

Une lecture stratégique de la transmission d'entreprise : Le cas *Guy Degrenne* *

Louise Cadieux, DBA

Professeure en management
Département des sciences de la gestion
Membre de l'Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières
C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) Canada G9A 5H7
Téléphone : (819) 376-5011 poste 4039
Télécopieur : (819) 376-5079
Courriel : louise.cadieux@uqtr.ca

Ugo Denis

Membre du CIME
I.A.E. de l'Université de Caen Basse-Normandie
3, rue Claude Bloch
BP 5160
14 075 Caen Cedex
France
ugo.denis@free.fr

Oliver Germain

Laboratoire Métais
Ecole de Management de Normandie
30, rue de Richelieu
76087 Le Havre Cedex
France
Tél. : 33 (0)2 32 92 70 82 - Fax : 33 (0)2 32 92 59 91

* Les auteurs ont contribué de manière égale à ce travail.

o.germain@ecole-management-normandie.fr

Résumé :

L'opportunité d'une étude de cas sur l'entreprise *Guy Degrenne* constitue le point de départ de cette communication. L'itinéraire de l'entreprise montre comment il est possible de passer d'un métier tout à fait innovateur pour devenir, à la suite d'une première transmission, une entreprise plus du tout en phase avec son environnement. Au total, nous relevons la situation inédite d'impasse stratégique issue du découplage dans le management stratégique entre le paradigme organisationnel et le système de compétences fondamentales.

Présenté à l'Académie de l'Entrepreneuriat, octobre 2007

Une lecture stratégique de la transmission d'entreprise : Le cas *Guy Degrenne*

Résumé :

L'opportunité d'une étude de cas sur l'entreprise *Guy Degrenne* constitue le point de départ de cette communication. L'itinéraire de l'entreprise montre comment il est possible de passer d'un métier tout à fait innovateur pour devenir, à la suite d'une première transmission, une entreprise plus du tout en phase avec son environnement. Au total, nous relevons la situation inédite d'impasse stratégique issue du découplage dans le management stratégique entre le paradigme organisationnel et le système de compétences fondamentales.

Une lecture stratégique de la transmission d'entreprise : Le cas *Guy Degrenne*

Introduction

L'opportunité d'une étude de cas sur l'entreprise *Guy Degrenne* constitue le point de départ de cette contribution. Comme nous le verrons dans les prochaines pages, l'itinéraire peu commun de cette entreprise nous permettra de constater comment il est possible de passer d'un métier tout à fait novateur pour devenir, à la suite d'une première transmission, une entreprise plus du tout en phase avec son environnement.

Dans une perspective exploratoire et explicative, trois temps rythment cette communication. Nous commençons par un exposé des deux théories prétendantes à la compréhension du cas *Guy Degrenne*, soit celle des compétences fondamentales (Hamel et Heene, 1994; Penrose, 1959) et celle tenante à l'approche socio-cognitive (Johnson, 1987; 1988), en montrant leurs incomplétudes et leurs possibles convergences. Nous présenterons ensuite la méthodologie ayant mené aux premiers résultats de l'étude de cas *Guy Degrenne*, selon un découpage en trois périodes au cours desquelles l'articulation entre le système de compétences et le paradigme organisationnel est examinée. Enfin, nous tirons les enseignements de ce cas en relevant la situation inédite d'impasse stratégique issue du découplage dans le management stratégique entre le paradigme organisationnel et le système de compétences fondamentales.

1. Le contexte théorique : compétences fondamentales et paradigme organisationnel

Selon nous, deux courants théoriques en stratégie permettent une lecture du cas *Guy Degrenne*. Le premier, celui des compétences fondamentales (Hamel et Heene, 1994; Penrose, 1959), décrit le schéma vertueux de développement des compétences. Tandis que le second, celui de l'approche socio-cognitive, nous permet de comprendre les situations de blocage et de dérive stratégique autour de la notion de paradigme organisationnel pouvant enfermer l'entreprise dans une forme d'autisme et une difficulté de le réformer autrement que dans la révolution et les luttes politiques.

1.1 La théorie des compétences fondamentales

La théorie des compétences fondamentales trouve ses racines chez Penrose (1959) pour qui la croissance de la firme et la capacité à soutenir un avantage concurrentiel s'expliquent par la combinaison d'un ensemble de ressources mobilisées autour de l'entreprise. Pour leur part, Hamel et Prahalad (1990) se détournent des ressources proprement dites pour qualifier un système intégré de compétences fondamentales qui traversent les domaines stratégiques. L'accent est donc mis sur les combinaisons. Ces compétences tracent le champ de la compétition et sont décrites comme étant l'apprentissage collectif d'une organisation, et plus particulièrement la manière dont celle-ci réussira à coordonner diverses aptitudes de production et à intégrer de multiples courants de technologies pour demeurer compétitive (Hamel et Prahalad, 1990 ; Grant, 1991).

Selon Hamel (1994), trois dimensions cumulées des compétences de l'organisation conduisent à former un avantage concurrentiel soutenable. Pour l'auteur, une compétence est fondamentale si elle peut être déployée sur une large variété de marchés; si elle apporte un bénéfice majeur aux consommateurs; et si elle est rare et difficile d'imitation. Toutefois, selon Penrose (1959), les prestations de biens et services offerts à un moment donné par une entreprise ne représenteraient qu'un épisode dans le développement de ses compétences fondamentales. D'une part, de nombreuses voies permettraient d'épuiser les potentialités des ressources existantes. D'autre part, l'extension du périmètre du métier de l'entreprise nécessiterait d'amalgamer de nouvelles compétences au réservoir existant, ce qui ouvrirait la voie à une présence sur de nouveaux marchés. En bref, selon les auteurs consultés (Sanchez, 2000, Sanchez *et al.*, 1996), la croissance de l'entreprise évoluerait selon un schéma vertueux menant à augmenter l'accès potentiel des marchés et la génération de nouvelles compétences fondamentales pour l'entreprise.

