

Pourquoi les Créatifs Culturels vont influencer l'entreprise

p.22 POINT DE VUE : L'émergence en Europe des Créatifs Culturels

Contribution d'Éric Seulliet,
directeur-associé de l'Agence XXY



p.25 RECHERCHE : Équilibrer société de consommation et responsabilité

Interview d'Enrico CHELI, professeur de sociologie des processus culturels à l'université de Sienne

p.27 TEMOIGNAGE : L'authenticité, ma valeur au travail

Interview de Pascal Cantenot,
Fondateur et Pdg des boulangeries « La Panière »



idées clés

Un changement de société est à l'œuvre. Écologie, développement personnel, humanisme, solidarité, ces valeurs sont les préoccupations premières d'un groupe social en nette expansion. Baptisés « Créatifs Culturels », tous ses membres ont un seul credo : remettre l'humain au cœur de la société.

Déjà repérés aux États-Unis, les Créatifs Culturels existent aussi en Europe. Plus ou moins nombreux et engagés selon les pays, ce courant n'est cependant pas qu'un épiphénomène. Il englobe en réalité un ensemble d'individus assez hétérogènes, mais dont l'impact sur la vie publique et les entreprises commencent à se manifester graduellement.

Grands groupes ou PME, toutes les entreprises sont susceptibles d'être touchées par l'émergence de ces Créatifs Culturels. Collaborateurs et consommateurs de demain, leurs valeurs pourraient bien changer le management de l'entreprise vers plus d'authenticité et d'ouverture pour une réussite de long terme.

L'émergence en Europe des Créatifs Culturels

Contribution d'Éric SEULLIET, directeur-associé de l'Agence XXY

POINT DE VUE

Déjà repérés par le chercheur Paul Ray aux États-Unis, les Créatifs Culturels émergent aussi en Europe. Porteurs de nouvelles valeurs, ils sont les futurs clients mais aussi les futurs collaborateurs des entreprises européennes. Une étude sur le sujet est en cours.

Les Créatifs Culturels représentent une véritable avant-garde dont les valeurs concordent avec celles du développement durable. Les entreprises soucieuses d'anticiper les attentes du marché ne peuvent ignorer ce courant social en émergence rapide. Après l'étude de Paul Ray sur les *Cultural Creatives* américains¹, une vaste enquête, conduite dans six pays européens (voir encadré p. 24), apportera des enseignements sur leurs homologues en Europe.

 **QUI SONT LES « CULTURAL CREATIVES » ?**
Les *Cultural Creatives* arrivent... Alerte ! Derrière ce terme un peu bizarre assisterait-on à un énième débarquement en provenance des États-Unis ? Les « C.C. » feraient ainsi suite aux vagues récentes des « Bobos » et des « No-nos », respectivement décrits par David Brooks et par Naomi Klein, auteur du best-seller *No Logo : la tyrannie des marques*² ?

Bien plus qu'un épiphénomène...

Un amalgame simpliste pourrait laisser penser qu'il s'agit là d'un de ces nouveaux concepts marketing à la mode, dont sont particulièrement friands les spécialistes « ès-tendances ». À dire vrai, ces courants sociologiques nouveaux ont été fort mal analysés, souvent de façon superficielle et caricaturale. Néanmoins, ces phénomènes se rattachent à la véritable « trouvaille » qu'ont faite, bien avant tous les autres, le sociologue Paul H. Ray et son équipe de chercheurs en sciences humaines, avec ces fameux *Cultural Creatives*. S'il les a dénommés ainsi, c'est parce qu'au terme d'une passionnante enquête menée en profondeur pendant quinze ans sur la population américaine, il lui est apparu évident que ce courant en émergence rapide est littéralement en train de créer une nouvelle culture. Leur nombre aux États-Unis représentait 26 % de la population adulte en 1999 et croîtrait au rythme soutenu de 3,5 % par an. Tout le contraire donc d'un

