

Le Bulletin

L'ILLEC

MANAGER PAR LA MARQUE

■ MANAGER PAR LA MARQUE

UN CATALYSEUR DU CHANGEMENT

Entretien avec Jean-Baptiste Coumau et Emmanuel Josserand

page 1

LA MARQUE EMPLOYEUR OU LE NOUVEAU CONTRAT MORAL

Entretien avec Didier Pitelet

page 5

LA PERFORMANCE PAR LA MARQUE

Entretien avec Michaël Ryba

page 6

■ JURIDIQUE

Un non-lieu pour l'Illec

page 8

■ EN LIBRAIRIE

POURQUOI VEULENT-ILS TUER LE FRANÇAIS ?

page 10

■ CONSOMMATION DES MÉNAGES

Faible hausse des achats en volume malgré les baisses de prix

page 11

Un catalyseur du changement

Manager par la marque, c'est mobiliser et fédérer tous les collaborateurs de l'entreprise pour en faire des ambassadeurs de la marque et en délivrer la promesse.

*Entretien avec Jean-Baptiste Coumau, cabinet Izsak, Grapin & Associés, et Emmanuel Josserand, université Paris Dauphine**

■ *Quel est le berceau du management par la marque et le contexte de sa naissance ?*

Jean-Baptiste Coumau : Il n'y a pas, à notre connaissance de pays – les États-Unis pour ne pas les citer – qui serait à l'origine du management par la marque. Notre thèse découle du cas Orange, quand, en 2001, décision fut prise par la direction de remplacer les marques Itineris, Ola et Mobicarte par Orange : pour la première fois, un projet de grande envergure était centré sur le management par la marque. La démarche, pratique et non théorique, peut être reproductible dans d'autres entreprises. La marque est une promesse et les seules personnes aptes à la délivrer sont celles qui sont dans l'entreprise, le management et le personnel. Hans Snook, fondateur d'Orange, résume ainsi cet enjeu : « Ce que la marque fait à l'intérieur se voit à l'extérieur. »

Emmanuel Josserand : Ce nouveau mode de management rend compte de l'évolution des marques. Nous sommes passés d'un modèle où la marque était centrée sur le produit et le rationnel à l'ère de la communication et du rêve, associés d'abord à l'émotionnel. Nous sommes maintenant dans celle de l'exigence de la

(suite page 3)

De l'art de focaliser les énergies autour de la marque

Les ouvrages, séminaires ou articles consacrés au management *de* la marque sont légion. Plus rares sont ceux traitant du management *par* la marque. Le remplacement de l'article partitif par une préposition n'annonce pas celui du premier mode de gestion par le second, mais son absorption dans une stratégie d'entreprise plus globale et pérenne. Pour une fois, un nouveau mode de management n'a pas pour berceau les Etats-Unis : il est le fruit d'un cas pratique dont la France est le terrain d'élection. Jean-Baptiste Coumeau et Jean-François Gagne, respectivement vice-président et directeur associé du cabinet Izsak, Grapin & Associés, secondés par Emmanuel Josserand, maître de conférence en sciences de gestion à l'université Paris Dauphine, ont bâti leur méthodologie en accompagnant, en 2001, le changement des marques de mobiles de France Télécom (France Télécom Mobiles, Itineris, Ola et Mobicarte) pour Orange.

« *La marque est trop importante pour la laisser aux seules mains du marketing !* » Paraphrasant Georges Clemenceau, qui disait de la guerre qu'elle était une chose trop importante pour être confiée aux militaires, les trois compères, auteurs de l'ouvrage *Manager par la marque*, vont certainement bousculer quelques habitudes et faire grincer des dents. Ils montrent comment certaines entreprises utilisent leur marque comme point de focalisation de leur activité et expliquent pourquoi ce type de management est plus puissant, comme vecteur du changement, et plus stable dans la durée que les modèles qui se polarisent sur la gestion. La marque comme outil global de management permet la mise en cohérence de l'externe (la stratégie vis-à-vis du client, les produits et les services) avec l'interne (les salariés et leurs comportements, l'organisation). Ce que résume Hans Snook, fondateur d'Orange, par « *ce qu'elle fait à l'intérieur se voit à l'extérieur* ». Tenir la promesse faite aux clients, tel est l'enjeu majeur de la marque. Or « *les seules personnes qui peuvent délivrer cette promesse sont celles qui sont dans l'entreprise* ».

C'est encore un Français, Didier Pitelet, président du cabinet Guillaume Tell (groupe Publicis), qui a été l'inventeur du concept de « *marque employeur* ». L'enjeu, proche du management par la marque, est, selon le consultant, « *d'établir une correspondance entre les engagements pris par l'entreprise et les comportements des salariés* ». Pour conjurer la crise de confiance entre employés et employeur, la marque peut et doit exprimer une identité émotionnelle et relationnelle, être un point de passage, permettre à l'entreprise de donner des raisons de s'engager.

A l'intention des adeptes des concepts avérés par des chiffres, le cabinet Booz Allen Hamilton a mené une étude auprès des cinq cents plus grandes entreprises européennes. Il en ressort que celles – une sur cinq seulement – qui ont placé le marketing au centre de leur stratégie affichent des résultats opérationnels supérieurs à la moyenne. L'étude BAH rejoint les conclusions des autres consultants déjà évoqués en mettant en relief les différences de qualité dans la gestion des ressources humaines, selon l'importance que l'entreprise accorde à la marque. L'avenir de la marque ? C'est l'homme !

Jean Watin-Augouard

marque, qui doit répondre à la fois aux exigences émotionnelles et rationnelles. Le corollaire direct de la recherche d'une expérience fondée sur ces deux dimensions est une modification de la nature de l'offre. La meilleure expérience est celle où le client peut consommer dans les meilleures conditions en supportant le minimum de contraintes possible et en optimisant l'utilisation de ses ressources.

Qu'est-ce que manager par la marque ? Quels en sont les atouts par rapport aux autres modes de management ?