1.2. L'approche sociocognitive : le paradigme organisationnel

De son côté, l'approche sociocognitive (Laroche, 2001) s'inscrit parmi les courants qui analysent le changement stratégique. Dans cette perspective, le paradigme organisationnel correspond à « l'ensemble des croyances et des hypothèses répandues dans l'organisation et perceptibles dans les histoires et explications des dirigeants, qui joue un rôle central dans l'interprétation des stimuli environnementaux et dans la configuration des réponses

stratégiques pertinentes pour l'organisation » (Johnson, 1988). Parce qu'il repose sur des schémas simplifiés et praticables de la complexité du « dehors » (Brunsson, 1982), le paradigme organisationnel est une manière de voir et de ne pas voir, ce qui, selon Laroche et Nioche (1998), peut avoir un impact sur, à la fois les relations de l'organisation avec l'environnement externe, et les rapports de l'entreprise à elle-même et à son action.

À ce sujet, il semble que peu ait été dit sur la transformation réussie du paradigme organisationnel. Pourtant, selon Hedberg et Jönsson (1977), celle-ci peut revêtir deux formes que nous nommerons le « fondu enchaîné » et le « chassé-croisé ». Dans le premier cas, de nouveaux mythes se développent indépendamment des mythes historiques et débordent peu à peu les systèmes de filtrage. Tandis que dans le second cas, l'entreprise, par un comportement proactif, détecte assez tôt les déficiences et l'affaiblissement de l'ancien paradigme déclenchant une recherche active où l'arrivée de nouveaux mythes vient sabrer les fondements des anciens. Les théoriciens de l'approche sociocognitive ont surtout documenté les situations de blocage et de dérive nées du décalage entre le paradigme et un environnement en mutation (Johnson, 1988). Ceux-ci parleront alors de la dérive stratégique (*strategic drift*) qui est définie comme une suite de dissonances augmentant l'écart entre le paradigme organisationnel et l'univers stratégique. Dans un tel cas, pendant une période donnée, le paradigme se charge de donner une interprétation acceptable aux signaux contraires en provenance du milieu. Le groupe dominant va notamment retenir, interpréter et digérer les événements en congruence avec les hypothèses du paradigme enchaînant ainsi une série de décisions et d'actions stratégiques inappropriées pour la survie de l'entreprise. Au total, la mutation du paradigme s'opère le plus souvent par la révolution.

1. 3. A l'intersection des deux courants théoriques

Selon la littérature consultée, il y aurait des points de convergences entre les courants par les compétences fondamentales et le paradigme organisationnel. Par exemple, selon Koenig (1996), la formation de tout projet d'entreprendre donne lieu à une élaboration conjointe du paradigme et des compétences. Dans le même sens, selon Bettis et Prahalad (1986), la logique dominante réside dans les cartes mentales développées à travers l'expérience acquise dans le métier (*core business*) constituant le fondement historique de la croissance de l'organisation et pouvant contraindre son itinéraire.

L'attitude entrepreneuriale est souvent appréhendée comme un processus de découverte ou de détection d'opportunités d'affaires que d'autres n'ont pas encore repérées et exploitées (Kirzner, 1983). Il y a donc un travail sous-jacent de clairvoyance et de mise en scène au fondement de tout acte entrepreneurial (Zander, 1999) puisque la concrétisation de ce projet passe par l'exécution de combinaisons nouvelles des facteurs à disposition de l'entrepreneur (Penrose, 1959; Schumpeter, 1934). Le paradigme initial tend à orienter sensiblement l'attention cognitive des entrepreneurs vers un choix particulier d'actifs stratégiques, ce qui explique l'hétérogénéité des situations de départ entre concurrents d'un même univers (Tywoniak, 2003). Un peu éludé des travaux qui s'en revendiquent, l'analyse de Penrose (1959) fait une large place à la dimension cognitive des entrepreneurs. Selon l'auteure, l'imagination entrepreneuriale, appréhendée comme un processus de découverte, à la recherche d'interstices autant que d'occasions de croissance, est nécessaire afin de percevoir les synergies potentielles et les nouvelles applications du système de ressources.

Dans le prolongement, selon Amit et Shoemaker (1993), les dirigeants ont des attentes diversifiées concernant la croissance de la demande, le niveau des prix, des coûts et les préférences des clients, ce qui aura pour conséquence le choix, le dosage des compétences et des ressources de l'organisation. Cela n'est pas sans incidence sur la manière d'appréhender la conduite du changement stratégique, qui plus est radical. En effet, tout changement stratégique nécessite alors d'adapter l'« appareillage » cognitif conjointement à la prise en compte des combinaisons de compétences. Au total, les courants de l'approche sociocognitive et des compétences fondamentales se retrouvent de deux manières. D'abord, selon Tywoniak (2003), le facteur structurant l'ensemble des compétences d'une organisation réside dans leur rang au sein de la hiérarchie des priorités induites par son paradigme. Ensuite, elles se rejoignent sur l'importance de la singularité dans la construction d'un avantage concurrentiel par l'entreprise. Ce dernier réside dans la création d'un décalage entre l'organisation et son univers stratégique (Laroche, 2001) qui, s'il n'est pas actualisé, peut également se changer en un frein au changement.

2. La méthodologie de la recherche

Ce projet de recherche ayant émergé à la suite d'une opportunité de terrain s'inscrit dans une démarche de nature à la fois exploratoire et explicative. L'entreprise *Guy Degrenne* devenait un objet de recherche fort pertinent pour nous permettre de comprendre en profondeur une

transmission d'entreprise dans sa dimension stratégique. C'est donc dans une démarche de cas unique que nous avons choisi d'aborder la recherche (Yin, 1994). Ayant pour objectif de comprendre le cas le plus objectivement et le plus en profondeur possible, plusieurs sources de données ont été utilisées. Parmi celles-ci, notons la consultation et l'analyse de données secondaires constituées des publications de la presse locale et nationale et de rapports de comités de direction et de comités d'entreprise, lesquels ont été mis à notre disposition en cours de recherche. Nous avons aussi utilisé des données mythologiques. Dans ce cas, il s'agissait principalement de documents et de publications officiels et internes véhiculant la stratégie déclarée par la direction de l'organisation. Enfin, différents travaux d'historiens sur le secteur du couvert et le groupe Degrenne ont également alimenté ce cas (Schmitt et Gallardo, 1998; Collin, 2000).

