrons qui s'en occupent ?*

P. J. : Tout l'intérêt d'avoir plusieurs marques est d'amortir plus rapidement, et de pouvoir se lancer dans une politique d'innovation agressive. La couture soudée conçue pour Millet a ainsi pu résoudre le problème d'étanchéité et d'esthétique des sacs Lafuma, tout en permettant d'amortir plus facilement l'innovation. Et l'on peut imaginer qu'après une certaine démocratisation de la technologie, on retrouve cette innovation chez Oxbow, avec le bénéfice d'un investissement encore mieux rentabilisé. Un groupe pluriel permet aussi d'avoir une veille plus performante. Avec quatre marques qui sont en vigie sur des marchés assez proches, il y a moins de chances de laisser passer une innovation. Si Lafuma passe à côté de quelque chose, Millet ne fera pas l'erreur et inversement.

Au niveau des personnes, nous invitons évidemment les salariés à passer d'une marque à une autre. On peut passer d'Oxbow à Lafuma et inversement. Mais le problème est à la fois de réussir à faire bouger des personnes qui s'installent dans un certain confort chez une marque, et à faire bouger des personnes que certains responsables sont tentés de retenir. L'objectif reste de favoriser la mobilité intragroupe et internationale, ce à quoi s'emploie notre service des ressources humaines. Le comité du groupe qui comporte une quinzaine de personnes est ainsi composé de sept étrangers.

Int. : *Chez vos salariés, que veut dire "socialement responsable" ?*

P. J. : Vis-à-vis de nos salariés français, être responsable, c'est essentiellement pratiquer l'information. Pratiquer l'information, c'est partager la stratégie, c'est pratiquer l'ascenseur social, c'est favoriser la mobilité. Nous avons aussi en interne une boîte à idées car les propositions les plus intéressantes sont souvent celles que peuvent faire nos salariés.

Quant à l'étranger, être socialement responsable, c'est avoir nos propres sites irréprochables industriellement, économiquement et socialement. Concrètement, fournir des dortoirs où l'on dort bien, des cantines où l'on mange bien. Dans la Drôme, c'est rencontrer le personnel, mais aussi avoir une cantine biologique, pour que le repas soit un moment agréable et efficace. Et c'est d'ailleurs la meilleure façon de faire avancer la Sodexho !

La gouvernance d'un groupe familial

Int. : *En parcourant votre rapport annuel, j'ai trouvé très intéressantes les nombreuses explications que vous donnez, en positif, et en négatif.*

P. J. : En fait, plus vous anticipez les questions, plus vous amenez vos interlocuteurs vers des questions positives. C'est ma façon de fonctionner en général. On n'a rien à cacher et c'est la meilleure manière d'avancer avec ses collaborateurs, son comité d'entreprise et bien sûr, l'Administration.

Int. : *Vous semblez avoir une vision stratégique précise et une démarche terrain certaine. Mais en passant sur le niveau intermédiaire, comment motivez-vous votre management ?*

P. J. : La question de la rémunération n'est pas simple comme le prouve le cas Vinci, en ce moment. J'essaie d'intéresser les managers à l'élaboration de la vision stratégique. Malgré l'absence de stock-options, nous intéressons économiquement les salariés. Nous avons pour objectif d'ouvrir notre capital à nos principaux collaborateurs, en créant un marché gris, avec des obligations remboursables en actions (ORA). L'idée est qu'ils aient un intéressement direct à leur business. Ce sera mis en place chez Lafuma, avec l'objectif de l'étendre à certaines filiales internationales. En tout état de cause, cela ne peut aller au-delà de quinze collaborateurs par société. L'idéal serait cinq. Rendez-vous dans trois ans, pour voir si ça marche !

Les nouveaux marchés

Int. : *Pouvez-vous revenir sur votre expérience aux USA ? Cela vaut-il la peine pour une PME française de s'implanter chez un géant pareil, qui représente 50 % du marché mondial ?*

P. J. : Pour notre groupe, les États-Unis, c'est à la fois une déception économique (avec seulement 10 millions d'euros de chiffre d'affaires en dix ans d'implantation) et un grand terrain d'apprentissage. De nombreux produits découverts là-bas nous ont

inspirés et sont désormais de vrais succès ici. Plus globalement, on apprend beaucoup aux États-Unis : ils ont un marché intérieur qui leur donne une force conquérante, et leur marché militaire est un accélérateur d'innovations. Le soldat américain d'Irak est aujourd'hui le randonneur le mieux équipé : il porte vingt-cinq kilos sans effort, et il emporte une masse de technologie embarquée. Or, cela présage ce qui va se passer sur le marché civil. En France, on est resté sur une culture militaire quantitative alors que l'armée de métier suggère une démarche qualitative.