J.-B. C. : L'émergence du management par la marque peut paraître paradoxale, car les marques n'ont jamais été autant en question, aussi bien sur le plan tactique que sur le plan stratégique. Or l'entreprise a besoin de refédérer ses collaborateurs autour d'un certain nombre de valeurs. Aujourd'hui, l'entreprise n'est pas une institution suffisamment forte pour uniformiser les points de vue et les intérêts des collaborateurs qui y travaillent. Par son émotionnel et les signes qu'elle émet, la marque peut être un puissant levier de management pour l'entreprise. Manager par la marque, c'est admettre que le fondement de l'activité de l'entreprise est la création, l'enrichissement et la livraison d'une promesse de valeurs aux clients. C'est un point trop important pour le laisser entre les seules mains du marketing. Tout part des employés, et de la façon dont le management par la marque crée de la valeur pour eux et les motive à agir dans le sens du renforcement de la marque. Le management par la marque se construit à partir d'une démarche participative, impliquant les salariés. Soulignons que la marque va entrer dans l'âge du débat consumériste, donc politique, où priment les exigences morales et éthiques.

E. J. : Manager par la marque permet de fédérer les énergies mais aussi de mettre l'implication des salariés (l'interne) au service de la stratégie de l'entreprise pour délivrer la promesse faite aux clients (l'externe). Toutes les fonctions de l'entreprise doivent créer et alimenter la promesse de valeur unique de la marque. Or il est plus facile de mobiliser les collaborateurs sur un projet de marque que sur un projet de réduction des coûts et de réorganisation classique. Le message porté par la marque est immédiatement perçu par les collaborateurs, qui s'impliquent alors davantage que dans un projet de création de valeur pour l'actionnaire ! Le consensus s'obtient plus vite quand il s'agit de respecter une promesse faite au client. Les collaborateurs adhèrent plus facilement à un projet centré sur la marque, et chacun d'entre eux devient, par sa force de proposition et de contestation, un levier de création de valeur, un

ambassadeur et un défenseur de la marque. Ils ne se laissent plus imposer des choix qui seraient contraires à l'idée qu'ils se font de la marque. Aussi, la construction d'un management par la marque ne peut aboutir sans une communication claire, présentant ce que la marque aspire à développer auprès de ses clients. C'est en communiquant en permanence autour de la marque, en impliquant les salariés et en les mobilisant pour en délivrer la promesse, qu'on peut déployer des changements stratégiques.

Manager par quelle marque, de groupe ou commerciale ?

J.-B. C. : Nous pensons que le temps des architectures de marques complexes est révolu. Ce temps répondait à la nécessité de sur-segmenter les marchés pour positionner et justifier des écarts de prix entre des produits aux fonctions similaires. Aujourd'hui, il faut concevoir différemment l'architecture de marques si l'on veut bénéficier d'un levier en interne. Le premier niveau est constitué par les marques produits, lignes et gammes ou marques commerciales. Le deuxième niveau est celui des marques divisionnelles qui correspondent à l'activité d'une division ou d'une unité opérationnelle (Lu, Maggi, EDF Entreprises...). Le niveau le plus efficace est le troisième, celui de la marque de groupe (Danone, Nestlé, Unilever, Procter & Gamble...), car la marque divisionnelle n'a pas la pérennité de la marque de groupe. Au reste, ce qui prime, ce n'est pas tant la notoriété de la marque chez le consommateur que ses valeurs propres, son « code génétique » et la façon dont les salariés s'identifient à elle.

E. J. : La marque a une certaine élasticité, car les multiples éléments qui la composent sont pour certains stables, pour d'autres évolutifs, en fonction de l'évolution de l'entreprise. Manager par la marque donne donc de la souplesse. L'atout de la marque et la subtilité de son management sont dans l'art d'un changement maîtrisé.

Vous préconisez la création d'une direction de la marque : quelles sont ses missions et quelles sont les conséquences pour l'organisation de l'entreprise et ses fonctions (recherche, marketing, communication, ressources humaines...)?

J.-B. C. : Le management par la marque n'a de sens que s'il s'inscrit dans la durée. Aussi, la mise en place d'une direction de la marque est incontournable. Elle devient le guichet unique pour l'ensemble des actions qui convergent vers la promesse de la marque et sa concrétisation. Elle est en interface avec les autres directions et leur sert de support quand il s'agit de communiquer.

E. J. : Son rôle transversal est essentiel pour donner corps au décloisonnement nécessaire du portefeuille de marques. La nécessité de briser les barrières existant entre les niveaux de marques est l'un des points cruciaux de notre approche. L'essence du management par la marque est de mettre la marque au centre de l'entreprise et d'en faire un outil de pilotage global. Il implique donc une mise en question complète du système des chefs de produit.

■ Quelles sont les limites du modèle ?

E. J. : Les limites sont liées à l'organisation quand, par exemple, deux marques s'affrontent au sein de l'entreprise pour la conquête de parts de marché.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

* Auteurs avec Jean-François Gagne de *Manager par la marque*, Editions d'organisation, 2004.



Le cas Orange, un succès par et pour la marque

Précédé par l'introduction en bourse d'Orange, le changement de marque de France Télécom Mobiles, en 2001, a abouti au lancement ex nihilo d'Orange en France, tant en interne qu'en externe, opérant la transition depuis la marque divisionnelle FTM et les marques commerciales Ola, Mobicarte et Itineris. Le choix, en termes de lancement, se porta sur une introduction dite « en big-bang ».

Trois axes de réflexion ont orienté cette décision.

La volonté de faire simple et la constance de conviction des dirigeants ont d'abord joué un rôle important. Disposant d'une référence avec Orange en Grande-Bretagne (marque unique), l'équipe française a acquis très vite la conviction qu'il n'y avait qu'une voie à suivre : une introduction forte d'Orange pour établir sa notoriété rapidement, sans biseau, c'est-à-dire en limitant au minimum la transition. Cette logique s'est exprimée selon quatre choix structurants. Premier choix : apporter un vrai bénéfice au client et au prospect à l'occasion du changement de marque (ne pas se contenter d'un changement cosmétique) ; l'offre devait être mise à niveau, améliorée, refondue. Deuxième choix : Orange portant en elle la simplicité (une des valeurs de la marque), l'architecture de marques devait être simple ; fut donc exclu le schéma d'une marque ombrelle (Orange) laissant une place aux marques produits (Itineris, Ola...). L'architecture décidée a été celle d'une marque globale : Orange est devenue à la fois marque divisionnelle et marque commerciale ; seule Mobicarte a été conservée en tant qu'appellation de produit. Troisième choix : rester simple jusqu'au bout. Cela s'illustra par le choix de ne pas rapatrier les anciens produits Itineris et Ola au moment d'installer, en linéaire, les nouvelles offres d'Orange. Quatrième choix : ne maintenir que les repères nécessaires pour que le client s'y retrouve, notamment la structure de l'offre et certains produits comme le forfait ajustable.

