

MOULIN ROTY

Culture d'entreprise et réussite mondiale

A l'origine d'une Scop (1), on a bien souvent un groupe d'amis passionnés par un projet et qui ne se soucient guère d'ailleurs de savoir quelle est la forme juridique la plus adaptée à leur envie de travailler ensemble. Puis, la Scop s'impose à eux comme la meilleure méthode pour structurer juridiquement leur entreprise.

Albin Gaudaire

C'EST LE CHEMIN suivi par la Scop Moulin Roty qui fabrique articles de puériculture et jouets pour enfants. Créée en 1972, Moulin Roty, du nom du lieu-dit en Loire-Atlantique où elle a été fondée, est d'abord imaginée par un groupe d'une vingtaine d'amis en quête d'un projet alliant vie et travail, sérigraphie et artisanat d'art... Dans la mouvance de mai 68, Moulin Roty ne répond pas à une logique économique mais se monte plutôt dans l'enthousiasme et l'improvisation. Ce n'est qu'en 1980 que le statut de Scop sera adopté, entre temps l'entreprise a connu ses premiers succès avec la commercialisation de jouets et de poupées qui ont trouvé leur clientèle. Moulin Roty se spécialise donc dans la fabrication de jouets traditionnels pour les tout-petits. Elle connaît une période difficile à la fin des années 80 avec un incendie qui détruit totalement l'ensemble des stocks, des bureaux et des ateliers. Près de 20 ans plus tard et malgré cet incident, Moulin Roty est florissante. Aurait-ce été le cas dans une société au mode de détention du capital classique ?

Une stratégie commerciale

Affirmer que le succès de Moulin Roty n'est que la conséquence de son fonctionnement en coopérative ne serait pas honnête. L'entreprise, qui a doublé son chiffre d'affaires entre 1999 et 2005 pour atteindre le chiffre de 12 millions d'euros, a d'abord su faire preuve d'une stratégie commerciale intelligente. Elle a préféré diminuer le nombre de ses distributeurs afin de travailler avec des partenaires susceptibles de mieux mettre en valeur ses produits. Ainsi, on ne trouve pas les produits de Moulin Roty dans les grandes surfaces. De même, la mise en place du Service Doudou, qui vise à livrer au plus vite un doudou identique à l'enfant qui aurait égaré le sien, permet de fidéliser la clientèle. Et puis, reconnaissons-le, les objets conçus par Moulin Roty sont tout simplement très beaux. Pourtant, être organisé en Scop n'est pas anodin. Pour Frédéric Guérineau, du service marketing et communication, et Alain Gerling, du service logistique et informatique, le fonctionnement d'une Scop permet à l'entreprise de prendre des décisions qui se fondent sur la pérennité de l'activité économique et non pas sur la satisfaction à court terme d'exigences de rentabilité du capital. La prise de décision est mesurée et l'ambiance de travail semble y être particulièrement propice à l'épanouissement de chacun. « Respect de la personne » et « solidarité » sont

souvent mentionnés par les collaborateurs lorsqu'ils évoquent leur entreprise. L'implication de chacun dans son travail s'en ressent, « nous travaillons pour un patrimoine collectif », déclare Alain Gerling.

L'esprit SCOP

Frédéric Guérineau, arrivé chez Moulin Roty il y a deux ans, et associé de la Scop dans l'année qui a suivi sa prise de fonction, explique qu'il était au départ sceptique sur ce mode de fonctionnement : « Je n'en avais jamais entendu parlé. Lors de l'entretien d'embauche, on m'a expliqué de quoi il retournait et j'avoue que je n'y

croyais pas. C'est vrai que par rapport au discours médiatique ambiant, l'idée d'une entreprise qui appartient en majorité à ses salariés me paraissait totalement incongrue ». Aujourd'hui, il évoque le plaisir de travailler en sachant que c'est l'équipe toute entière qui retire les fruits de son activité. Cependant, le statut de Scop n'est pas mis en avant auprès de la clientèle : « On ne revendique rien, c'est une alternative qui nous est propre », juge Frédéric Guérineau. Il ne s'agit pas de faire du statut de l'entreprise un argument de vente, de toute façon, être constitué en Scop induit un certain nombre d'avantages. « L'implication de chacun dans l'entreprise permet une attitude différente auprès du fournisseur ou du client, c'est ressenti de manière très positive par les partenaires de l'entreprise », explique-t-il. Cet esprit de famille, cette bonne humeur de chacun dans son travail ne doivent pas pour autant cacher un mode de gestion très professionnel de Moulin Roty. Les idéaux, qui ont présidé à la création de la société

au lendemain de Mai 68, se sont aujourd'hui fondus au sein d'une entreprise très moderne. Moulin Roty embauche des personnes d'abord pour leurs compétences et non pour leur adhésion éventuelle au projet d'entreprise. « Evidemment, explique Alain Gerling, le feeling avec un candidat est primordial lors du recrutement ; il faut être sûr que l'aspect coopératif de Moulin Roty sera bien intégré par la personne. » L'apprentissage de la culture de l'entreprise se fait d'ailleurs relativement vite malgré un historique très riche. « Au bout de quelques mois, j'avais l'impression de faire partie de Moulin Roty depuis plusieurs années », confirme Frédéric Guérineau.

Perspectives

La professionnalisation de la gestion de Moulin Roty est allée de pair avec son internationalisation. Après l'incendie de 1988 qui détruit le site de production, l'entreprise décide de se concentrer principalement sur la création et la commercialisation. La production se fait désormais sur plusieurs sites. Un village en



(1) Société coopérative de production.

tion est gérée par la filiale de Hong-Kong, où Moulin Roty a ouvert des bureaux et emploie huit personnes. L'usine très moderne est un partenaire de la Scop depuis de nombreuses années : « Un partenaire de confiance, explique Frédéric Guérineau, ce qui ne nous empêche pas de contrôler régulièrement les conditions de travail des ouvriers. Cette usine travaille d'ailleurs pour plusieurs grands groupes internationaux qui, comme nous, sont très stricts sur le respect des normes sociales ». Depuis le début des années 2000, Moulin Roty a aussi fait le choix de s'ouvrir à l'export. Encore une fois avec succès avec l'ouverture de filiales au Royaume-Uni et en Espagne et une distribution qui touche aussi la Belgique, les États-Unis et le Japon. Aujourd'hui, les exportations représentent 20 % du chiffre d'affaires.

Les 36 salariés/associés de l'entreprise envisagent l'avenir avec confiance. Certes, ce marché de niche devient de plus en plus concurrentiel. Il s'agit d'être toujours à la pointe en matière de créativité, sans se tromper. Moulin Roty a des atouts, elle a su s'adapter pour passer du stade artisanal à la société moderne en s'intégrant parfaitement dans une économie mondialisée. Une adaptation qui a su également sauvegarder un mode d'organisation économique que certains jugent pourtant improbable dans le contexte actuel. ■

L'APPRENTISSAGE DE LA CULTURE DE L'ENTREPRISE SE FAIT RELATIVEMENT VITE MALGRÉ UN HISTORIQUE TRÈS RICHE.

Roumanie où 140 familles travaillent à la confection des objets en bois, osiers, émaux ou tissus de la gamme « Mémoire d'Enfant ». Une grande partie de la produc-



Photo : Moulin Roty