Aujourd'hui, notre rapport aux États-Unis n'est plus le même. Il y a vingt ans, on devait apprendre des Nord-Américains, notamment en méthodes marketing, et essayer de pénétrer un marché difficile. Maintenant on se bat à armes égales avec eux en Asie.

Int. : *Vous avez souligné l'importance des commandes militaires pour les PME nord-américaines. Votre passage à vide des années 1980 correspond-il à la baisse de celles-ci ?*

P. J. : En fait, les commandes militaires ont été arrêtées dès les années 1960. Au cours des années 1980, Lafuma n'a pas été confrontée à un problème lié aux commandes militaires mais au passage d'une époque à une autre. Avant, mes oncles travaillaient avec des fournisseurs avec qui ils avaient des relations souvent amicales, estimaient suffisant de travailler au niveau de la France, et n'avaient pas à se soucier de la fixation des prix qui étaient contrôlés par l'État. Les années 1980 ont bouleversé tout cela. La société n'était pas préparée à ce virage.

Int. : *Comment avez-vous géré les marchés émergents ? La Russie et l'Asie ?*

P. J. : Il faut savoir ne pas y aller trop tôt. Pour l'Asie, on s'est d'abord implanté à Hong Kong, puis au Japon, puis en Chine, en montant une joint-venture en nous associant avec des Chinois de Hong Kong. On y est allé en apprenant. On a ouvert et fermé des magasins, passé des licences en Corée, par exemple. Nous sommes ainsi partenaires avec le groupe LG (anciennement Goldstar).

L'international passe avant tout par la compréhension culturelle du pays où l'on s'implante. Notre approche commerciale est différente de notre approche industrielle.

Pour une implantation commerciale, nous privilégions la compréhension de chaque marché. En substance, nous devons être Allemands en Allemagne, Japonais au Japon, Persans en Perse. Nos hommes sont donc souvent des locaux.

Industriellement, nous exportons nos critères, nos techniques et, aussi souvent, nos hommes. Bref, le drapeau Lafuma flotte sur l'usine.

Int. : *Comment vous positionnez-vous par rapport à vos concurrents ?*

P. J. : En Europe, les marques que l'on retrouve le plus souvent sont américaines ou suisses, comme Nestlé. Il n'y a pas en Europe des marques européennes transversales ou alors nos marques sont mondiales comme dans le luxe.

On soulignera d'abord que le marché européen n'existe pas en tant que marché de consommateurs. En effet, primo les marchés sont nationaux avec des habitudes et des marques nationales. Secundo, quand il y a des marques transversales, elles sont généralement américaines (Mac Donald, Kellogs) ou suisse (Nestlé). Tertio, quand nos marques sont supranationales, elles sont mondiales comme dans le luxe ou avec des exceptions remarquables comme l'Oréal et Danone.

Alors, nous dans cela ?

Nous devons répondre au double défi en Europe du nationalisme, et en France d'une distribution très et sans doute trop puissante comme Décathlon qui, avec près de 40 % du marché, constitue une exception dans le monde (cf. Walmart avec environ 12 % aux USA ou Tesco avec 27 % en UK).

Nous répondons à ce défi par notre offre plurielle de marques et de produits, par notre développement à l'international et de plus en plus, par la maîtrise de notre distribution via l'ouverture de magasins Oxbow et Lafuma.

Enfin, nous croyons beaucoup à l'internet qui permet un message direct au consommateur et offre pour la première fois en trente ans un rééquilibrage entre industriel et distributeur.

Présentation de l'orateur :

Philippe Joffard : juriste de formation ; consultant en organisation chez Bossard ; puis depuis vingt-deux ans, PDG du groupe familial Lafuma.

Diffusion octobre 2006