Postmatérialisme et individualisme

La dernière EVS (European Value Survey – ARVAL/RISC) de 1999 a aussi montré une évolution nette des valeurs des Européens allant dans le même sens, en mettant en exergue deux grandes tendances :

- La première est la montée du postmatérialisme qui, une fois les besoins matériels et de sécurité satisfaits, se traduit par une remise en cause des formes traditionnelles de la morale et une valorisation forte des aspirations telles que l'expression de soi ou la participation sociale.
- La deuxième tendance est l'indivi-

dualisation comme revendication des individus à décider par eux-mêmes de ce qui est bon ou mauvais, plutôt qu'à voir leur conduite et leurs opinions dictés par un ordre supérieur, souvent de nature religieuse.

Pour compléter et préciser ces données, le Club de Budapest a suscité la mise en place d'un projet d'enquête sur les Créatifs Culturels dans six pays d'Europe. Le groupe de projet pour la France est parrainé par le WWF-France et constituera un club de réflexion prospective qui jouera le rôle de

comité de pilotage, avec les axes de réflexion suivants : comment les entreprises et institutions doivent-elles se transformer à l'horizon 2010 pour prendre en compte l'émergence des valeurs portées par les Créatifs Culturels, tant vis-à-vis de leur environnement qu'en interne ?

Pour tous renseignements sur les modalités de souscription :
eric.seulliet@agencexxy.com
ou beatrice.quasnik@wanadoo.fr

épiphénomène fugace ! Paul Ray a rassemblé les résultats de ses travaux dans un livre co-écrit avec la psychologue Sherry Anderson au titre significatif : *The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World*.

Les Créatifs Culturels, en conjuguant avec bonheur les valeurs d'empathie et de coopération, avec l'implication sociale, l'engagement citoyen et écologique, sont au cœur d'une transformation active de la société dans un sens plus humain. Le grand mérite des travaux de Paul Ray est d'avoir montré que les *Cultural Creatives* n'étaient pas isolés comme l'accréditaient la plupart des médias. Ils constituent en réalité un puissant levier de changement. Pour cette population, la quête d'un équilibre intérieur ne se conçoit que si elle débouche sur un activisme social. Les valeurs des Créatifs Culturels sont enracinées et se traduisent dans leurs actes et comportements. Pour Paul Ray et son équipe, les *Cultural Creatives* sont « *la manifestation d'une lente convergence de mouvements et de courants jusqu'alors distincts vers une profonde modification de notre société.*³ »

L'attachement à un ensemble de valeurs

Au-delà des statistiques et de leurs caractéristiques (voir encadrés p. 22 et 24), ce qui identifie vraiment les *Cultural Creatives* est d'abord une cohérence globale. Même s'ils ont évidemment leurs propres spécificités, ils attachent une grande importance aux notions d'authenticité et d'alignement entre leurs convictions profondes et leurs comportements. Ils ont une approche « holistique » de la vie et ont intégré un ensemble de valeurs, et non l'une ou l'autre comme la plupart des individus. Ils détestent être catalogués, ce qui explique pourquoi ils étaient jusqu'à présent atomisés. La dynamique que leur procure cette reconnaissance récente leur permet aujourd'hui de se fédérer jusqu'à constituer un contre-pouvoir important.

Parmi les valeurs plébiscitées par les Créatifs Culturels, la diversité est une priorité dont certains managers se font le relais : « *Arrêtons de chercher la richesse dans un seul moyen et une seule voie, mais dans la diversité des approches, comme nous l'apprennent les Créatifs Culturels. Le modèle libéral américain, par exemple, et les modes de management qui y sont associés, ne sont pas forcément le meilleur mode de gestion, pour nous Européens. Il est parfois nécessaire de jouer la carte de la diversité en refusant de s'aligner sur les valeurs et les mentalités dominantes* », souligne Thierry Groussin, chargé de la formation des dirigeants au Crédit Mutuel.