En sus des données secondaires, nous avons rencontré, en entrevues individuelles, six personnes clés ayant travaillé dans l'entreprise *Guy Degrenne*. Il s'agit du directeur général qui a été en poste entre 1957 et 1985 ; du chef comptable qui a travaillé pour l'entreprise entre 1960 et 2005 ; de deux cadres de haut niveau, ayant respectivement été en poste entre 1987 et 2004 et 1988 et 2005 ; d'un agent de maîtrise qui a été employé de l'entreprise *Guy Degrenne* entre 1968 et 2003 ; et d'un ouvrier professionnel qui y a travaillé entre les années 1968 et 2006. Notons que deux des participants ont été rencontrés à deux reprises. Les entrevues, qui se sont déroulées entre août 1997 et janvier 2007, ont duré en moyenne une heure et demi chacune. Lorsque nous en avons l'autorisation, celles-ci étaient enregistrées intégralement sur microcassettes. Dans le cas contraire, le chercheur prenait des notes.

Les entretiens semi directifs, retranscrits et traités selon le protocole d'usage, nous ont mené à une analyse chronologique des faits découpant l'itinéraire de l'entreprise *Guy Degrenne* en trois périodes scandées par deux événements, soit la transmission de l'entreprise en 1987 et les premières pertes de son histoire en 2001. La chronologie est placée en annexe 1. Nous avons ensuite procédé au repérage des deux dimensions théoriques retenues afin de comprendre si et dans quelle mesure elles évoluaient en fonction des trois périodes déterminées. L'examen du paradigme a reposé sur deux points, à savoir l'identification des représentations historiques du marché et du métier de l'entreprise *Guy Degrenne* par les dirigeants et leur évolution ; et l'observation de l'évolution parallèle de la carte du pouvoir. S'agissant du système de compétences, nous avons d'abord repéré lesquelles ont permis la construction de l'avantage concurrentiel de l'entreprise *Guy Degrenne* en fonction des

conditions de Hamel (1994) précédemment décrites; ensuite d'en suivre la dynamique d'évolution (développement, destruction, etc.). Enfin, le travail d'analyse a consisté dans le croisement des deux dimensions retenues pour comprendre l'évolution de leurs liens.

3. Les résultats

Dans ce qui suit, nous présentons la trajectoire de l'entreprise Guy Degrenne selon un découpage en trois périodes, cela en tentant d'isoler les évolutions du système de compétences et du paradigme directeur. Comme l'illustre la figure 1, il apparaît que l'itinéraire de l'entreprise Guy Degrenne se soit organisé pendant une longue période autour du métier de la fabrication de couverts et de platerie. Toutefois, au milieu des années 1980, il semble que la définition du périmètre de l'entreprise n'ait plus été en phase avec l'environnement. Les signaux étaient bien perçus et le dirigeant historique décidait que la cession de l'affaire serait le meilleur moyen d'engager la transformation. Une évolution a priori réussie est alors envisagée vers le métier plus large de la distribution des arts de la table en conservant les activités de production historiques. Notons ici que le tournant des années 2000 coïncide avec le début de crise alors que les dirigeants paraissent tâtonner et orienter l'entreprise sur le marché de la cuisine. Bref, dès lors, l'entreprise est rapidement conduite dans une impasse stratégique entre ses racines – ce qui a fait son succès – et ses ailes – où le repreneur souhaite l'emmener.

Figure 1
Le parcours de l'entreprise Guy Degrenne

| Période 1 | Période 2 | Période 3 |
|--|-----------------------------------|-------------------------------|
| Fabrication de couverts et plats en inox | Distribution des arts de la table | Marché de la cuisine |
| Création 1948 -1987 | Transmission 1987-2002 | Premières pertes 2002-2005 |
| 1200 es 53,4 M Euros (ca) | | 1800 es 122 M Euros (ca) |

3.1. Période 1 : la fabrication de couverts et de plats en inox (1948-1987)

En 1948, le climat économique et social de la reconstruction après la deuxième guerre mondiale est favorable à la consommation de biens durables. C'est dans ce contexte que *Guy Degrenne* anticipe une tendance lourde : la démocratisation du confort faisant des arts

ménagers un marché porteur. Pressentant le déclin de la ferronnerie, il croit alors dans la capacité de l'inox à transformer le secteur de la coutellerie et de la platerie. Notons ici que l'inox est une matière très particulière à travailler qui nécessite un tour de main spécifique, notamment au niveau des machineries et des savoir-faire dont ne disposent pas les entreprises de la métallurgie de cette époque. Durant la période 1 de sa trajectoire, l'entreprise *Guy Degrenne* perçoit son métier comme la production d'articles d'orfèvrerie. Les lieux de vente sont réduits aux magasins spécialisés et aux orfèvres. Le refus de vendre en grandes surfaces est d'ailleurs considéré comme symbole de qualité.

De 1948 à 1958, l'entreprise se concentre sur la fabrication de couverts simples. Elle cherche par la suite de nouveaux débouchés et se lance dans la fabrication de plats qui nécessitent des matières et des connaissances proches. Faire admettre l'inox comme substitut à l'argent permet de profiter d'une clientèle en croissance constante dans les décennies 1960 et 1970 en raison des mariages au sein de la génération du « baby-boom ». L'entreprise *Guy Degrenne* considère également que les couverts en inox méritent une démocratisation. L'idée est de provoquer et d'inonder tous les marchés susceptibles d'accepter les couverts par la création « en rafale » de produits innovants. Plutôt que de respecter les standards de production en « ateliers », l'entreprise *Guy Degrenne* importe de l'automobile une conception de fabrication qui consiste à transformer l'usine en chaînes de production. Cette réorganisation permet d'augmenter les quantités produites et d'améliorer fortement la productivité. Par exemple, le polissage passe de 8 heures pour quelques pièces à plus de mille pièces par heure. Dans le même temps, l'amélioration des techniques d'emboutissage permet de créer de nouvelles gammes de produits comme les sceaux à champagne et les casseroles. L'introduction du ciment permet, en 1963, la création des couteaux monocoques considérés alors comme une innovation majeure sur le secteur. La plasturgie est aussi introduite durant cette première période.