Le deuxième champ de réflexion porta sur la capacité d'absorption du marché. Une analyse fut faite sur la faculté des clients et des partenaires à parcourir plusieurs étapes dans le changement de marque par opposition à une rupture opérée d'un coup. Les conclusions furent que leur attention ne pourrait pas être maintenue, que la communication serait bien plus percutante si tous les messages étaient délivrés en une seule fois, plutôt que par des schémas de communication en fondu enchaîné, beaux sur le papier mais concrètement très compliqués. La prise en compte de la consommation d'énergie interne nécessaire pour faire aboutir plusieurs étapes séquencées dans le temps fit aussi nette-

ment pencher la balance dans le camp du changement d'un coup, introduit par une courte phase d'annonce.

La troisième analyse porta sur les coûts. Le comparatif entre les deux options fit apparaître, pour le schéma d'introduction progressif, un risque de dilution de l'investissement média entre la marque à lancer (Orange) et les trois marques à entretenir (Ola, Mobicarte et Itineris), le temps de la transition. Par opposition, un changement brusque permettait de concentrer l'investissement média sur la nouvelle marque. L'analyse fit aussi apparaître l'existence, pendant la durée du biseau, de coûts de transition (logistique, gestion des linéaires, publicité sur le lieu de vente, animations des ventes) assez élevés, sans qu'un avantage déterminant puisse les compenser.

Trois outils pédagogiques ont été utilisés pour faire passer, en interne, la décision d'abandonner rapidement France Telecom Mobiles, Itineris, Ola et Mobicarte.

Tout d'abord, un cadre général a permis d'étalonner les critères de succès de l'opération de changement de marque en termes de résultats financiers, de satisfaction clients, de capacité organisationnelle et d'excellence opérationnelle. Ce cadre pédagogique a permis de construire la conviction que le succès devait être tant interne qu'externe, et que ces deux composantes ne devaient pas être opposées, mais associées et largement intégrées.

Les variables de choix ont ensuite été présentées sous forme de gestion de scénarios. Les champs d'application du changement ont été construits (distributeur, prospect, client, interne) ; les variables d'action, dans chacun de ces champs, ont été formulées puis regroupées en scénarios cohérents et discriminatoires ; les options « big-bang » ou « biseau » ont été introduites dans les scénarios et testées, touchant en particulier les contraintes et les opportunités qu'elles occasionnaient. Cette présentation a convaincu les acteurs de l'intérêt d'un changement brusque.

Une fois les enjeux de celui-ci approfondis, une déclinaison de ce choix et de ses impacts sur les processus fut réalisée, afin d'élaborer une « histoire d'ensemble » pour l'introduction d'Orange. Cette histoire a mobilisé l'entreprise, dans les différentes composantes de son organisation, autour des tâches qu'elles devaient accomplir dans le cadre de l'opération. Exemple des moyens mis en œuvre, les vendeurs se sont vu reconnaître une capacité d'initiative en termes de remises aux clients.

La marque employeur, ou le nouveau contrat moral

Dire ce que l'on est, faire ce que l'on dit, tel est l'enjeu de la « marque employeur », qui définit l'entreprise non plus comme une somme de métiers mais comme un environnement de vie.

*Entretien avec Didier Pitelet, P-DG du cabinet Guillaume Tell, groupe Publicis**

■ *Comment définir la « marque employeur » ?*

Didier Pitelet : Le concept de marque employeur, au cœur de la marque de groupe, est le seul à même de fiabiliser tous les discours de la marque, qu'ils soient de nature commerciale ou institutionnelle. De fait, l'entreprise, loin d'être l'entité froide tant décriée, est constituée d'hommes et de femmes qui donnent chair à tous ses engagements. L'enjeu de la démarche tournée vers la marque employeur est d'établir une correspondance entre les engagements pris par l'entreprise et les comportements des salariés. Une entreprise qui se décline au « je » et prend des engagements face à ses publics n'est rien sans la valeur objective, émotionnelle et prospective de ses salariés. Pour prendre la parole en tant que sujet employeur et pour être entendue des publics cibles, l'entreprise a besoin de créer autour de son nom d'employeur un univers bien précis, évocateur d'opportunités et rendant compte d'un environnement. La marque employeur oblige l'entreprise à définir ce qu'elle a de différent.

■ *Comment est né ce concept ?*

D. P. : J'ai eu l'idée de la marque employeur au début de 1993, au moment où les jeunes, diplômés ou non, incarnaient la première génération Kleenex. Je l'ai déposée en tant que marque en 1998. Depuis une vingtaine d'années, la relation salarié-employeur est fondée sur la logique sans précédent du Yo-yo social. Entre 1985 et 2005, nous ne comptons que deux périodes d'accalmie sociale : 1987-1990 et 1997-2000. Périodes durant lesquelles le chômage n'est pourtant jamais descendu au-dessous de 9 %. Durant ces deux décennies, le chômage des cadres a explosé, les jeunes ont vu leur situation se paupériser à l'entrée dans le monde du travail. La relation à l'employeur est devenue progressivement une relation de méfiance. Elle a fait émerger des notions d'individualisme et de repli sur soi, incarnées par la génération du « moi, je ». Pourtant, l'entreprise est un formidable espace de liberté à conquérir.

■ *Est-ce synonyme de culture d'entreprise ?*

D. P. : La marque employeur relève davantage d'un état d'esprit, qui est celui du mouvement permanent, de la remise en question. Ce n'est pas tant la fierté d'appartenance, aujourd'hui totalement dépassée, qui prime, que la volonté d'adhérer à un projet. La fierté d'appartenance met en exergue la relation dominant-dominé, la fierté d'adhésion est fondée sur le partenariat.

■ *Danone est à la fois marque commerciale et marque de groupe. Est-elle aussi une marque employeur ?*

D. P. : Danone est une marque employeur très forte. C'est une des rares entreprises à avoir compris, depuis très longtemps, l'utilité de l'engagement qui associe l'humain et la performance. La communication a toujours été centrée sur l'humain pour mobiliser. On peut également citer L'Oréal, mais également Michelin, qui, soulignons-le, n'a pas de direction des ressources humaines. Chez Michelin, la seule « ressource », c'est, depuis toujours, le caoutchouc.