UN PHÉNOMÈNE UNIVERSEL

Cette approche et ces termes mêmes ne seraient-ils pas un tantinet « New Age » ? Cette histoire de *Cultural Creatives* induira dénigrement et soupçons, ou alors provoquera des sourires entendus. On dira qu'il s'agit d'une affaire américaine, et même plus encore californienne... et que cela ne nous concerne guère de ce côté-ci de l'Atlantique... Il arrive souvent que la première réaction soit de ranger les *Cultural Creatives* dans des catégories déjà existantes rassem-

L'auteur



Éric SEULLIET

est directeur-associé au sein de l'Agence XXY (www.agencexxy.com). Spécialisée en « prospective appliquée », l'Agence XXY a pour vocation de créer pour les entreprises des concepts d'avenir exclusifs (en privilégiant une démarche centrée sur l'humain). Elle regroupe trois départements : un Observatoire de Prospective, un Laboratoire d'Innovation et un Studio de Design Global. L'Agence XXY est partie prenante de l'étude sur les Créatifs Culturels en Europe. Pour tous renseignements : contact@agencexxy.com

blant des doux rêveurs, excentriques, militants ou marginaux... Mais dès l'instant où se perçoivent les « signaux faibles », la réalité de la mutation dont ils sont porteurs devient une évidence.

Les *Cultural Creatives* en Europe

Y a-t-il des *Cultural Creatives* européens ? Combien sont-ils ? Une enquête en cours (cf. encadré p. 24) doit nous éclairer sur leur nombre. Cette étude aura à cœur de souligner les différences entre *Cultural Creatives* européens et leurs homologues américains. Pour Thierry Groussin, des différences sont notables entre Créatifs Culturels américains et européens : « *Certaines préoccupations me semblent plus affirmées chez les Créatifs Culturels américains que chez nous, Européens. La spiritualité, en particulier, est une question plus souvent abordée et de façon beaucoup plus ouverte et naturelle que chez nous.* » Selon Paul Ray, qui intervient comme conseiller sur l'enquête en Europe, les Créatifs Culturels seraient 80 à 90 millions dans la communauté européenne. Cela s'explique par tout un héritage socioculturel spécifique. L'identité européenne repose en effet sur la recherche de la cohésion sociale et sur des traditions de solidarité, d'ouverture et de rapports économiques équilibrés, là où les États-Unis privilégient davantage la réussite individuelle. Mais il prévient : « *Il faudra s'attendre à une grande diversité parmi les Cultural Creatives européens, en distinguant notamment entre Europe du Nord, du Sud et de l'Est* ».

POUR LES ENTREPRISES, QUE SIGNIFIE CETTE MUTATION ?

Les entreprises peuvent beaucoup apprendre des *Cultural Creatives*, notamment sur leur environnement et sur les mutations du monde. Grâce à leur ouverture, ils ont une

1. *The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World*, Paul H. Ray, Sherry Ruth Anderson, Harmony Books, 2000.
2. *No Logo : La tyrannie des marques*, Naomi Klein, Éd. Actes Sud, 2001.
3. Cité par Sylvain Marcelli dans son article « Les militants nouveaux sont arrivés », www.interdits.net/2002nov/creatifs.htm.

fonction de « révélateurs » de ce que sont les grands problèmes sociétaux, qu'ils soient globaux ou locaux, et de la manière dont les consommateurs-citoyens les appréhendent. À l'heure où le développement durable devient pour les entreprises une véritable « tarte à la crème » et bien souvent un simple argument de communication, la lecture qu'en font les *Cultural Creatives* peut notamment donner plus d'authenticité à leur démarche, en permettant d'ancrer celle-ci dans des valeurs au lieu de suivre une tendance générale du management actuel.

Vers un nouveau management

Même si elles révèlent un certain universalisme, les valeurs des *Cultural Creatives* ne peuvent évidemment être déconnectées des contextes socioculturels locaux. C'est d'ailleurs là le grand pari de l'étude entreprise : arriver à identifier un socle commun, tout en pointant les singularités nationales ou régionales. Tant il est vrai que les Créatifs Culturels possèdent simultanément deux dimensions complémentaires : la conscience d'appartenir à un monde global et interconnecté, mais en même temps la revendication d'être pleinement engagés et impliqués au plan local.

