

## **Les caractéristiques de l'entreprise**

- A l'aide des documents ci-joints, illustrez les différentes caractéristiques de l'entreprise vues en amphitheâtre : entreprise lieu de production, organisation sociale, organisation finalisée, système en évolution, centre de décision.
- Vous comparerez les deux exemples donnés (Lafuma et Pixmania)

PHILIPPE JOFFARD,  
PDG DU GROUPE LAFUMA

# Un chasseur de marques au pays du sportswear

Après avoir sauvé en 1984 l'affaire familiale, cet homme de terrain multiplie les acquisitions.

**O**bservatoire de l'air du temps». L'intitulé fleurit bon le gadget de consultants. La lubie de créatifs en mal de nouveaux concepts. Mais ne le dites pas trop fort à Philippe Joffard, il tient à sa trouvaille comme à la prune de ses yeux bleu acier : «C'est notre instrument de "veille sociétale" pour identifier les dernières tendances, explique le PDG de Lafuma, jean 501 et pull rose autour du cou, dans son bureau parisien. Je l'ai créé en 1993. Depuis, on a multiplié notre chiffre d'affaires par sept !»

**Humer l'air du temps.** L'OAT, donc, réunit plusieurs fois par an un aréopage de marketers, designers et commerciaux que le patron envoie à plusieurs humer l'air du temps dans la rue. «On visite tout, du magasin Swatch à la concession automobile, explique Joffard, visage bronzé par ses randonnées dans les Alpes. Chaque groupe doit revenir avec trois ou quatre idées : une couleur à la mode, un concept de magasin, une innovation.» La légende raconte que c'est en dévorant un Mac Raclette, une déclinaison régionale des burgers de McDo, que Joffard a eu l'idée de lancer des collections de sacs à dos différents selon les pays (Japon, Allemagne...). «Cette année encore, on a vu

pas mal de choses intéressantes, se réjouit le patron. Mais je ne vous dirai pas lesquelles !» Pas bien grave. Ces derniers mois, nul besoin d'un observatoire pour saisir la tendance du marché de l'équipement de plein air : l'heure est à la grande braderie pour les cadors de l'outdoor. Qui piochent allègrement du côté des fleurons français. Rossignol ? Absorbé par le groupe de surfwear américain Quiksilver. Salomon ? Englouti par l'équipementier finlandais Amer Sports, après un bref passage chez Adidas. «Désormais, on est quasiment les seuls industriels indépendants du secteur, observe en riant Joffard, 50 ans, dont vingt-deux à la tête de la société. Ça aiguise les appétits, ceux des fonds d'investissement comme ceux des grands groupes...»

Mais pas question de céder la société familiale, créée en 1930 par les trois frères Lafuma, dont le grand-père de l'actuel PDG, tanneurs à Anneyron (Drôme). L'héritier a donc choisi de partir à la chasse aux marques, comme le font les gros bras de l'outdoor. Résultat : une douzaine de sociétés rachetées en dix ans, du fabricant de jeans Ober au spécia-

liste de l'alpinisme Millet, du fabricant de sacs à dos Big Pack au créateur de tongs Bishoes. «En bon montagnard, Joffard construit dans la durée, comme Dominique Nouvellet, président du fonds d'investissement Siparex, entré au capital du groupe en 1987. Plutôt que des noms ronflants, il choisit de petites boîtes complémentaires de celles qu'il possède déjà.»

Aujourd'hui, Lafuma, coté en Bourse mais toujours détenu à 26% par la famille (dont 13% par Philippe Joffard), n'a plus grand-chose à voir avec l'inventeur du sac à dos à armatures métalliques. La marque historique ne représente plus que la moitié de l'activité du groupe, dont le patron a mené tambour battant la diversification dans le textile de montagne (Millet), l'équipement de chasse et d'équitation (Le Chameau), et le surfwear (Oxbow). Un choix payant : le groupe, 1 900 salariés, a réalisé 202 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2005 et prévoit de dépasser les 250 sur l'exercice 2006, dont plus de 44% à l'international. «L'objectif est de doubler nos ventes dans les cinq ans», indique le PDG.