■ *Le nom de la marque est-il déterminant ?*

D. P. : Chez les jeunes qui ont une faible connaissance des entreprises, l'impact de la marque produit peut être fort et valoir un succès d'estime à l'entreprise comme employeur naturel. La marque employeur peut aussi cautionner la marque commerciale, comme dans le cas de Renault, qui transcende tous ses métiers par sa signature « Créateur d'automobiles ».

■ *Quel est l'enjeu lié à la marque employeur ?*

D. P. : L'enjeu est d'amener l'entreprise à affirmer sa différence émotionnelle. Un chef de produit qui veut travailler dans la grande consommation peut rejoindre deux concurrents qui vont lui offrir la même définition de poste, le même salaire, les mêmes avantages sociaux, et pourtant il ne vivra pas du tout son emploi de la même manière chez l'un ou chez l'autre. Cette diversité traduit la différence émotionnelle et demeure valable pour tous les secteurs d'activité. L'environnement prime le métier. Cette distinction crée la marque employeur et légitime le marketing social.

Reste que la plupart des entreprises sont capables de faire des efforts considérables pour structurer leur

« Le marketing social est fondé sur une logique de confrontation positive, qui intègre dans l'univers des ressources humaines la rigueur du marketing. »

marque commerciale ou institutionnelle, mais rencontrent les plus grandes difficultés pour mener le travail introspectif nécessaire à l'émergence de cette différence

émotionnelle. Elles sont davantage portées à préserver des certitudes, qui fossilisent la pensée, dans un monde qui réclame, lui, des convictions. Sous les impulsions de la société civile et de sa fragmentation en tribus, l'entreprise unie, homogène, cohérente, relève aujourd'hui du mythe. La réalité polymorphe de l'entreprise impose aux dirigeants une capacité à s'adapter en permanence, aussi bien dans le verbe que dans l'action.

■ *Comment justifier le marketing social ?*

D. P. : Soixante-huit pour cent des jeunes de vingt-cinq ans ne croient pas aux valeurs des entreprises, et 41 % des managers trentenaires déclarent ne pas y adhérer. Nous sommes en présence d'une crise de langage entre salariés et employeurs. Il revient au marketing social de ne pas appliquer une recette toute faite, mais d'instaurer une logique d'action dans l'entreprise qui ait pour seul objectif la cohérence entre toutes les expressions d'un employeur, vis-à-vis de ses publics tant internes qu'externes, et ce, pour atteindre la performance. Le marketing social ne relève pas du seul département des ressources humaines, puisque c'est un projet global de l'entreprise, qui doit s'interroger sur l'environnement professionnel qu'elle souhaite faire partager.

Le marketing social décloisonne l'entreprise, mais il revient aux dirigeants d'incarner la différence émotionnelle de l'entreprise et de s'impliquer dans son expression.

■ *Concrètement...*

D. P. : Le marketing social est fondé sur une logique de confrontation positive, permanente, qui intègre dans l'univers des ressources humaines et du management la rigueur du marketing. Le message délivré par l'employeur à des candidats ou à des collaborateurs doit être fondé, fiable, inattaquable. Il doit être cautionné par ceux qui travaillent déjà sous son égide. Deuxième étape essentielle de cette confrontation : définir les zones de force et de progrès de l'environnement professionnel, afin de structurer une plate-forme sémantique, sinon linguistique, entre toutes les générations. Autant la majorité des présidents s'implique dans les campagnes de publicité commerciales, autant ils sont très peu nombreux à promouvoir leur marque employeur. Situation pour le moins dommageable quand, à l'heure du capital durable, on ne cesse de dire : « ma richesse, c'est les hommes ». La démarche orientée vers la marque employeur et le marketing social se doit d'être transparente, cohérente et éthique. Et d'avoir pour objectif de replacer l'homme au cœur des organisations. Le salarié doit être reconnu comme un individu à part entière, et non comme un clone d'une armée dogmatique. Utopie aujourd'hui, réalité demain.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

* Auteur de *la Nouvelle Parole de l'entreprise, essai sur le marketing social*, Médialivre, 2005.



La performance par la marque

Une étude de Booz Allen Hamilton et Wolff Olins, menée auprès des cinq cents plus grandes entreprises européennes, révèle que les sociétés centrées sur leur marque réussissent deux fois mieux que les autres.

Entretien avec Michaël Ryba, directeur de Booz Allen Hamilton

■ *Quels sont les enseignements de votre étude ?*

Michaël Ryba : Si, pour 90 % des entreprises interrogées, la marque est reconnue comme essentielle pour

atteindre de meilleurs niveaux de performance, seules 20 % d'entre elles la placent au cœur de leurs préoccupations managériales. Les entreprises qui intègrent totalement la marque dans leur stratégie et leur organisation ont, en moyenne, une marge d'excédent brut d'exploitation deux fois supérieure à celle de leurs concurrents. Dans le secteur des biens industriels, la marge s'élève à 17 %, au lieu de 10 % chez les moins impliqués. L'étude prouve qu'il existe une corrélation entre la gestion de la marque, son intégration dans la stratégie de l'entreprise comme facteur clé, et la performance de l'entreprise.

Avez-vous établi une typologie des entreprises selon la place accordée à la marque ?

M. R. : Notre étude a permis d'identifier trois catégories d'entreprises. L'entreprise « réfractaire » n'attribue pas à la marque un poids important dans sa performance. Elle se focalise sur des problématiques de réduction de coûts et d'optimisation des processus. L'entreprise « consciente » commence à percevoir l'importance de la marque et à l'intégrer dans sa stratégie. Enfin, l'entreprise « centrée » intègre totalement la marque dans sa stratégie et son organisation. Portée par tous les employés qui en sont les ambassadeurs, la marque est au cœur des préoccupations des dirigeants, et les responsabilités liées à son management sont clairement définies.

Quels sont les indicateurs clés de performance de la marque pour piloter la prise de décision ?

M. R. : La notoriété et la perception de la marque, l'efficacité de la publicité, la fidélité et la satisfaction des clients, l'évolution du panier moyen... La mesure de l'efficacité est une combinaison de mesures qui doivent être faites avec une fréquence pertinente.

Le directeur marketing est-il le seul apte à valoriser la marque ? La rotation dans le poste n'est-elle pas préjudiciable ?