Signaux faibles et indices de l'émergence des Cultural Creatives en Europe

Plusieurs statistiques citées par Marc Luyckx Ghisi dans un livre récent (*Au delà de la modernité, du patriarcat et du capitalisme : La société réenchantée ?*, L'Harmattan 2001), viennent corroborer l'existence d'un fort mouvement de *Cultural Creatives* en Europe :

- 86 % des Européens pensent que le développement personnel est une bonne chose.
- 75 % désirent trouver plus de temps pour les activités créatives.
- 80 % veulent consacrer plus de temps à leur développement personnel.
- 80 % des Européens considèrent que la protection de l'environnement est une tâche urgente.
- 90 % trouvent qu'il faudrait faire plus pour l'environnement même si cela doit coûter de l'argent.
- 80 % considèrent que la prise en compte de l'environnement doit avoir préséance sur la croissance économique.

Pour Marc Luyckx Ghisi, environ 20 % d'Européens aujourd'hui auraient d'ores et déjà basculé dans de nouvelles valeurs.

Source : Enquête « *Continuous Tracking Survey* » d'Eurostat (Office statistique des Communautés européennes) – 1997.

Les *Cultural Creatives* présentent pour les entreprises le grand avantage de constituer une population d'avant-gardistes dont les valeurs et les comportements précurseurs anticipent de quelques années ceux des autres segments de la population. Marc Luyckx Ghisi, ancien chercheur à la Cellule de Prospective de la Commission européenne et spécialiste des évolutions sociétales, illustre ainsi ce phénomène de propagation de valeurs : « *Mon hypothèse serait que les citoyens européens sont en mutation et adoptent progressivement les valeurs des Cultural Creatives : les uns sont à 10 %, les autres à 20, 50 ou 60 %* ».

Les *Cultural Creatives* nous incitent à reconsidérer le management à l'aune de la notion de valeurs, en nous montrant qu'elles constituent le véritable ADN de la motivation. Pour Thierry Groussin, les Créatifs Culturels peuvent aussi aider les entreprises à repenser leurs propres valeurs en interne : « *Au Crédit Mutuel, certains de nos collaborateurs, en particulier parmi les plus jeunes, prennent très au sérieux le terme de « mutuel » et nous demandent ce que cela représente. Qu'est-ce qui fait que le Crédit Mutuel est différent d'une autre banque ? La mutualisation est-elle une réalité ? Ces questions n'étaient pas posées auparavant, mais elles le deviennent de plus en plus sous l'influence des Créatifs Culturels.* »

Réinventer le marketing

Avec les *Cultural Creatives*, les vieilles classifications sont largement obsolètes. Les segmentations classiques selon les CSP ne sont plus adaptées à cette population. De même, l'approche par les sociostyles, en se polarisant sur les comportements, après avoir connu durant ces vingt dernières années son heure de gloire, montre maintenant ses limites. L'entreprise se renouvellera en se basant sur les valeurs profondes des individus. Les entreprises doivent dorénavant apprendre à toucher le consommateur « au cœur », en tant qu'être ayant son identité et sa singularité propre. Les *Cultural Creatives* vont ainsi aider à faire évoluer le marketing traditionnel vers ce que nous appelons le marketing de la reliance. Il s'agit d'une nouvelle conception du marketing très éloignée même du marketing *one-to-one* devenu de plus en plus insuffisant et inopérant. Dans le marketing de la reliance, ce n'est plus la marque qui cherche à fidéliser le consommateur, c'est au contraire la marque qui devra être fidèle aux consommateurs. Car n'oublions pas que les *Cultural Creatives* sont aussi des consommateurs, et des consommateurs particulièrement avertis. Vivant sans compromissions, notamment dans les domaines de la santé, de l'alimentation, de l'habitat et des loisirs, ils constituent un segment très fiable pourvu que leurs exigences d'authenticité soient satisfaites.