Jusqu'en 1968, les produits *Guy Degrenne* ont un succès d'estime dans le réseau de distribution sélectif mis en place. Jusqu'alors dominé par une équipe de gestion de type « technicien », entre 1968 et 1978, un second cercle de management prend son essor. De nature plus « opportuniste » cette nouvelle équipe encourage une stratégie commerciale offensive fondée sur une politique de marque originale et un positionnement grand public, garant de la notoriété de l'entreprise auprès des consommateurs. A ce chapitre, la campagne publicitaire en 1974 constitue un « saut » significatif dans la notoriété de l'entreprise. Le nom

de la marque et de son créateur s'y confondent. Cette campagne va être utilisée et déclinée pendant plusieurs décennies. Dans les années 1980, l'entreprise produit l'ensemble des couverts et des plats de ménagères pour devenir, en 1987, leader en France en matière de fabrication de couverts et de platerie. Elle génère alors un chiffre d'affaires annuel de 53,4 millions d'euros et emploie plus de 1200 personnes.

La figure 2 schématise le développement de l'entreprise *Guy Degrenne* pendant la première période de son évolution. Le déploiement des compétences techniques n'a été possible que par la construction d'une notoriété. Cette dernière est pour partie due aux savoir-faire techniques accumulés par la firme. Ainsi, les emboutis profonds n'ont été concevables qu'en raison de la capacité de l'entreprise à présenter sous son nom d'autres produits en inox. La réputation de l'entreprise s'est en retour construite à partir des compétences développées autour de l'inox. Cela a permis d'investir d'autres segments de marché à partir du même cœur de métier. L'entreprise utilise la légitimité qu'elle y a acquise. L'incursion de l'entreprise dans le domaine des emboutis profonds permet d'illustrer le processus de renforcement mutuel entre les catégories de compétences. Par exemple, de nouvelles compétences ont permis le développement de la fabrication des seaux à champagne et des casseroles. D'une part, cette nouvelle fabrication utilise les compétences technologiques nécessaires à la fabrication des ménagères. Plus ces compétences sont utilisées et plus elles s'enrichissent. D'autre part, la réputation provenant de la nouvelle production s'est ajoutée à l'ancienne.

Vers la fin des années 1980, l'accentuation de la baisse du nombre de mariages engendre une baisse significative des listes de mariage déposées dans les magasins. Cette crise anéantit l'effet d'entraînement démographique dont bénéficiait l'entreprise *Guy Degrenne* dans ces efforts de démocratisation de l'inox. Les résultats diminuent mais la capacité financière de l'entreprise n'est pas entamée. L'entreprise tente sans grand succès un élargissement de gamme *via* le rachat de certaines entreprises de secteurs voisins ce qui permet de compléter le haut de gamme et d'enrichir l'offre de couverts. Une tentative dans le verre est réalisée mais avorte. Conscient des difficultés, le fondateur, physiquement affaibli, organise la succession, mettant de côté la possibilité d'une transmission à son fils, Thierry, et à son gendre qui agissent depuis 1984 comme directeurs dans des divisions de l'entreprise. Guy Degrenne doute de leurs capacités à reprendre l'affaire.

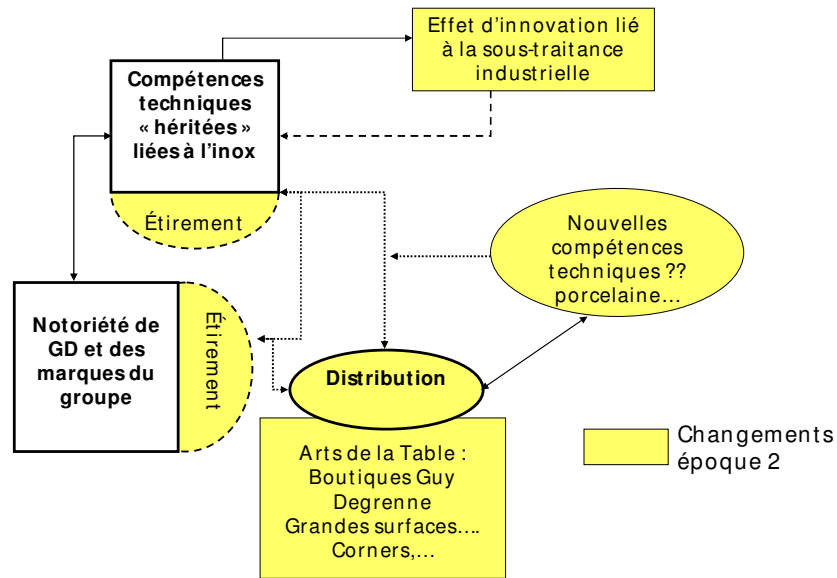
voie la possibilité de faire avancer les techniques employées lors des phases de fabrication. D'autre part, les nouvelles techniques liées à la porcelaine de Limoges sont au moins aussi nobles et vont dans le sens de la dynamique d'évolution technique de l'entreprise. En 1987, l'ouverture du site de Thaïlande pour le bas de gamme n'est pas non plus perçue comme une délocalisation puisque cette catégorie de produits fabriqués en acier ferritique est considérée comme une nouvelle activité. Au reste, durant cette période, les liens entre la nouvelle direction et les techniciens sont renforcés par une forte présence de Bertrand Déchery dans les ateliers. Par exemple, en 1990, des séminaires sont mis en place pour faciliter la création de nouveaux produits en réunissant l'ensemble des services dans une discussion ouverte. Les savoir-faire liés à l'inox continuent de se développer de manière soutenue grâce au renforcement de la sous-traitance industrielle, une division qui devient une entreprise du groupe *via* la création de *Guy Degrenne Industrie* (GDI) en 2002.