M. R. : Les entreprises qui intègrent la marque dans leur stratégie doivent leur succès essentiellement à leur directeur du marketing, qui n'hésite pas à mesurer le retour

sur investissement de leurs actions marketing pour concentrer les efforts d'innovation et de créativité sur les activités qui apportent le plus de valeur. Quarante-cinq pour cent des sociétés centrées sur leur marque calculent régulièrement leur part dans le portefeuille de dépenses de leurs clients, contre seulement 24 % pour les autres types d'entreprise. De même, 64 % d'entre elles se servent de ces indicateurs pour pratiquer un ajustement régulier de leurs prix, contre 20 % chez les autres. Afin de valoriser au mieux le potentiel de leur marque, les directeurs du marketing doivent faire évoluer leur mission et s'appuyer sur des outils quantitatifs, pour suivre la performance de leurs investissements. Ce qui les éloigne un peu de la conception traditionnelle du marketing. En termes de rotation du personnel, l'étude souligne que la durée en fonctions moyenne d'un directeur du marketing est de vingt-trois mois, et qu'un directeur général en nomme quatre dans sa carrière. Il revient au directeur de marketing de prouver les bénéfices du management par la marque, pour mieux légitimer sa fonction, car il est aujourd'hui, au sein de l'équipe dirigeante, celui qui a le plus de difficultés à justifier et à identifier de manière analytique l'efficacité de son action.

Propos recueillis par Jean Watin-Angouard



Les dix attributs d'une société orientée sur la marque

- La marque est un élément clé dans la fixation d'objectifs supérieurs aux standards du secteur.
- La marque n'est pas considérée comme un simple enjeu de communication mais est reconnue comme un élément stratégique.
- La gestion de la marque est intégrée dans les processus de l'entreprise.
- La marque est gage de succès en servant de catalyseur aux produits, services et employés.
- Le haut management est responsable de la santé de la marque.
- Tous les salariés partagent la même croyance et la même image de la marque.
- Le département marketing est en mesure de parler en termes de retour sur investissement.
- Les outils pour récupérer les données sur les clients, les segmenter, répondre à leurs besoins et améliorer les techniques marketing sont en place.
- L'évaluation des indicateurs de performance s'effectue régulièrement.
- La valeur financière de la marque et ce qui la commande sont identifiés.

Un non-lieu pour l'Ilec

Le Conseil de la concurrence a tranché ! Dans une décision du 27 juin 2005¹, l'autorité de contrôle a blanchi notre institut des accusations portées à son encontre par Lucie, la centrale d'achats mise en place par Leclerc et Système U en mars 1999.

Rappel des faits

Le 22 mars 1999, les distributeurs Leclerc et Système U se sont associés dans une « union de coopératives de commerçants détaillants » dénommée Lucie. Quelques mois plus tard, cette centrale d'achats a saisi le Conseil de la concurrence, estimant que l'attitude de l'Ilec à son encontre, à l'occasion des négociations qu'elle menait avec les adhérents de l'institut, s'apparentait à un boycottage, interdit tant par l'article L.420-1 du Code de commerce que par l'article 81 du traité CE.

Selon Lucie, les analyses et les consignes sous-jacentes de l'Ilec ont privé les fournisseurs de toute autonomie dans la négociation commerciale et les ont conduits à refuser d'accorder les remises qu'elle demandait : « *En contribuant à imposer des niveaux de prix artificiels, ce comportement des fournisseurs, coordonné et dirigé par l'Ilec, aurait isolé le marché français des autres pays de l'Union européenne et favorisé le développement des importations parallèles.* »

Près de six ans après le déclenchement de la procédure, le Conseil s'est donc enfin prononcé, par un non-lieu, en application de l'article L. 464-6 du Code de commerce.

L'activité d'un groupement professionnel au regard du droit de la concurrence

Le Conseil s'est livré à une étude détaillée de l'attitude de l'Ilec à l'égard de Lucie : les travaux du conseil d'administration, les *Fax de l'Ilec* à destination des adhérents, l'argumentaire établi par le comité juridique de l'association et les articles diffusés dans la *Lettre de l'Ilec* ont été examinés. Il s'agissait de déterminer si ces documents étaient bien constitutifs, comme le soutenait Lucie, d'un appel au boycottage et s'ils établissaient l'existence d'une entente illégale.

- *L'argument du boycottage*

La pratique du boycottage a été définie par le Conseil de la concurrence comme consistant « à s'entendre, sans

motifs légitimes, pour refuser, soit de fournir un client déterminé, soit de s'approvisionner auprès d'un fournisseur déterminé »². Pour l'autorité de contrôle, « le fait pour une centrale de référencement d'organiser entre les distributeurs indépendants qu'elle regroupe le boycott des produits d'un fournisseur qu'elle avait référencés pour la période en cours, et l'élimination de ces produits des linéaires est de nature à limiter artificiellement l'accès du fournisseur au marché et constituait une action concertée prohibée par les dispositions de l'article 7 de l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986 »³. Le Conseil de la concurrence a également qualifié de boycottage les consignes du Centre national des professions automobiles de la Moselle à ses adhérents, leur demandant de cesser leurs relations avec un établissement bancaire qui finançait des mandataires hors réseau⁴. En revanche, il a estimé qu'une lettre adressée par la Fédération française des sociétés d'assurances à ses adhérents, les appelant à surseoir momentanément à la confirmation de leur participation à un salon professionnel, n'avait pas eu d'objet anticoncurrentiel, dans la mesure où elle avait été motivée par le « désir, licite, de voir [ce] salon évoluer en une manifestation de nature différente, d'ailleurs plus ouverte sur le grand public », et n'avait pas eu davantage d'effet sensible sur la concurrence. Cette analyse a été confirmée par la Cour de cassation, dans un arrêt du 22 octobre 2002⁵ : « Attendu que le boycott constitue une action délibérée en vue d'évincer un opérateur du marché ; qu'ayant estimé que les pratiques arguées de boycott par la société Vidal ne pouvaient être ainsi qualifiées dès lors que la volonté d'éviction de la société Vidal par la FFSA n'était pas établie, la cour d'appel, qui s'est prononcée sur l'ensemble des faits dénoncés par la société Vidal, répondant ainsi aux conclusions prétendument omises, a statué à bon droit. »

Pour le Conseil de la concurrence, « l'analyse des prises de position de l'Ilec montre que ce dernier s'est essentiellement borné à rappeler la jurisprudence des autorités de la concurrence relative aux centrales d'achat, notamment sur le fait que les remises supplémentaires demandées par Lucie à la suite de sa création devaient être assorties de contreparties réelles ».