En écoutant et en observant les *Cultural Creatives*, les entreprises peuvent apprendre beaucoup et se réinventer elles-mêmes. De quoi procurer une longueur d'avance à celles qui auront su, sans les dévoyer, comprendre leurs attentes spécifiques, que ce soit pour leur offre produit ou pour être en phase avec leurs collaborateurs, porteurs de ces valeurs. ■

Équilibrer responsabilité et société de consommation

Interview d'Enrico CHELI, professeur de sociologie des processus culturels à l'université de Sienna

Une révolution culturelle est en marche ! Bien qu'ils ne soient pas encore reconnus, les Créatifs Culturels s'efforcent de créer un équilibre entre société de consommation et responsabilité.

Quelles sont les valeurs véhiculées par les Créatifs Culturels ?

Les Créatifs Culturels ne reconnaissent pas de valeurs culturelles supérieures. Ils appréhendent le monde d'une manière nouvelle, et sont en train d'établir des croyances originales. Ils proposent en quelque sorte une révolution culturelle. Il s'agit d'une catégorie très récente réunissant plusieurs mouvements qui jusqu'à présent se pensaient différents et isolés. Les apparences diverses – qui jouent aussi un rôle – peuvent cacher des similitudes fondamentales entre les hommes.

Les Créatifs Culturels se retrouvent dans toutes les catégories de population, mais dans des proportions différentes. La plupart proviennent des classes moyennes et CSP+, tous ont un niveau d'études élevé. Le développement durable, l'alimentation bio, le développement personnel, la mondialisation ou les médecines parallèles ne font pas partie des priorités des classes ouvrières, ce qui explique leur moindre représentation parmi les Créatifs Culturels. La plupart des Créatifs Culturels sont opposés à la mondialisation libérale pour de multiples raisons. Ils refusent que l'argent et l'économie de marché soient les valeurs dominantes. Ce qui ne signifie pas qu'ils ne les reconnaissent pas, mais ils aspirent à trouver un équilibre entre différentes valeurs, dont l'aspect financier constituerait seulement une part.

J'ai commencé mes recherches sur le développement personnel et les médecines alternatives au milieu des années 90. Au début, je ne portais pas un jugement très positif sur ces courants. Ensuite, j'ai compris la cohérence de leur mouvement et j'ai noté petit à petit des liens entre leurs centres d'intérêts et ceux des écologistes, puis des pacifistes. Mais aucun de ces mouvements n'avait connaissance des liens qui pouvaient les unir. Établir les Créatifs Culturels comme un groupe révélera des pratiques et des valeurs communes aux Européens.

Historiquement, d'où viennent les Créatifs Culturels européens ?

En Europe, la question est assez complexe. Les quarante dernières années ont été le théâtre de nombreux changements culturels. La Seconde Guerre mondiale, qui détruisit les gouvernements européens, a rendu possible les grands bouleversements des années 60. Malgré cela, même en Europe de l'Ouest, certains conservent une mentalité post années 60. Ce sont les « Traditionnalistes », selon l'expression du sociologue américain Paul Ray. Il distingue un deuxième groupe, les « Modernistes », plus ouverts, mais très matérialistes. On trouve enfin les « Créatifs Culturels ».

Pourquoi chercher à les identifier ?

Connaître les opinions, valeurs et aspirations des citoyens est très important en démocratie. C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit d'un groupe sous-estimé numériquement et en essor, mais pas encore désigné comme tel. Cela est utile aux partis politiques qui ont du mal à répondre aux attentes des citoyens ou à faire le



Sociologue et psychologue de formation, **Enrico CHELI** est professeur de sociologie des processus culturels à l'université de Sienna en Italie. Il a dirigé des recherches et écrit des livres sur différents sujets dont le changement culturel et l'émergence de cultures. Il est le coordinateur scientifique de l'étude européenne sur les Créatifs Culturels.