Entre 1996 et 2002, le groupe ouvre 13 points de ventes appelés « *La boutique Guy Degrenne* ». Cela nécessite de compléter les gammes par des nappes et autres ustensiles de décoration que *Guy Degrenne* ne produit pas. L'entreprise devient donc progressivement un véritable distributeur, ce qui l'oblige à former des techniciens de ventes autour des arts de la table. La figure 3 illustre la dynamique de développement des compétences en montrant l'intégration de la distribution au cours de cette deuxième période. Les compétences techniques liées à l'inox sont entretenues et renforcées par leur utilisation dans *Guy Degrenne Industrie* et s'inscrivent toujours dans une dynamique de co-développement avec la réputation. La fabrication des services en porcelaine et en faïence vient s'ajouter aux compétences techniques dans l'amélioration de la distribution et le renforcement de la notoriété. Celle-ci se déploie aussi grâce à la distribution de nouveaux produits et à la création des enseignes « *la boutique Guy Degrenne* ».

Entre 1987 et 2002, l'entreprise *Guy Degrenne* devient un grand groupe dans lequel chaque site a un rôle légitime. Celui de Vire devient la plateforme logistique où toutes les productions du groupe transitent en vue d'inonder des marchés qui s'internationalisent. Le holding *Table de France* regroupe différentes marques du groupe *Létang Rémy* en haut de gamme, *Guy Degrenne* en milieu de gamme et *Seed-Tables et Couleurs* en bas de gamme. *Table de France* disparaît très rapidement pour laisser place au *Groupe Guy Degrenne*, plus évocateur pour les consommateurs. Bien que l'entreprise prenne de l'expansion, la notoriété de *Guy Degrenne* ne réussit pas à dépasser les frontières francophones européennes. Au total, de 1987 à 1995, la

progression du chiffre d'affaires du groupe connaît un rythme soutenu avec 7% par an pour atteindre, en 2002, 122 millions (€) contre 53,4 (€) en 1987.

Figure 3 – Extension de la dynamique des compétences



3.3. Période 3 : le marché de la cuisine (2002 à 2005)

Le marché des arts de la table connaît en 2001 une évolution modérée de 3 à 4 % et se replie essentiellement sur le domaine de l'hôtellerie et de la restauration. La situation macroéconomique correspond à un retournement conjoncturel. Les entreprises des arts de la table sont affectées en raison du poids important des frais de personnels, soit environ 30 à 40% du chiffre d'affaires et de l'augmentation du coût des matières premières. La concurrence chinoise prend des parts de marché et fournit des productions de qualité croissante. En réponse à ces changements, les entreprises du secteur s'orientent vers des stratégies de délocalisation de leurs lignes de produits bas de gamme, dénuées de valeur ajoutée et de savoir-faire vers les pays asiatiques. Cette période correspond à la mise en place de rapprochements entre différentes maisons de renom et à la fermeture de certaines entreprises. Enfin, les événements du 11 septembre 2001 privent *Guy Degrenne* et ses concurrents des marchés aériens. Le plastique est préféré à l'inox pour des raisons de sécurité. En somme, la crise remet en cause les stratégies de l'ensemble des entreprises du secteur.

L'activité de *Guy Degrenne* s'affaïsse dès 2002 et conduit, pour la première fois de son histoire, à une perte de 7 millions (€). Cette dernière est toutefois liée à des provisions pour charges exceptionnelles (anticipation d'un plan social et des dépréciations d'actifs) alors que le résultat d'exploitation reste positif (1.6 millions (€)).

Entre 2002 et 2003, le groupe cherche de nouvelles réponses face à ces changements pour qui les tendances du marché de la cuisine sont plus porteuses que celles des arts de la table. Pour ce faire, le groupe étend le référencement de ses produits à 800 boutiques. Les productions *Guy Degrenne* sont aussi bien présentes au sein des magasins gérés en propre et situés en grande surface que de manière intensive en grande distribution, ce qui a pour conséquence la disparition de la cohérence de gamme. Par exemple, durant cette période, le groupe crée les collections « *les harmoniques* » afin d'être présent dans les grands magasins spécialisés. Des ménagères complètes côtoient alors directement dans les linéaires les productions issues de Chine. Elles sont aussi vendues pendant des opérations spéciales des grands distributeurs comme *Carrefour*. Les techniques de fidélisation sont également utilisées en stations-service. Plus largement, puisqu'il faut être présent sur le marché de la cuisine, la stratégie marketing repose sur la juxtaposition des différentes productions du groupe et l'incorporation d'autres marques afin de combler les manques et de rendre les implantations plus attractives. Le lien avec le consommateur est sérieusement perturbé par un positionnement trop large et des produits peu attractifs. D'ailleurs, les incidences sur la notoriété sont d'autant plus marquées que la communication se prive de l'histoire du groupe et de son style publicitaire sans trouver de nouvelles lignes de communications clairement identifiables par le consommateur.