De manière plus générale, l'autorité de contrôle a, à plusieurs reprises, rappelé ce que les associations professionnelles sont autorisées à faire : il est « loisible à un syndicat professionnel de diffuser des informations destinées à aider ses membres dans l'exercice de leur activité »⁶.

En l'espèce, l'Ilec est resté dans son rôle d'information et de conseil de ses adhérents, en analysant la jurisprudence relative aux centrales d'achat, en les informant

de la saisine du Conseil de la concurrence par le ministre de l'Économie et des Finances à l'encontre des centrales d'achat Lucie et Opéra, et en leur conseillant de garder des traces écrites des demandes de Lucie en prévision d'un éventuel contentieux. Pour le Conseil, « les prises de position de l'Ilec, la circulaire adressée à ses adhérents et l'argumentaire juridique visés dans la saisine ne contiennent aucun appel à ne pas négocier avec Lucie ou à ne plus approvisionner les adhérents de Lucie. D'ailleurs, aucun élément du dossier n'indique que des fournisseurs auraient renoncé à négocier avec Lucie. De nombreuses conventions ont été signées, dès 1999, entre Lucie et les fournisseurs, et aucune incidence de ces négociations sur les relations commerciales entretenues parallèlement avec les centrales d'achat de Leclerc et Système U n'a été relevée ».

- L'argument de l'entente

Lucie avait également dénoncé l'existence, au travers de l'intervention de l'Ilec dans ses négociations avec les fournisseurs, d'une entente horizontale visant à faire obstacle à la libre fixation des prix, par l'harmonisation illicite du comportement des membres de l'Institut, « empêchant toute baisse des prix à la consommation ».

À cet égard, le Conseil a relevé qu'en « limitant son intervention au débat juridique de portée générale, l'Ilec n'a pas outrepassé son rôle de groupement professionnel ». Ainsi, en soutenant dans ses prises de position publiques et diffusées à ses adhérents que des ristournes sans contrepartie sont illégales, l'Institut s'est borné à rappeler la jurisprudence développée par les autorités de la concurrence⁷, ce qui ne saurait être tenu pour anticoncurrentiel.

Enfin, le Conseil a estimé que l'Ilec ne s'est pas non plus immiscé dans le processus des négociations commerciales : « De fait, il n'a pas été constaté d'alignement des contreparties négociées par chacun des fournisseurs, chacun d'entre eux ayant négocié de façon autonome. Aucun élément du dossier ne démontre non plus que l'Ilec aurait été saisi par un de ses adhérents sur le contenu précis d'une convention de ristourne. D'ailleurs, les négociations avec les entreprises non adhérentes de l'Ilec ont suivi

le même cheminement, confirmant l'absence de toute immixtion de l'Ilec dans les négociations relatives au contenu des conventions signées entre Lucie et ses adhérents ».

Dans le même esprit, les mises en garde de l'Ilec adressées aux fournisseurs n'ont ni empêché la signature des conventions de ristourne proposées par Lucie, ni provoqué une coordination du comportement des fournisseurs.

Pour conclure, le Conseil a fait écho à la discussion parlementaire sur la modification des règles de la concurrence qui a eu lieu de mai à juillet derniers. Il a rappelé que « les dispositions législatives sur le seuil de revente à perte ont favorisé le report des marges de négociation entre fournisseurs et distributeurs sur des ristournes conditionnelles et sur la coopération commerciale (marges arrière) », et que ce report « a favorisé une uniformisation des prix nets des rabais acquis à la date de la facturation (marges avant), pour un produit donné, dans tous les circuits de distribution et a de ce fait produit des effets analogues à ceux d'une entente horizontale »⁸.

Anne de Beaumont

¹ Décision n° 05-D-33 relative à des pratiques mises en œuvre par l'Ilec, sur le site du Conseil : www.conseil-concurrence.fr/pdf/avis/05d33.pdf.

² Conseil de la concurrence, *Rapport pour 1993*.

³ Décision n° 94-D-60 du 13 décembre 1994

⁴ Décision n° 03-D-68 du 23 décembre 2003.

⁵ S.A. Vidal c/ FFSA, *Bull.* 2002, IV, n° 148, p. 169.

⁶ Cf. par ex. décision n° 98-D-73 du 25 novembre 1998.

⁷ Cf. en particulier les décisions n° 93-D-21 du 8 juin 1993 et n° 95-D-34 du 9 mai 1995.

⁸ Avis n°04-A-18 du 18 octobre 2004.



AU SOMMAIRE DU PROCHAIN NUMÉRO :

« La réforme du Code de commerce, résultant de la loi du 2 août 2005 (« loi Dutreil »)

“ Pourquoi veulent-ils tuer le français ? ”

Instrument d'émancipation dans une communauté nationale qu'elle unifie, la langue est toujours un enjeu politique, mais aussi géopolitique et économique autant que culturel. Et son déclin un échec pour les détenteurs du pouvoir. Coup de règle sur les doigts du prince.

Pour venir d'un universitaire, professeur de lettres à Paris-XIII, l'essai de Bernard Le Cherbonnier sur les usages et mésusages de la langue française sonne comme une charge politique plus que comme le diagnostic d'un philologue.

Publié quelques semaines avant le référendum sur le projet de constitution européenne, il pourrait être convoqué à l'appui de la thèse des « deux France » qui allaient s'affronter dans les urnes. Le désintérêt pour l'avenir du français dont témoignent les élites dirigeantes ne serait-il pas étranger au rejet que le suffrage universel a opposé à leur foi européenne ? Les arguments développés par l'auteur incitent à le penser. L'anglomanie qui a saisi depuis trente ans les classes dirigeantes, politiques, administratives, économiques ou culturelles, creuse la fracture sociale, soutient Bernard Le Cherbonnier, les isole en haut de la pyramide et ruine leur légitimité.