*« Au début,
je ne portais
pas un jugement
très positif sur ces
courants. Ensuite,
j'ai compris
la cohérence
de leur
mouvement. »*

relais entre le gouvernement et le peuple. Comment être la voix du peuple quand on ne le comprend pas ? De plus, ces informations servent aux différents acteurs économiques pour mieux comprendre les tendances et les comportements. Surveiller les caractéristiques d'une société sans cesse en mutations – grâce à des sondages, des enquêtes, etc. – est la base d'une économie de marché orientée. Enfin, c'est important pour les Créatifs Culturels eux-mêmes de connaître le poids de leurs idées et le nombre de personnes qui y adhèrent. Plus conscients de leur pouvoir, ils pourront l'utiliser pour influencer les partis politiques ou les représentants locaux ou nationaux.

Ce modèle pourrait profiter à de nombreux acteurs : partis politiques, associations, entreprises privées, institutions ou tout autre organisme intéressé par les nouveaux comportements sociaux.

Les médias ont-ils un rôle à jouer dans ce mouvement européen ?

Comme ce mouvement est très récent, il est inconnu de la plupart des médias. Mais même s'il n'est pas traité par les médias en tant que groupe constitué, certaines de ses caractéristiques sont largement détaillées dans la presse, comme les courants antimondialiste et écologiste ou le mouvement « New Age ». La première étape pour asseoir ce mouvement sera de définir et d'identifier scientifiquement les Créatifs Culturels. La réussite de cette entreprise dépendra de l'ampleur de la couverture médiatique. Le fait que les valeurs prônées par les Créatifs Culturels soient parfois en contradiction avec les intérêts politiques et économiques pourrait dissuader certains médias d'en parler.

En quoi les Créatifs Culturels italiens se différencient-ils des autres ?

Pour répondre, il faut attendre les premiers résultats de l'étude qui devraient arriver dans environ un an. Les méthodes utilisées dans chaque pays sont identiques, mais nous pensons recueillir des résultats différents selon les pays. On trouvera certainement des Créatifs Culturels en Italie. Mais en nombre plus restreint qu'en l'Allemagne, qui devrait compter le plus de Créatifs Culturels. Malgré tout, les livres traitant de médecines parallèles de bio ou d'ésotérisme sont très populaires en Italie, ce qui est le signe d'une augmentation du nombre de Créatifs Culturels.

Qu'attendez-vous de cette étude ?

Nous cherchons à connaître le nombre total de Créatifs Culturels en Europe et dans chaque pays européen. L'étude menée aux États-Unis par Paul Ray affirme que un quart de la population adulte américaine, soit environ 50 millions de personnes, rentrerait dans la catégorie des Créatifs Culturels. Nous pensons que cela concerne une part un peu moindre en Europe, soit entre 10 et 20 % de la population, nombre tout de même significatif en termes d'identité collective.

Nous en sommes venus à la conclusion que nous devons ajouter une nouvelle caractéristique par rapport à celles établies par Ray : le pacifisme. Lors du déroulement de l'enquête aux États-Unis, la paix n'était pas un enjeu aussi important qu'aujourd'hui. Nous pensons que l'aspiration à la paix est même au cœur du système de valeurs des Créatifs Culturels actuellement.

Même si les Créatifs Culturels ne constituent pas la majorité des Européens, l'Histoire a montré qu'une minorité pouvait avoir une influence déterminante. Des personnes de pays différents peuvent appartenir à un même groupe, alors même que les systèmes culturels des pays semblent opposés. Chaque pays européen possède sa propre histoire, nous nous intéressons ici aux valeurs partagées au présent. ■

L'authenticité : ma valeur au travail

Interview de **Pascal CANTENOT**, fondateur et Pdg des boulangeries « La Panière »

Être Créatif Culturel sans le savoir ? C'est le cas de Pascal Cantenot, entrepreneur dans le domaine alimentaire qui a su marier conviction personnelle et réussite professionnelle.

