La valeur du territoire

Le marquage approprié crée des valeurs, beaucoup de valeurs, et pour plusieurs parties prenantes.

En matière financière, la référence imposée est l'actionnaire. Exprimé par la valeur de son titre de propriété, le marquage paie, et paie bien, même aux yeux des marchés boursiers présumés exclusivement court-termistes.

Le marché financier et boursier évalue les entreprises autrement que sur la base de leurs seuls capitaux propres (ou actif net)¹. Le critère de la sur-valeur ou *goodwill* traduit la part de la valorisation des titres estimée par le marché en supplément de ce qu'ils représentent de capitaux propres. Le classement des entreprises françaises du CAC 40 est sans équivoque. Le 8 avril 2005, les trois plus fortes survaleurs sont celles de TF1 (84,5 %), de L'Oréal (80,4 %) et de Danone (73,1 %). On notera que les deux premières entreprises occupaient déjà la tête du classement un an plus tôt. En effet, en date du 15 mars 2004, TF1 présentait un *goodwill* de 85,9 % et L'Oréal bénéficiait d'une sur-valeur de 82,9 %². Les plus fortes sur-

^{1.} Capitaux propres ou actif net = capital initialement apporté par les actionnaires + profit net non distribué dans le temps.

^{2.} Si on exclut Aventis et Sanofi-Synthélabo qui sont aux prises dans un processus d'OPA hostile.

valeurs sont le fait d'entreprises qui ont été et restent des références en terme de marquage¹. Le bon marquage crée beaucoup de valeur. Un marquage paresseux ou hésitant pénalise la valeur de l'entreprise.

En bourse, le marquage n'est pourtant jamais acquis. Il y a à cela de bonnes raisons. Un marquage devenu franchement défaillant détruit beaucoup de valeur, parfois avec brutalité et avec rapidité. C'est ainsi que la chaîne de magasins de prêt-à-porter Etam voit sa valeur fondre de 60 % en l'espace de trois mois à peine pendant l'été 2004. Le marché pénalise certes de mauvais comptes semestriels, mais aussi et surtout un marquage désastreux, notamment par la distance prise par l'entreprise par rapport à son métier et à son socle d'origine, la lingerie (Nicot 2004).

Un argument est couramment évoqué. L'estimation des actifs immatériels privilégierait les entreprises de service. Par comparaison, les entreprises fabriquant des biens matériels verraient leur valeur beaucoup moins affectée par l'estimation de ces actifs. Or les faits suggèrent que tel n'est pas le cas. L'Oréal et Danone gardent les pieds solidement ancrés dans la production industrielle, qui est souvent présentée comme le cœur de la vieille économie. Pourtant ces manufacturiers rejoignent le peloton de tête en compagnie du deuxième distributeur alimentaire mondial et de la première entreprise audiovisuelle française. Même si les banques telles que la BNP et la Société Générale ne produisent que de l'immatériel, malgré leur taille internationale et des profits annuels plutôt substantiels, elles traînent en queue de classement.

Les classements Interbrand de valorisation des marques confortent ce que laisse deviner le critère de sur-valeur, même s'ils ne valorisent financièrement que certaines grandes marques. En France, si les services marchands participent 2,3 fois plus à la création de richesse (production intérieure brute) que le secteur industriel, seulement six marques de service se classent parmi les trente plus fortes valorisations des marques françaises (*Hit Parade* 2004, Interbrand). Au niveau mondial, seulement dix-neuf marques de service figurent dans les 100 plus grandes valorisations de marques globales (*Global Brand Scoreboard* 2003, Interbrand).

^{1.} La sur-valeur moyenne des entreprises classées dans le Service de règlement différé de la Bourse de Paris au 8 avril 2005 est de 52,6 %.

Ces constats conduisent à une conclusion plutôt réjouissante. Toute entreprise a vocation à être marquante, grande ou petite, locale ou internationale, et quel que soit son secteur économique d'activité.