**Petit-fils à la rescousse.** C'est pourtant une entreprise à la dérive que ce fils de médecin récupère en 1984. Acquisitions mal négociées, commandes en chute libre, gamme ringarde... La société familiale, ravagée par les querelles picrocholines, se retrouve au bord de la faillite. L'héritier, lui, est bien loin de ces préoccupations. Un bac scientifique en poche – «pour faire plaisir à papa» – il a longtemps cherché sa voie entre la médecine, le droit et le journalisme, avant d'opter pour le consulting, au sein du cabinet Bossard. L'entreprise familiale ? Pas vraiment son problème : «Fils d'une fille d'un des fondateurs, je ne m'appelais pas Lafuma, explique-t-il. J'étais donc loin d'être en pole position...»

Mais dans le business aussi, la loi salique a ses limites. Surtout en période de crise. Appelé à la rescousse par les dirigeants de Lafuma, le consultant Yves Bossard, patron du jeune homme, leur souffle une idée plutôt cocasse : «Essayez donc le petit-fils !» Le débat fait rage entre partisans et opposants du «Parisien à chaussures cirées». Faute de réelle alternative, Philippe Joffard, alors âgé de 28 ans, est finalement adoubé par la majorité des actionnaires familiaux. L'héritier ▶▶▶

►►► s'attaque au gros œuvre. Sans prendre de gants : «J'ai déposé le bilan, raconte-t-il. Les caisses étaient vides, il n'y avait pas d'autre solution.» Un proche nuance : «Il a fait le forçage au tribunal de commerce pour obtenir le dépôt de bilan. C'était le seul moyen d'éviter de rembourser un emprunt qui l'aurait privé de trésorerie.»

**Plan de relance musclé.** La suite est l'histoire classique d'un conflit inévitable : annonce de plan social – un quart des effectifs – guéguerre avec les potentats locaux, usine occupée, patron séquestré. Joffard s'échappera par la fenêtre. «Il a encaissé les sarcasmes des salariés et de la famille sans ciller», se souvient Bruno Sapin, l'administrateur judiciaire de Lafuma à l'époque. Vingt ans plus tard, les paupières du patron clignent quand même un peu plus vite lorsqu'il évoque la période. «Le redressement d'une boîte, ça ne prend qu'un an, mais renouer avec sa famille...» Il s'interrompt. «Je n'ai pas envie de parler de ça.» L'homme sera plus disert sur le plan de relance musclé qu'il applique dès sa prise de pouvoir : les coupes claires dans les collections vieillissantes, la diversification dans le sac d'écolier, le vêtement, le sac de couchage. Il pose les premiers jalons de l'expansion internationale du groupe, avec la création des filiales américaine en 1988 et asiatique en 1989. Joffard rogne sur les coûts en installant très tôt ses usines en Tunisie et en Hongrie, et en s'approvisionnant en Asie dès la fin des années 1980.

Mais c'est sur la recherche-développement, gérée en direct par Philippe Joffard, que Lafuma fonde son succès. Il introduit en France le Gore-Tex, textile à la fois imperméable et respirant. Démocratise les vêtements traités à l'antimoustique grâce à des microcapsules de citronnelle. Lance un sac à dos révolutionnaire, qui se règle en marchant. Le patron pense tout, teste tout : «J'essaie la plupart des produits en situation, assure-t-il. Aucun défaut ne résiste à un trail à 3 000 mètres d'altitude.» Le zéro défaut version Joffard vaut aussi pour les cadres. «J'en ai vu qui claquaient des dents en réunion quand les résultats n'étaient pas bons», se souvient, amusé, son ami Dominique Pagès, consultant lors du redressement



Philippe Joffard (au premier plan) teste lui-même ses équipements en montagne, parfois jusqu'à 3 000 mètres d'altitude

## Séquestré par les salariés dans l'usine d'Anneyron, il s'échappe par la fenêtre

de Lafuma. «Ce n'est pas un adepte du consensus mou, confirme Dominique Nouvellet. Il écoute beaucoup, mais il décide seul.» La plupart des dirigeants des entreprises rachetées sont invités à faire leur valise, comme Dominique de La Tournelle, l'ex-patron d'Oxbow.