Cette nouvelle orientation s'accompagne aussi d'un allègement du poids de l'industrie. Selon Bertrand Déchery, « quand on a la concurrence chinoise en face ce n'est plus possible de garder toutes les productions en France [...] quel que soit le management, c'était inévitable ». Ainsi du côté de la fabrication, un plan de licenciements est mis en place en 2003 dans l'usine historique de Vire. Seules les productions du site de Thaïlande (Siam) augmentent alors que les différents sites nationaux sont en forte baisse. Le site de Limoges perd sa place en milieu et haut de gamme au profit du site hongrois. La résistance s'organise dès lors de l'extérieur de l'entreprise par des salariés licenciés qui estiment avoir activement participé à la construction de la notoriété de *Guy Degrenne*. Organisés en collectif, ceux-ci prennent en otage la notoriété de *Guy Degrenne* par une mobilisation soutenue d'acteurs extérieurs au conflit : médias, hommes politiques, population locale. Ils s'allient notamment à un syndicat

minoritaire de l'entreprise, ce qui leur permet d'accéder à des données essentielles et actualisées du conflit. Ils communiquent avec la direction par voie de presse jusqu'à l'annulation du plan de licenciement et la réintégration de certains d'entre eux à la fin de 2003. Mais les conséquences du plan social se sont déjà fait sentir. Le manque de qualité et de précision entraîne d'importants retours de la part de clients industriels mécontents. La dynamique d'innovation au quotidien a également disparu et la menace d'un nouveau plan paralyse un peu plus l'entreprise.

Entre 2003 et 2004, le glissement vers le marché de la cuisine est difficile à opérer. Les conseils d'administration deviennent houleux, et ce, jusqu'au départ de Bertrand Déchery en 2004. La nouvelle direction de *Guy Degrenne* cherche à financer son plan de relance en émettant un signal fort : la vente des bâtiments et terrains de l'usine de Vire. L'orientation « cuisine » passe aussi mal dans l'usine de Vire puisque quelques années auparavant un service technique « *culinaire Guy Degrenne* » avait été fermé et déménagé. Ajouté à une réflexion quant à l'éventuelle fermeture du site de Limoges, cela montre une diminution du recours aux savoirs techniques. Pour les techniciens interrogés, la qualité *Guy Degrenne* n'existe plus. Les licenciés de Vire regroupés en collectif ne comprennent pas non plus l'objet de leur licenciement alors qu'ils travaillent pour *Guy Degrenne Industrie* qui n'est pas touché par la crise. La sous-traitance industrielle est en quasi monopole sur un marché en croissance de 7% par an et ne craint pas la concurrence chinoise en raison des délais et des coûts de transport prohibitifs. D'ailleurs, le PDG de *Guy Degrenne Industrie* porte plainte en 2005 pour licenciement abusif. La méthode employée pendant les licenciements est aussi très critiquée. Les convocations se sont traduites par des renvois immédiats de l'entreprise et par des remarques outrageantes sur la qualité du travail comme en atteste la presse locale et nationale.

En bref, depuis 2004, les successeurs de Bertrand Déchery n'ont pu enrayer les blocages. La nouvelle direction fait marche arrière et abandonne la cuisine pour revenir aux arts de la table. Le nombre de boutiques en propre passe de 13 à 25 et se remplissent de productions importées. De manière irréversible, les savoir-faire sont perdus et les machines ont été vendues. En 2006, bien que les dirigeants annoncent la refondation, *Guy Degrenne* reste organisé autour du « métier » de la distribution des arts de la table alors que l'allégement du poids de l'industrie se poursuit.

4. Discussion et conclusion

Les résultats précédemment présentés documentent la situation inédite d'impasse stratégique issue du découplage progressif entre le paradigme organisationnel et le système de compétences fondamentales dans le management d'une organisation suite à sa transmission. Les éléments de ce découplage sont présentés en figure 4 en reprenant les trois étapes de l'analyse.

Figure 4
(Dé)couplage des compétences et du paradigme

| | Période 1 | Période 2 | Période 3 |
|---|--|--|-----------------------------------|
| Système de ressources et de compétences | Système lié | Renforcement & extension apparente des compétences | Système délié et dénoyauté |
| 1. Compétences techniques | X | X | 0 |
| 2. Habilités humaines | X | X | 0 |
| 3. Réputation | X | X | 0 |
| 4. Distribution | 0 | X | X |
| Paradigme organisationnel | Subversion | Elargissement | Conformisme |
| Représentation dominante de l'environnement | La fabrication de plats et couverts en inox» | La distribution des arts de la table | Le marché de la cuisine |
| Dimension politique | Homogénéité : Pas de factions rivales | Changement de coalition dominante | Guerre civile et factions rivales |

La première période se caractérise par l'élaboration conjointe du paradigme et des compétences. Il s'agit, par la rupture, d'imposer l'inox comme un substitut à l'argent sur le marché des couverts et notamment de profiter de l'essor anticipé des mariages. Le paradigme déviant par rapport aux normes sectorielles mobilise ainsi l'attention managériale sur la création même, plus que la sélection, de compétences inédites et inaccessibles sur le marché : les compétences techniques et humaines en premier lieu. L'émergence plus tardive de la notoriété comme compétence fondamentale constitue un moment clé. La notoriété a accru la valeur des savoir-faire développés autour de l'acier inoxydable, qui seuls conduisaient difficilement à la formation d'un avantage concurrentiel. Cela corrobore la littérature consultée. Il existe des compétences (ici techniques) qui ne peuvent être valorisées en l'absence d'autres actifs. Certaines ressources, note Peteraf (1993), voient leur valeur s'accroître lors d'une mobilisation conjointe à un autre actif. Ensuite, le couplage étroit entre les trois compétences gêne l'imitation. Notamment, la capacité à comprendre les bases de

l'avantage concurrentiel est perturbée chez *Guy Degrenne* par la dimension tacite forte et la formation sur le tas des gens. La dimension humaine est source d'« ambiguïté causale » dans la mesure où les liens de cause à effet entre les compétences et la performance ne sont pas aisément repérables par les concurrents (Lipman et Rumelt, 1982). Enfin, comme le documente le courant des compétences (Hamel et Prahalad, 1994 ; Sanchez *et al.*, 1996), la première époque se caractérise par une dynamique vertueuse d'accumulation et de développement des compétences qui se mesure notamment par l'accès à une variété de produits de plus en plus large.

