

La subsidiarité est-elle possible dans la grande distribution ?

Pierre GOURGEON, 2000

Le groupement des Mousquetaires, un tissu de petites entreprises¹

Le mot « ensemble » caractérise bien les membres du groupement des Mousquetaires, dont je suis. Que l'on soit Intermarché, Bricomarché, Ecomarché ou Vêtimarché, nous sommes tous propriétaires de nos propres entreprises dirigées vers les consommateurs. Le groupement des Mousquetaires est un tissu de petites entreprises, beaucoup de Bricomarché ont moins de 10 salariés. Nous sommes très attachés à notre indépendance. Beaucoup souhaiteraient l'être mais n'y arrivent pas. Nous sommes convaincus que, pour rester indépendants, il faut regrouper nos forces pour gérer l'approvisionnement ou les services comme la logistique, l'informatique, les moyens publicitaires, la formation du personnel, les assurances. Pour s'approvisionner aux meilleures conditions en qualité et en prix, auprès d'entreprises ou de coopératives, nous avons créé nos filières communes.

Chacun est propriétaire de son entreprise mais aussi propriétaire de l'outil commun : ITM Entreprises. Elle est nécessaire à la vie des entreprises du groupement. C'est une holding qui détient toutes les différentes fonctions. Si, jusqu'à présent, nous avons pu rester indépendants, c'est bien parce que nous nous sommes organisés de cette manière. Les différentes filières d'approvisionnement sont spécialisées. Chacune a son métier. La direction « logistique » gère toutes les bases d'approvisionnement réparties en France et en Europe, chargées de livrer les points de vente, tous les jours dans tous les produits. La direction « aval » a pour objectif de diriger les différentes enseignes de notre groupement, que ce soit Intermarché, Bricomarché ou Vêtimarché. Nous avons découpé la France en 7 régions suffisamment grandes pour que chacune soit le plus autonome possible. Ce qui peut se régler au niveau de la région s'y règle et ne remonte pas au niveau international. La région est donc en charge du développement, de la publicité régionale, etc. La logistique reste bien sûr internationale. Il ne s'agit pas de perdre la puissance d'achat en la divisant.

Parallèlement, l'UDM² fédère les Mousquetaires, assure en permanence le recrutement de nouveaux membres et s'occupe des adhérents qui traversent des moments difficiles. Une autre structure, l'AFCE, gère la formation des futurs chefs d'entreprises.

Tout ce système repose sur le tiers temps. Chacun d'entre nous a l'obligation, et s'est engagé pour cela, de consacrer un tiers de son temps à l'entreprise commune. En effet, nous aurions très bien pu déléguer la direction de l'amont de nos points de vente à des collaborateurs de haut niveau. Mais les décisions, quelles qu'elles soient, sont prises par les adhérents qui ont à leurs côtés, bien sûr, des collaborateurs de haut niveau. Si chacun est responsable de sa propre entreprise, chacun est également responsable devant ses collègues de la part qui lui a été affectée dans sa mission de tiers temps. Nous avons créé la société civile des Mousquetaires, dont je suis le président, pour détenir le capital d'ITM Entreprises. Chaque adhérent en est un associé ou a vocation à le devenir. Il a alors la possibilité d'en souscrire des parts jusqu'à concurrence de 60 parts : un homme, une voix ! Elle appartient actuellement à 1000 adhérents du groupement. Notre

¹ Intitulé de propos ajouté à la transcription

² Union des Mousquetaires

objectif c'est qu'à terme, tous les adhérents du groupement des Mousquetaires en soient membres. Le renouvellement de nos adhérents se fait assez naturellement ; chaque année, pour 140 départs, 200 nouveaux adhérents nous rejoignent. La plupart des adhérents sont satisfaits. Ils ont l'avantage d'être maîtres chez eux, dans leur propre entreprise.

Aussi surprenant que cela puisse paraître dans le secteur de la grande distribution, nous n'avons jamais voulu aller vers la création d'hypermarchés car nous voulons rester propriétaires de nos propres entreprises. Un hypermarché est une entreprise importante qui n'est, en général, pas à la portée financière d'un couple. D'autre part, notre implantation est plus rurale qu'urbaine. La surface moyenne des Intermarchés en France est de 1450 m². Nous essayons de la porter à 2000 m², mais nous n'irons pas au-delà car nous jouons plutôt la proximité que la taille répondant en cela aux demandes des consommateurs. Toutes les enquêtes réalisées au fil du temps prouvent que le consommateur privilégie la proximité dans le choix d'un point de vente. Son deuxième critère est celui des prix.