J'ai racheté en 1984 l'entreprise que je dirige aujourd'hui. À l'époque, le circuit de distribution n'était pas destiné aux particuliers mais aux collectivités. Nous avons fait le choix du commerce de détail, en rencontrant quelques difficultés au départ. C'est en 1993, presque dix ans après, que j'ai décidé de créer l'enseigne « La Panière », dont le concept se résume en quelques mots : offrir à nos clients un produit de consommation courante avec une qualité irréprochable. Nous avons une dizaine de magasins au départ, et vu le succès de notre offre, nos ateliers se sont vite montrés trop exigus. Sans avoir d'ambitions de développement démesurées, il nous fallait envisager d'autres modes de fabrication, tout en gardant un produit dont les matières premières seraient naturelles et méticuleusement choisies. La quantité ne devait pas prendre le pas sur la qualité. J'ai alors fait appel à un responsable de fabrication, un ancien de chez Baucuse, pour m'aider à réaliser ce challenge : fabriquer de manière industrielle sans altérer le produit. Nous avons passé près de deux ans à mettre en place un nouveau process qui tourne aujourd'hui avec succès. Résultat : nous avons aujourd'hui 22 points de vente différents sur les régions Savoie et Haute-Savoie, et notre boulangerie de Saint-Julien près de Genève, la plus importante de tous les points de vente, accueille quotidiennement 1 200 clients. Pour les autres points de vente, la fréquentation est de 800 clients par jour en moyenne.

Fabriquer vos pains avec des farines issues de l'agriculture raisonnée : est-ce un choix stratégique ou une conviction personnelle ?

Pour l'instant, nous sommes au tout début de notre fabrication de pains à partir de farines biologiques, mais ce devrait être un des axes forts de notre production. Pour moi, il s'agissait tout autant de convictions personnelles que d'un élément marketing. Au début de ma carrière, j'ai choisi la boulangerie plus par opportunité que par réelle vocation. Mon père était meunier, mon métier n'est pas pas très éloigné du sien. Ce n'est qu'après avoir pas mal tâtonné pendant plusieurs années, que j'ai finalement opté pour un développement économique mesuré qui me permette de pouvoir continuer à fournir des produits de boulangerie traditionnels bien que fabriqués en nombre. Dans ma famille, nous avons toujours été attentifs à la qualité de l'alimentation, aux produits naturels, mais c'est surtout parce que ce modèle économique me plaît – et qu'il a à mon avis de l'avenir – que j'ai persévéré. Les consommateurs sont en effet de plus en plus attentifs à la qualité gustative des produits qu'ils achètent. Ils attendent davantage d'informations sur la façon dont sont fabriqués les pains qu'ils achètent, les ingrédients utilisés. Une campagne récente sur les risques cardio-vasculaires liés à une trop forte consommation de sel nous a valu de nombreuses questions de la part de nos clients sur la quantité de sel que nous utilisons. Ce qui prouve que les consommateurs sont de plus en plus attentifs à leur alimentation et à leur santé. Ils préfèrent acheter moins, mais avoir des produits de qualité, c'est-à-dire goûteux et sains à la fois. Pour nous, la qualité se joue à plu-



Après des études de gestion, **Pascal CANTENOT**, jeune entrepreneur, rachète en 1984 l'entreprise de boulangerie dont il est l'actuel Pdg. Il a créé depuis 1993 sa propre enseigne, « La Panière ».

*« Si nous voulons
avoir une démarche
de qualité,
il faut l'avoir
jusqu'au bout,
même dans les plus
petits détails. »*

sieurs niveaux : celle du produit bien sûr, mais aussi celle du service. Les deux sont indissociables. Nous cuisons des pains jusqu'à 19 h, voire 19 h 30 le soir, pour que les clients qui viennent acheter leur pain tard le soir puissent avoir du pain chaud. Nous restons ouvert de 6 h du matin à 20 h et cela 7 jours sur 7.