La stratégie, c'est le fait du prince. Le dada de ce passionné d'équitation, propriétaire de deux chevaux qu'il monte régulièrement en compétition d'obstacles. «Il a un vrai talent d'acheteur, note Raymond Obermajster, fondateur de la marque de jeans Ober, revendue à Lafuma l'année dernière. Ses acquisitions sont toujours étudiées pour enrichir le groupe, par des transferts de compétences et de technologies.» Chaque marque reprise s'intègre à l'un des quatre pôles du groupe : Ober offre son

expertise du jean à Oxbow, Bishoes lui ouvre les portes du marché de la tong, Big Pack enrichit son offre de sacs à dos... «Notre gamme couvre désormais tout le marché du plein air. On est bien armé pour viser plus haut», se félicite Joffard.

**A l'assaut des hypiers.** Plus haut, c'est dans la sphère des poids lourds, les Quiksilver, Timberland, Columbia, qui approchent ou dépassent le milliard d'euros de ventes. Ou Décathlon, un des distributeurs de Lafuma, qui le concurrence directement avec sa marque Quechua. Qu'importe : Joffard s'attaque dorénavant à la grande distribution, avec une nouvelle gamme bon marché Ober Sports calibrée pour la grande distribution. Il compte aussi doubler son propre réseau de magasins (32 actuellement), avec un plan de dix ouvertures par an. On ne le croit donc qu'à moitié quand il affirme vouloir «prendre du recul». «Le groupe a changé, explique-t-il. On entre dans une nouvelle phase, avec de nouveaux dirigeants, comme Frédéric Ducruet, qui dirige maintenant Millet et Oxbow.» Il esquisse un sourire. «D'ailleurs, j'aimerais bien que le portrait que vous faites soit le dernier. Je n'ai plus envie de m'exposer.» Discretion et passation de pouvoir : deux beaux sujets pour un prochain OAT. ■ Vincent Lamigeon

STEVE ET JEAN-ÉMILE ROSENBLUM

# L'ascension éclair des petits princes du numérique

En quatre ans, leur site de vente en ligne a conquis 4 millions de clients en Europe. Ces ambitieux ne comptent pas s'arrêter là.

**D**ans les couloirs du siège de Pixmania, le dircom traîne péniblement sa jambe plâtrée derrière les deux patrons. «Voilà ce que c'est de jouer au chanteur de heavy metal, pouffe Jean-Emile Rosenblum, 27 ans, cofondateur du site avec son frère Steve, 32 ans. Il a voulu sauter dans le public lors d'un concert. Mais quand il a atterri, il n'y avait plus personne pour amortir...» Dix minutes plus tard, dans un restaurant italien, les frangins en rigolent encore, à la table de leur copain Benjamin Morgaine, un des acolytes de Michaël Youn dans les Bratisla Boys, les légendaires créateurs du hit «Stach Stach». **L'Amazon européen.** Message reçu : chez «Pix», on est fun et on veut que cela se voie. Tutoiement avec les boss, salariés tout juste sortis de l'adolescence, salle de sport au sixième étage du siège... Tout pour être heureux dans le meilleur des mondes numériques, à deux pas de l'Etoile. Les seuls à ne pas rire, dans l'histoire, sont les concurrents : en quatre ans, le site des Rosenblum, d'abord spécialisé dans la vente

d'appareils photo et de caméras numériques avant de devenir un supermarché en ligne d'électronique grand public, est passé de 1,7 à 380 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le double de Fnac.com et de Rue Du Commerce. «L'objectif, c'est de devenir l'Amazon européen», lance Steve.

Leur fulgurante réussite a déjà séduit Carlos Ghosn, président de Renault-Nissan, qui vient d'inviter Steve à disserter sur l'esprit d'entreprise en présence

de ses cadres dirigeants. Le décollage de Pixmania est en effet impressionnant : le site, qui réalise les deux tiers de ses ventes à l'export, affiche 4 millions de clients dans 25 pays d'Europe. L'expansion n'est pas finie : «On vient d'ouvrir la

Norvège, dit Jean-Emile. Un sacré foutoir : le pays n'est pas membre de l'Union européenne et il a de gros réflexes protectionnistes.»

Mais la conquête la plus difficile fut la première. Celle de l'empire familial, les Laboratoires parisiens, un bric-à-brac bâti par leur père et leur oncle dans les années 1970 autour du développement photo. Quand, en 2000, l'affaire est à vendre, les fistons se mettent sur les rangs. Pas plus avantagés

que les autres candidats. «Steve a fait le siège des investisseurs pour trouver les 45 millions d'euros, raconte Pierre Doré, l'associé d'Ernst & Young qui a aidé les frères à élaborer leur business plan. Il se montrait incroyablement sûr de lui et de son projet.» Fin décembre 2001, le deal est signé, avec l'appui du fonds LMBO.