L'actionnaire ou le propriétaire ne bénéficie pas du monopole des bénéfices de la création de valeur par l'entreprise marquante. En effet, celle-ci crée aussi de la valeur financière et non financière pour son environnement. Elle ne se contente pas de bien cibler le consommateur, elle remodèle la société, les racines sociales et culturelles qui fondent la consommation. Elle ne se cantonne pas à l'acte de vente, elle façonne l'environnement social, culturel et politique qui lui donne sens. La valeur que crée le marché au bénéfice de l'entreprise n'est durable et soutenable si elle se traduit par de la valeur pour les consommateurs sinon pour le corps social plus largement.

Jean Mantelet pour Moulinex, Eugène Schueller et François Dalle pour L'Oréal, Antoine Riboud pour Danone ont souvent été cités comme des références françaises. À l'évidence le consommateur était obstinément présent dans leur vision anticipatrice de nouveaux schémas de consommation. Aujourd'hui, si Moulinex a disparu, L'Oréal et Danone restent des entreprises dont il est largement admis qu'elles sont fort bien gérées. Avec TF1, elles font même partie du lot des entreprises qui bénéficient de la plus forte sur-valeur au CAC 40. Leur marque est reconnue et notoire. Leur communication est citée en exemple par les écoles de gestion et les revues spécialisées. Leur stratégie est une référence identitaire forte pour leurs salariés. Elles croissent vite et de façon stable dans le temps. Pourtant le ressort de leur succès réside ailleurs.

Elles font et savent bien faire quelque chose de plus. En effet, pour échapper à la banalisation de leurs prestations, TF1, L'Oréal et Danone se distinguent par leur capacité à construire et à marquer des territoires. Elles sont mues par une vision du monde dont elles sont ou ont été les architectes sinon les inventeurs : le concept de forme physique par l'alimentation pour Danone, la démocratisation de l'accès aux soins de beauté corporelle chez L'Oréal, une télévision généraliste à TF1. Elles ne font pas leur métier tout à fait comme leurs concurrentes. Chacune construit un monde qui n'est pas que marchand, qui comprend une dimension communautaire forte liant des parties prenantes au centre qu'elle occupe.

La valeur du territoire ne se dégage pourtant pas aisément. Deux raisons au moins fondent cette difficulté : le conformisme ambiant, l'attention requise.

Il n'est pas facile pour les praticiens de s'affranchir des canons professionnels qui sont généralement admis, de faire comme s'il n'existait pas d'interdits et de conventions en matière de management.

Tout en louant l'innovation ou en admirant l'excentricité de qui réussit économiquement, l'univers du management tend à se conforter ou se confiner à l'imitation, l'étalonnage, la répétition. Décrire l'histoire de telle ou telle entreprise qui a tracé un nouveau territoire dans la société alors même qu'elle refusait le conformisme du marketing ou de la stratégie, ouvre souvent la porte à des malentendus ou à des explications un peu rapides. Ainsi dira-t-on qu'elle a eu de la chance — et non pas qu'elle a fait ce qu'il fallait faire en temps normal —, que son père fondateur avait une personnalité géniale et visionnaire — et donc que c'est lui qui avait fait la différence — ou encore que les circonstances qu'elle affrontait étaient vraiment spéciales — et non que son projet et sa réalisation manifestaient du talent. On soulignera davantage les incidents de parcours qui, à un moment ou un autre, ont démontré qu'elle a exagéré ou fait une erreur, et qui justifient un certain scepticisme à son encontre, à la façon dont ceux qui, ayant peur de prendre l'avion parlent d'abord des avions qui s'écrasent.

Il serait déraisonnable de trouver des boucs émissaires pour expliquer pourquoi les mondes de l'entreprise et du management semblent finis et figés. Les consultants ont bon dos. Les dirigeants aussi. En revanche un fait demeure. Les instruments de la gestion exercent une tyrannie à la fois douce et tenace. Comme si la loi du genre était celle d'une aversion exagérée au risque ou à la déviance raisonnée de la part des praticiens exerçant dans les entreprises qui font référence dans le monde des affaires.