Plus que le snobisme d'un moment, comme elle avait pu l'être au XIX^e siècle dans les milieux littéraires, la préférence pour un idiome étranger s'imposerait comme une stratégie durable d'intérêts socio-économiques, s'exerçant avec l'assentiment de quelques-uns et l'indifférence de beaucoup, au détriment de l'intérêt général. Notre universitaire en décrit ainsi l'origine : « *On distingue dans l'élite actuelle, par rapport à la question linguistique, deux traditions idéologiques a priori opposées l'une à l'autre, mais objectivement complices et solidaires : la tradition libertaire, philosophiquement hostile à toute réglementation en matière culturelle, par conséquent en matière linguistique, et la tradition libérale qui condamne pour sa part tout ce qui fait obstacle à la rentabilité immédiate. Après avoir débarrassé les élèves de la grammaire et de l'orthographe, les libertaires ont délivré l'enseignement littéraire de la littérature. [...] Le courant libéral étend ses réseaux à un grand nombre de secteurs liés à la mondialisation, qu'il s'agisse de commerce, d'industrie, de recherche, de communication ou d'administration. Sa détermination est sans faille : la France est destinée au mieux à devenir bilingue.* »

Tels sont les constituants de ce que l'auteur, peu porté à une analyse psychologisante de la fascination grégaire ou de la haine de soi qui expliqueraient le phénomène,

n'hésite pas à appeler une « *cinquième colonne* » qui conspire à l'abandon du français. Elle dispose, ajoutait-il, de supplétifs parmi les sectateurs des « *néorégionalismes* », habiles à gagner la bienveillance de Bruxelles pour promouvoir des « *langues régionales artificielles* » qui s'appuient sur une idéologie ethniciste héritée de Vichy.

En dépit de la réforme constitutionnelle de 1992 qui a fait du français la « *langue de la République* » et de la loi Toubon de 1994 sur les prérogatives du français dans les usages publics et économiques, poursuit-il, les gouvernements, de gauche ou de droite, ont baissé les bras et multiplié les signes d'allégeance à l'empire et à son « *Basic English* » : réforme des programmes scolaires de 1995, rapport Thélot, acceptation de l'anglais comme langue principale pour le dépôts de brevets en Europe, apathie devant la marginalisation du français comme langue de travail de l'Union européenne, violations répétées de la loi Toubon par les administrations. Et pour couronner le tout, l'abandon de fait de la francophonie dans la conduite des affaires extérieures. Un désintérêt qui a peut-être bien coûté les voix du succès à « Paris 2012 » début juillet, parmi les votants francophones africains du CIO.

Rappelant les circonstances de l'affaire Montagnier-Gallo autour de la découverte du virus du sida, Bernard Le Cherbonnier, dans son chapitre sans doute le plus convaincant, intitulé « *Science sans conscience* », montre comment les scientifiques français, CNRS en tête, mus par la croyance que l'anglais serait la langue scientifique incontournable, se laissent piller par « *l'édition scientifique anglo-saxonne [qui] a inventé un procédé idéal pour s'exonérer des accusations de plagiat systématique qui caractérisent pourtant sa pratique* ». Suit la démonstration que l'enjeu de la question linguistique touche au premier chef à ce qu'il est désormais convenu de regrouper sous la notion d'« *intelligence économique* ».

Elle n'est pas la seule, dans l'ouvrage de Bernard Le Cherbonnier, écrit d'une plume alerte et souvent mordante, mais qui revêt toute la rigueur propre à convaincre les décideurs. À commencer par les politiques, dont l'auteur désespère cependant assez pour écrire qu'« *au PS comme à l'UMP, la majorité des élus s'accorde sur la nécessité de remiser la langue nationale aux oubliettes de l'histoire* ». Dans l'attente d'un démenti avant la prochaine campagne (« *I like much what you do, think of me Sunday* »)?

François Ehrard

* par Bernard Le Cherbonnier, Albin-Michel, 2005.

CONSOMMATION DES MÉNAGES

Faible hausse des achats en volume, malgré les baisses de prix

Avec la collaboration de Bernard Pinet Consultant (juillet 2005)

Les achats par les ménages de produits courants ont augmenté de 2 % en volume et de 0,9 % en valeur au cours d'une période de quatre semaines allant du 16 mai au 12 juin 2005 (panel de consommateurs Consoscan, sixième période), comparée à la période correspondante en 2004. Du 18 avril au 15 mai (cinquième période), ils avaient augmenté plus modestement de 0,8 % en volume et de 0,1 % en valeur. Ces résultats rendent compte des achats dans toutes les formes de ventes, y compris le maxidiscount. Les hausses observées restent modestes et se situent dans la tendance de celles observées depuis le début de l'année. La baisse du prix du panier (- 0,7 %, après un relatif répit à - 0,2% lors de la période précédente) s'est inscrite également dans cette tendance. (Le prix du panier résulte des choix effectués par le consommateur à partir des marques, modèles et variétés qui lui sont proposés. Il ne s'agit pas d'une simple observation des prix au niveau de l'offre, mais d'une analyse qui prend en compte le volume correspondant de la demande.)

Fin mai, début juin, la plupart des produits d'épicerie ont été orientés à la hausse, les progressions les plus sensibles s'établissant à 12,2 % en volume pour les aliments infantiles et à 6,8 % pour les produits destinés aux animaux, tirés par les aliments secs. Les conserves ont été en recul, celles de poisson (-7,9 %) plus encore que celles de légumes (-3,6 %).

Les achats de liquides sont repartis à la baisse (de 5,3 % en moyenne en volume). Toutes les familles ont été concernées, particulièrement les bières et les cidres (- 11,3 %). Les eaux (-5,2 %) et les boissons rafraîchissantes (-3,8 %) n'ont fait que confirmer leur tendance des douze derniers mois. Le recul des eaux plates est plus

important que celui des gazeuses.

Les produits frais ont augmenté, en volume, encore plus que d'habitude (+ 6 % en moyenne). Leur hausse est également sensible en valeur (4,7 %). Le frais non laitier a eu une progression particulièrement soutenue, avec des produits traiteur en augmentation de 17,2 %, la sauriserie de 10,8 % et la charcuterie préemballée de 7,3 %. Les fromages ont continué à leur rythme usuel (+ 5,8 %), stimulés par les chèvres et les pâtes pressées cuites. Les surgelés et les glaces ont été en reprise (+ 5,7 %), du fait surtout des desserts surgelés et des légumes, ainsi que les articles ultrafrais (+ 3,4 %). La famille beurre-œufs-lait, n'a pas cédé de terrain, les achats de lait et d'œufs s'étant stabilisés.