La deuxième période paraît s'inscrire en « fondu enchaîné » dans la continuité du projet stratégique du créateur. Ce dernier a repéré l'obsolescence du paradigme historique suffisamment tôt (Hedberg et Jönsson, 1977) et su éviter la situation de crise et de dérive stratégique décrite par Johnson (1988) en décidant la transmission externe de son entreprise. Le nouveau dirigeant procède ainsi à un élargissement du paradigme autour des arts de la table en même temps qu'à un déplacement vers la distribution. Ainsi, le paradigme rénové oriente l'attention managériale des dirigeants vers le développement d'une nouvelle compétence dans le domaine de la distribution. A ce stade, le changement est partagé dans la mesure où aucune lutte n'émerge entre des coalitions au sein de l'organisation. Il semble de plus que paradigme et compétences évoluent parallèlement. Toutefois, il est possible de considérer que cette période est porteuse des difficultés rencontrées au cours de la troisième partie de l'itinéraire de *Guy Degrenne*. D'abord, la compétence technique autour de l'inox n'est plus seule au cœur des choix stratégiques de développement des nouveaux dirigeants. Ensuite, peu d'éléments indiquent que la distribution devient une compétence fondamentale. Parce qu'elle est gérée séparément du reste de l'organisation, elle ne se fondera jamais dans la combinaison existante de compétences. Or la dimension combinatoire est essentielle dans le processus de formation des compétences (Kœnig, 1999).

La situation décrite durant la troisième période indique une impasse stratégique là où l'approche sociocognitive a surtout documenté la situation de dérive stratégique (Johnson, 1987 ; 1988). Rappelons que cette dernière caractérise un décalage entre le paradigme vieillissant de l'organisation et l'environnement en mutation. Dans le cas présenté, le repreneur s'est attaché, même avec peu de succès, à répondre aux signaux émis par son univers stratégique. La situation d'impasse stratégique figure un décalage entre le nouveau paradigme organisationnel – force de changement – et le système de compétences qui était

imbriqué dans le paradigme historique – force de rappel. Trois points sont à souligner. Premièrement, s'il veut efficacement diriger l'attention managériale (Laroche et Nioche, 1998), le paradigme doit être suffisamment structuré et structurant. Durant la troisième période, il est difficile de trouver un noyau consistant au sein du paradigme qui organise de manière concrète et stable l'activité stratégique. L'entreprise, en évoluant sur « le marché de la cuisine », se dote d'un paradigme fuyant qui l'engage dans une trajectoire de conformité.

Deuxièmement, la littérature consultée suggère que la révision du paradigme implique une prise en compte parallèle des compétences fondamentales (Tywoniak, 2003). Dans le cas *Guy Degrenne*, l'attention managériale est déviée sur une dimension située en aval du métier : la distribution. La compétence technique est ainsi déliée de la notoriété alors qu'elles s'inscrivaient jusqu'alors dans un schéma de co-évolution. Les managers voient l'organisation de sa substance technique en pensant qu'il est possible d'en préserver la force symbolique. Toutefois, la notoriété s'est construite grâce à l'expertise développée autour de l'inox et des compétences humaines (Peteraf, 1993). Les dirigeants de *Guy Degrenne* ont agi comme si la réputation de l'entreprise existait en autonomie de l'expertise de production. Ils ont ainsi rompu la logique de construction dynamique et enchevêtrée des compétences.

Troisièmement, Johnson (1987) a montré que les situations de crise paradigmatique font ressurgir différentes coalitions au sein de l'organisation qui luttent pour imposer leur vision. Dans le cas étudié, les différents plans sociaux, destinés à démanteler les compétences historiques de l'entreprise, sonnent ainsi le réveil du paradigme historique de l'entreprise. En effet, les ouvriers licenciés, détenteurs des savoir-faire, incarnent la compétence technique qui se confondait au paradigme fondateur de l'organisation. Ils vont contester le « nouveau » paradigme porté par la direction de l'entreprise mais la situation est inédite dans la mesure où cette contestation se produit de l'extérieur de l'organisation. Au total, les repreneurs de *Guy Degrenne* ont été particulièrement soucieux d'aligner le paradigme organisationnel sur les évolutions de l'environnement concurrentiel, évitant la situation de dérive stratégique. Ils ont en revanche échoué dans la traduction interne de cette actualisation du paradigme, notamment en ne considérant pas le nécessaire renouvellement des compétences fondamentales, conduisant ainsi l'organisation dans une impasse stratégique.

Les limites de cette recherche résident avant tout dans le choix des théories prétendantes à l'examen du cas. Ainsi, elles privilégient plutôt la compréhension interne des problèmes de changement stratégique. Une lecture néo-institutionnelle permettrait par exemple de replacer l'itinéraire du groupe *Guy Degrenne* dans l'évolution de son contexte. On constate en effet au fil des trois périodes le déplacement d'une délimitation très subversive du métier de *Guy Degrenne* vers une définition très conformiste de l'activité : les contraintes sévères de l'environnement poussent sans doute à l'adoption de comportements mimétiques.

La transmission est une période capitale dans la vie d'une organisation. La gestion stratégique constitue dans cette période un exercice à mi-chemin entre l'exploitation de ce qui a fait le succès de l'organisation et l'exploration de pistes de développement à venir. Ce travail a tenté de montrer l'importance d'un management concomitant d'une part de l'univers des symboles et des représentations et, d'autre part, des compétences fondamentales de l'organisation. L'examen du cas *Guy Degrenne* montre que la considération exclusive de l'une des dimensions peut créer un déséquilibre qui met en péril l'organisation assez pour l'amener à sa perte.