En fait, les termes mêmes utilisés par les praticiens sont souvent réducteurs et indigents. Plus précisément, même les entreprises qui font autrement ont recours à des expressions qui ne rendent pas compte de la réalité de leurs pratiques. Tel est le cas patent pour le marquage. Maintes entreprises qui conquièrent et marquent des territoires continuent à parler de marché. Or ce terme marché renvoie à l'idée que le monde de l'action économique est fini et qu'il s'agit

purement et simplement de le gérer en l'état comme de bons comptables. Le concept de territoire réhabilite la navigation économique vers une utopie. Il remet en cause ce qui existe déjà. Il donne à l'entreprise une fonction d'acteur sociétal et de facteur de civilisation. Il traduit la volonté d'explorer de nouveaux mondes. Il incorpore de nouvelles parties prenantes. Il crée de nouveaux liens entre des produits et des usages.

Les instruments utilisés pour piloter le quotidien et orienter les choix sinon pour les justifier sont conservateurs. Ils sont moins des procédures rigides et idiotes que des cognitions auxquelles les entreprises, mais aussi les analystes, les régulateurs publics ou la presse adhèrent le plus souvent malgré eux. Or ces cognitions véhiculent parfois sinon souvent des représentations du monde qui deviennent auto réalisatrices. Ils reposent sur des dogmes, sur des erreurs scientifiquement contestables sinon contestées quant aux phénomènes dont ils prétendent traiter et sur lesquels ils annoncent offrir des solutions. Le cas est manifeste et amplement traité dans les chapitres de ce livre s'agissant des prémisses de base que véhicule le marketing quant au besoin de l'acheteur ou que fait sien le management organisationnel quant aux motivations des salariés. L'acheteur n'est pas un animal dont on peut conditionner les réflexes. Le salarié n'est pas par essence une source de risque dont il faut se méfier et qu'il faut donc encadrer par un mélange de contrôle impersonnel et de carottes financières.

Il serait enfin illusoire de penser que les entreprises marquantes disposent d'une influence sans limites. Jamais elles ne feront le monde à l'image de leur seule volonté, aussi dangereuse et immorale ou aussi généreuse et imaginative soit-elle. Les sociétés sont trop denses et trop complexes pour accepter n'importe quoi. Les territoires qui réussissent cachent tous ceux qui ont échoué. Tout au plus peut-on espérer, et c'est là une des raisons de ce livre, qu'on parle des entreprises et des fondamentaux de leur management en se racontant moins d'histoires convenues, en refusant les arrogances des sorciers du management, et en abandonnant une langue de bois fastidieuse.

La conquête de territoire et son marquage ne se gravent pas dans le marbre ni en terme de contenu ni en terme d'échéancier. En large partie, ils se constituent à travers ce qui se passe pendant que l'on fait des plans pour autre chose. Leur management a conscience de la

Éditions d'Organisation

mobilité de l'environnement et sait qu'il lui faudra en permanence réajuster sa vision, sa stratégie et son organisation. L'entreprise ne suit pas un chemin totalement préconçu. Ses activités se créent et s'ajustent en marchant. Le marquage repose fondamentalement sur un processus d'apprentissage, une suite d'expériences et de hasards, de réussites et d'essais dont l'entreprise tire à chaque fois une analyse et des leçons pour son action à venir.

Dans la plupart des cas, les marquages de territoire ayant réussi et qui sont admirés pour leur audace et leur imagination ne se sont pas nés de façon rationnelle et en une fois, un entrepreneur devenu légendaire ayant brusquement eu la révélation de la formule magique. L'histoire racontée après coup gomme les parcours lents, souvent sinueux, parfois engagés dans des impasses, et que construit un collectif d'individus au cours de longues années. Dix à trente années au cours desquelles sont franchis des pas petits et grands, en avant mais aussi parfois en arrière ou de travers, constituent un terme souvent observé. Le marquage est un cheminement, une façon d'avancer, un chantier toujours inaccompli. Si le territoire prend du temps à se construire, il ne cesse d'évoluer et il peut même s'éroder. Ce n'est que dans les manuels que tout est facile, linéaire, nécessaire et, au bout du compte, si joliment rationnel.