Les produits d'entretien ont réalisé en moyenne un score satisfaisant (+ 4,9 % en volume, + 1 % en valeur), avec des évolutions contrastées d'une famille à l'autre : + 10,5 % en volume pour l'entretien du linge, + 7 % pour les produits à base de papier, mais -3,1 % pour la droguerie.

Les familles de l'hygiène-beauté ont été toutes, à des degrés divers, mal orientées (-5,8 % en moyenne en volume et -8,4 % en valeur). Les produits de soin et beauté ont été particulièrement malmenés.

La baisse du prix du panier a été de 0,7 %, un peu moins forte qu'en moyenne au cours de douze derniers mois (1,1 %). C'est dans les produits d'entretien et dans l'hygiène-beauté que les baisses sont les plus sensibles, alors qu'on note une tendance à la reprise du niveau des prix dans la bière et sur certains marchés de l'épicerie, tels que les aliments infantiles et les plats cuisinés.

Évolution de la consommation des ménages
Sixième période, du 16/5/2004 au 21/6/2005
et évolutions par rapport à la période correspondante de l'année antérieure

Indices Ilec - Sécodip (source : panel de consommateurs ConsoScan)

EN %	PART DE MARCHÉ EN VALEUR	VALEUR		VOLUME		PRIX DU PANIER	
		PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS
TOTAL MARCHÉ PGC*	100,0	0,9	-0,4	2,0	0,8	-0,7	-1,1
PGC (HORS PRODUITS FRAIS)							
EPICERIE	30,9	2,3	0,1	1,4	0,5	0,3	-0,6
PETIT DEJEUNER	4,8	5,1	0,3	2,3	-0,2	2,8	0,5
CONFISERIE	3,4	4,0	0,2	4,3	0,3	-0,3	-0,1
ALIMENTS POUR ANIMAUX	2,4	5,2	-0,6	6,8	2,5	-1,5	-3,1
PLATS CUISINES	1,0	4,4	-0,4	-0,2	-0,2	4,6	-0,2
FECULENTS	1,4	-0,8	1,9	1,4	3,0	-2,1	-1,1
AIDES A LA CUISINE	5,0	0,5	1,8	2,2	3,5	-1,4	-1,4
CONSERVES DE LEGUMES	2,0	-1,0	-1,9	-3,6	-1,6	2,7	-0,3
BISCUITERIE SUCREE	2,2	-0,3	1,4	0,4	2,4	-0,6	-1,0
ALIMENTS INFANTILES	1,2	16,2	-1,9	12,2	-2,5	5,2	0,9
PRODUITS APERITIFS	1,6	-0,5	1,2	-1,8	1,7	1,3	-0,5
PATISSERIE INDUSTRIELLE	2,1	3,6	0,3	5,4	2,8	-1,7	-2,4
CONSERVES DE POISSON	1,5	-9,4	-5,5	-7,9	-3,9	-1,7	-1,6
LIQUIDES	12,2	-5,5	-4,7	-5,3	-5,1	-0,2	0,4
BRSA*	4,2	-4,0	-5,3	-3,8	-3,9	-0,2	-1,5
ALCOOLS	3,5	-7,2	-2,3	-9,3	-1,7	2,4	-0,6
BIERES ET CIDRES	1,6	-4,8	-4,2	-11,3	-3,9	7,3	-0,3
EAUX	2,9	-5,9	-7,2	-5,2	-5,8	-0,8	-1,5
ENTRETIEN	9,3	1,0	-1,8	4,9	1,4	-2,9	-2,9
DROGUERIE	1,1	-6,3	-3,8	-3,1	-2,8	-1,3	-0,7
TOTAL NETTOYANTS	1,5	1,6	2,4	0,9	2,5	1,3	0,2
PAPIER	3,4	2,3	-2,2	7,0	1,6	-4,1	-3,7
ARTICLES MENAGERS	1,0	-4,2	-3,8	-1,1	1,2	-2,3	-4,4
ENTRETIEN DU LINGE	2,4	4,7	-2,2	10,5	2,0	-5,0	-4,0
HYGIENE-BEAUTE	9,7	-8,4	-2,8	-5,8	-1,6	-1,7	-1,2
CAPILLAIRES	1,6	-8,2	-4,7	-4,2	-2,1	-4,2	-2,7
HYGIENE CORPORELLE	4,0	-1,6	0,0	-1,5	0,1	0,9	0,2
SOINS ET BEAUTE	3,1	-15,4	-4,8	-14,5	-3,8	-1,1	-1,0
PARAPHARMACIE	1,0	-10,5	-5,0	-4,2	-0,5	-6,6	-4,6
PRODUITS FRAIS LS*	37,9	4,7	1,5	6,0	3,2	-0,9	-1,4
ULTRAFRAIS	8,4	2,4	-1,0	3,1	0,4	-0,3	-1,3
BEURRE ŒUFS LAIT	5,7	0,1	-2,3	0,4	-1,7	-0,3	-0,6
SURGELES	7,6	5,2	1,6	5,7	1,7	0,1	0,1
CHARCUTERIE	5,2	6,4	2,7	7,3	4,3	-0,8	-1,6
TRAITEUR	4,4	12,6	6,9	17,4	11,8	-3,6	-4,3
FROMAGES	5,5	5,0	4,1	5,8	5,3	-0,8	-1,1
SAURISSERIE ET POISSON	1,1	6,6	4,0	10,8	9,0	-3,8	-4,6

* PGC : produits de grande consommation - BRSA : boissons rafraîchissantes sans alcool - LS : libre service (produits frais préemballés)

Directeur de la publication : Dominique de GRAMONT - Editeur : TRADEMARK RIDE - Rédacteur en chef : Jean WATIN-AUGOUARD
 Secrétariat de rédaction : François EHRARD - Maquette et mise en pages : GRAPHI PAGE - Tél : 01 39 72 20 28 - E-mail : ividalie@wanadoo.fr

Abonnement France (1 an) : 45 € - Abonnement Etranger (1 an) : 45 € + 5 € de port - Prix au numéro : 5 €

Contact : francois.ehrard@ilec.asso.fr (01.45.00.93.88) - TRADEMARK RIDE - 93, rue de la Santé 75013 Paris - Tél : 01 45 89 67 36 Fax : 01 45 89 78 74

www.trademarkride.com - Imprimé par : RAS - 6, avenue des Tissonvilliers - 95400 Villiers-le-Bel

www.ilec.asso.fr

Reproduction interdite sauf accord spécial