Les repreneurs changent le nom de la boîte, rebaptisée Fotovista, et développent ce qui va devenir le fleuron du groupe, Pixmania. Les juteux bénéfices du groupe familial leur permettent de lancer ce site Internet sans endettement ni levée de fonds supplémentaire, et d'étendre leur offre à tous les produits numériques.

**Un fonceur et un stratège.** Le high-tech : une vieille lubie de Steve, que ses études de gestion à la Sorbonne n'ont guère passionné. «Il était déjà accro aux gadgets à l'époque, se souvient Jérémy Dahan, PDG de Globe Diffusion, ami des frangins depuis quinze ans. Un jour, à 17 ans, on l'a vu débarquer avec un Be-Bop, ce téléphone portable préhistorique. France Télécom l'avait

“ Au début, nos concurrents nous prenaient pour des billes. Aujourd'hui, ils hallucinent. ”

# FONDATEURS DU SITE WEB PIXMANIA



Steve Rosenblum (à droite), 32 ans, PDG, et Jean-Emile, 27 ans, directeur général.

une entreprise. Ainsi leurs comités de direction s'apparentent-ils à un «défouloir», où chacun peut dire ce qu'il pense, y compris sur les patrons. «On ne veut pas que la boîte soit polluée par des non-dits ou des querelles politiques», confie Jean-Emile. Ils ont aussi créé un MBA interne, en partenariat avec Ernst & Young. Même boulimie de nouveautés en externe : les fournisseurs bénéficient d'un portail pour suivre en temps réel leurs ventes et le profil de leurs acheteurs.

**Cap sur la puériculture.** Pas le genre à faire dans la dentelle ni dans la fausse modestie, les deux frères. «Ils se vendent en balançant sur tout le monde, avance un concurrent. Ils ont un petit côté cow-boy.» Le site Pixmania ? «On est en train de prendre dix ans d'avance sur les autres.» Les rivaux comme Darty et la Fnac ? «Au début, ils nous prenaient pour des billes. Maintenant, ils ont trop de retard pour nous rattraper.» Le centre logistique ? «La concurrence hallucine.» Il y a de quoi : ce lieu flambant neuf à Brétigny-sur-Orge permet de livrer en 48 heures tous les pays desservis par l'entreprise. Dans le gigantesque entrepôt, Steve montre un tapis roulant où défilent des cartons : «Vous entendez ce silence ? Pourtant, on va envoyer 6 000 colis en sept heures.»

Et ce n'est pas tout. Bientôt,

poussettes et tétines feront leur entrée dans le site de 25 000 mètres carrés. Après l'électronique grand public, les frères investissent le marché de la puériculture sur Internet, avec leurs nouveaux sites, Apache.fr et Primashop.com. «On s'attaque à un cartel de trois distributeurs, explique Steve. Les coups volent bas : ils déréférent les marques qui travaillent avec nous.» Sourire en coin. «On va faire en sorte que ça s'arrête vite.» La guerre du chauffe-biberon ne fait que commencer. ■

Vincent Lamigeon

sorti le jour même !» Après son deug, le jeune homme part au Canada, où il obtient un bachelors de commerce et s'essaie à la création d'entreprise. Avec une prédilection pour les business étranges, comme la tournée des salons de toilette pour tirer le portrait des toutous. «Des heures à faire poser des teckels shampounés, s'esclaffe Steve. Moi qui déteste les clébardes...»

Nulle trace de canidé dans le CV de Jean-Emile. Le cadet a fait l'ISG et gravi les échelons du groupe familial, avant de rejoindre son aîné et de lancer le

site Pixmania. «Les deux se complètent parfaitement, assure Pierre Doré. Jean-Emile est un fonceur et Steve, lui, un stratège. Il m'a souvent dit qu'il voulait construire un empire.»

Des disputes ? Il n'y a pas entre eux plus que l'épaisseur d'une pellicule photo. En public du moins. «Si on a des trucs à se dire, c'est entre quatre yeux, explique Jean-Emile. Une fois la décision prise, ce que dit l'un engage l'autre.» Depuis leurs bureaux contigus, ils gèrent tout ensemble. Et entendent dépolssiérer la façon de diriger