L'engouement des consommateurs pour les produits issus de l'agriculture raisonnée vous semble-t-il traduire un changement de société ?

Nous avons connu récemment un certain nombre de crises alimentaires, dont la vache folle a été la plus grave et la plus médiatique, qui ont avivé la méfiance des consommateurs. Mais cette méfiance est finalement une bonne chose car elle oblige les producteurs de biens alimentaires à avoir une démarche qualité plus soutenue. Alors que les années 70 ont vu l'apogée de la surconsommation, nous sommes aujourd'hui au seuil d'une nouvelle ère où l'acte d'achat devient plus réfléchi, plus responsable aussi. Ce n'est pas seulement un effet de mode mais une véritable prise de conscience. Cependant, parmi tous les concepts nouveaux de consommation qui apparaissent, certains sont plus ou moins sérieux. Je suis convaincu que l'agriculture raisonnée et contrôlée a de l'avenir, mais en même temps, je me méfie aussi de certaines appellations « bio ». Ce label est un peu fourre-tout : il repose sur des obligations de moyens, mais pas de résultats, ceci peut être gênant. Personnellement, je travaille autant sur le produit fini que sur son process de fabrication. Un exemple : certaines de nos machines doivent être régulièrement graissées. J'avais le choix entre une huile de paraffine issue de produits pétroliers et une huile végétale, 6 % plus chère que la précédente. Malgré le surcoût, nous avons opté pour l'huile végétale, par respect pour le consommateur. Si nous voulons avoir une démarche de qualité, il faut l'avoir jusqu'au bout, même dans les plus petits détails. Rien ne sert de vendre des pains dont la fabrication respecte des normes-qualité strictes, si c'est pour les faire passer par des machines graissées à la paraffine !

Être industriel et fabriquer des pains de tradition, n'est-ce pas paradoxal aux yeux de vos clients ?

En général, ils ne comprennent pas, au début tout au moins, que j'arrive à faire des produits de qualité alors que notre fabrication est industrielle. J'ai 22 points de vente à alimenter, ce qui veut dire une quantité importante de pains à fournir. Pour une entreprise familiale qui fonctionne à l'échelle régionale, c'est une taille conséquente ; or dans les esprits, seuls les artisans isolés avec une micro-production peuvent faire de la qualité. Je faisais visiter récemment un de nos ateliers où nous fabriquons des brioches savoyardes, et mes visiteurs étaient étonnés de voir que nous utilisons du beurre fermier. Je ne cherche pas à me cacher derrière une image d'artisan, je ne décoore pas mes boutiques avec des pseudo-ustensiles de boulangers d'antan. J'essaie tout simplement de faire du bon pain, cuit directement sur le point de vente. Notre entreprise est bien la preuve que l'on peut être un industriel alimentaire et fabriquer de bons produits en même temps. Dans les mentalités, cette idée n'a pas encore vraiment fait son chemin, mais les choses bougent progressivement.

Qualité des produits mis à part, sur quoi est bâti votre succès ?

Comme je le disais, la qualité ne vaut que si le service suit, or le service, ce sont les hommes qui le font. Côté management des hommes et relations sociales, j'ai fait mon baptême du feu assez vite : dès que j'ai repris l'entreprise en 1984, les anciens salariés ont créé un syndicat contre moi, en tant que repreneur. J'avais 24 ans, peu d'expérience de la négociation sociale, ce fut dur. J'ai failli déposer le bilan en 1989. Mais maintenant, je sais combien la gestion des hommes est importante et tout le prix de la constitution d'une bonne équipe. Depuis, j'ai su bien m'entourer et j'essaie de fidéliser au maximum mes équipes, surtout au niveau de la direction. Mes recettes de management n'ont rien d'exceptionnel : je délègue quand il le faut et je me rends de temps en temps sur le terrain. Pour moi, la réussite managériale et stratégique est avant tout une affaire de bon sens et de convictions tenues. ■