Une certaine écoute de la spécificité des territoires ruraux et des enjeux agro-alimentaires³

En milieu rural, dans certains villages, l'école, puis l'épicerie ferment. On nous a demandé si nous pouvions y ouvrir de toutes petites épiceries. Nous avons accepté, ce sont les Relais des Mousquetaires. En général, le maire nous fait la demande, propose un local d'au moins 100 m² et une personne du village pour tenir le Relais. Nous mettons à sa disposition le matériel, le stock parce qu'elle n'a pas forcément les moyens d'investir ni dans l'un, ni dans l'autre. Le Relais est livré par l'Intermarché ou l'Ecomarché le plus proche. Pour que le gérant puisse tirer un salaire décent, le chiffre d'affaires doit atteindre au moins un million de francs par an. Il faut pour cela au moins 500 habitants dans le périmètre du Relais. 750 Relais existent, on arrivera rapidement aux 1000 Relais. Pour les Mousquetaires, ce n'est pas une question de chiffre d'affaires, c'est une question de citoyenneté. Cela ne nous coûte rien de créer ces Relais qui permettent à ces villages de rester tel qu'ils sont, de freiner l'exode rural. Nous défendons farouchement et depuis toujours notre indépendance et, en particulier, notre indépendance d'approvisionnement. Il y a 30 ou 40 ans, le tissu industriel agroalimentaire français était constitué de PME avec lesquelles nous avons longtemps travaillé. A un moment donné se pose toujours, pour elles, soit un problème de succession, soit celui d'un cap d'investissement difficile à franchir seules. Nous intervenons dans ces cas là et avons ainsi noué des partenariats avec la société vitrénienne d'abattage, l'entreprise de Jean Rozé, celle de Monique Ranou, etc. Toutes ces entreprises ont un savoir-faire considérable qui a, pour nous, beaucoup plus d'importance que l'aspect financier des choses.

Nous avons ainsi mis en place en 1998 un partenariat de coopération avec l'ARCA, groupement d'éleveurs de porcs. Nous devons nous assurer de la qualité des produits, les éleveurs de l'ARCA se sont soumis à un cahier des charges. En contrepartie, lorsque la grande crise du porc est arrivée, en 1998, nous avons payé 7 francs le kilo de porc aux éleveurs de l'ARCA, alors qu'il était à 5 francs sur le marché au cadran. Pour les producteurs de fruits, le même système pourrait être mis en place. Si le consommateur recherche la qualité, il devra payer le kilo de pêche 2 francs de plus. Ces 2 francs permettront au producteur de mieux vivre ; en contrepartie il doit s'engager pour la qualité. Et si, par exemple, on lui demande de modifier son verger, ce

³ Intitulé de propos ajouté à la transcription

qui se fait et représente des investissements énormes, il faut qu'en contrepartie, il soit sécurisé sur les cours dans les années à venir. A mon avis, tout cela doit être discuté entre les gens proches de la profession.

Ces unités de production qui sont dans le groupement génèrent à peu près 8% de notre chiffre d'affaires. C'est un véritable partenariat qui nous lie à elles, et non pas de l'intégration verticale. Nous ne mettons jamais le nom de l'enseigne ou le nom « Mousquetaires » sur les produits qu'elles fabriquent, mais des marques déposées, comme la marque « pâturages de France » pour les yaourts ou Monique Ranou pour la charcuterie préemballée. Les liens qui nous unissent à ces entreprises sont des liens de confraternité. Nous recherchons une sécurité dans la qualité de l'approvisionnement et eux recherchent une sécurité d'écoulement de leurs marchandises.

Ces engagements réciproques, qui sont de même nature que ceux qui unissent les Mousquetaires, sont toujours porteurs. Ils permettent à des hommes de discuter ensemble chacun de leur métier, de prendre le temps de se connaître, de s'apprécier, d'aboutir à un accord avec une répartition équitable du profit.

La structuration du groupement des Mousquetaires