Bibliographie

- Brunsson, N. G.M. (1982), « The irrationality of action and action rationality : decisions, ideologies and organizational actions », *Journal of Management Studies*, vol. 19, pp 29-44.
- Dierick, I., Cool, K. (1989), « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, December, Vol. 35, n° 12, pp. 1504-1514.
- Grant, R.M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, pp. 114-135.
- Hamel, G. (1994), « The concept of core competence », In : Hamel, G. & Heene, A. (eds), *Competence-Based Competition*, Wiley, pp. 11-33
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, may-june, pp. 79-91.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Hedberg, B., Jönsson S.A. (1977), « Strategy formulation as a discontinuous process », *International Studies of Management and Organization*, vol. 7, n° 2, été, pp. 88-109.
- Johnson, G. (1987), *Strategic Change and the Management Process*, Oxford : Blackwell.
- Johnson, G. (1988), « Rethinking Incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 75-91.
- Kirzner, I. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press.
- Kœnig, G. (1996), *Management stratégique, Paradoxes, interactions & apprentissages*, 2^{ème} édition, Nathan.
- Kœnig, G. (1999), « Les ressources au principe de la stratégie » In : Kœnig, G. (ed.) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, Economica, pp. 199-239.
- Laroche, H. (2001), « Les approches cognitives de la stratégie » In : Martinet, A.C., Thiétart, R.A. (ed.), *Stratégies – Actualités et futurs de la recherche*, Vuibert, pp. 101-114.

- Laroche, H., Nioche, J.-P. (1998), « La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes », *In* : Laroche, H., Nioche, J.-P. (ed.), *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Vuibert Série Vital Roux, pp. 349-372.
- Lippman, S., Rumelt, R. (1982), « Uncertain imitability : an analysis of interfirm differences in efficiency under competition », *Bell Journal of Economics*, vol. 13, n° 5, p 418-443.
- Penrose, E. T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Basise Blackwell & Moth Ltd, Oxford. Edition : 1995, Oxford University Press.
- Peteraf, M. (1993), « The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-Based View », *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191
- Prahalad, C. K., Bettis, R. A. (1986), « The dominant logic: a new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 485-501.
- Sanchez, R. (2000), « Managing knowledge into competence : The five learning cycles of the competent organization », *The 5th European International Design Management Conference*, 18-20 march, Amsterdam.
- Sanchez, R., Heene, A., Thomas, H. (1996) « Towards the theory and practice of competence-based competition », *In* : Sanchez, R., Heene, A., Thomas, H. (Eds.) *Dynamics of Competence-Based Competition*, Elsevier Pergamon, pp 1-36.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press. (Oxford University Press : 1961).
- Tywoniak S. A (2003), *Stratégie, Structure et architecture des compétences – Cohérence stratégique et avantage concurrentiel des firmes multi-activités*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris.
- Yin, R.K. (1994). *Case study Research – Design and Methods*, Londres, Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, vol. 5.
- Zander, I. (1999), « Why does the firm come into existence? Towards an entrepreneurial perspective on the nature of the firm », Scancor Workshop on The Roots and Branches of Organizational Economics, 26-27 September, Stanford University.

Données secondaires

- Bernard, M. (2003), « Le roi des arts de la table infléchit sa stratégie : Guy Degrenne se met à table », *Entreprendre*, n°179, Novembre, pp. 50-51.
- Déchery, B. (2004), « Ce que je laisse à Guy Degrenne », *In* : Groupe Guy Degrenne (Ed.) *Cartes sur table : le journal interne du groupe Guy Degrenne*, n°31, juillet.
- Groupe Guy Degrenne, (2001), « L'Europe via la Suisse et l'Autriche », *Carte sur Table : Le journal interne du groupe Guy Degrenne*, n° 18, avril.
- Launay, C. (1996), « Mariages 1994, la nuptialité à son niveau le plus bas avant une reprise ? », *INSEE première*, n° 438, mars.
- Lécluse, S. (2003), « Guy Degrenne, has been des arts de la table », *Capital*, janvier, pp. 34-35
- Schmit, P., Gallardo, G. (1998), *Le Couvert – Deux Siècles d'histoire industrielle en Basse-Normandie*, C.Ré.C.E.T., Collection Les carnets d'ici.
- Colin, N. (2000), « Guy Degrenne : Cinquante ans d'innovation et de démocratisation des arts de la table » *In* : Marseille, J. (ed.) *Créateurs et créations d'entreprises de la Révolution industrielle à nos jours*, Association pour le Développement de l'Histoire Économique, pp.737-751.

Annexe 1- Historique de l'entreprise Guy Degrenne

| | | |
|-----------------------|--|---|
| Période 1 1948 à 1987 | 1948 | Création l'entreprise à Sourdeval dans la Manche (15 kms de Vire). Guy Degrenne reprend quelques ouvriers de son père et embauche d'autres techniciens. Les chars de la seconde guerre mondiale sont utilisés pour leur blindage pour fabriquer les premiers outils. |
| | 1953 | Recrutement de personnes qualifiées (un graveur, un ouilleur et un responsable de la fabrication qui commence comme manœuvre), effectif : 40 personnes réparties en ateliers spécialisés (de la gravure au polissage). |
| | 1957 | Nouveaux recrutement qui se heurtent à la volonté du père (Émile) qui a une vision artisanale de l'entreprise. Diversification dans la platerie . Les machines sont financées par le biais de réinvestissement des bénéfices de l'entreprise. |
| | 1960 | Introduction de la production en chaîne qui se traduit, entre autres, par l'automatisation des procédés de découpes; l'automatisation du polissage qui était jusque là assuré par une rotation d'un tonneau rempli de billes et mu par la force hydraulique; l'implantation des premières machines à laver en remplacement du savon blanc d'Espagne et de la sciure de bois; et approvisionnement inox en bobine au lieu de plaque. L'entreprise emploie alors 300 personnes. |
| | 1961 | Début des négociations pour la construction d'un nouveau site. Création d'un syndicat de la métallurgie de Sourdeval liant plusieurs usines métallurgiques du bassin. Première grèves chez <i>Guy Degrenne</i> pour des revendications d'augmentation de salaires qui seront acceptées. Mise en place d'une grille de salaire et définition des postes afin d'éviter la forte rotation de la main-d'œuvre. |
| | 1962 | Diversification dans le culinaire peu concluante et insuffisance des investissements face aux concurrents. |
| | 1963 | Création d'un bureau d'étude (dessins des plans des outils), lancement des couteaux monocoques, apprentissage de la soudure argon puis automatisation du procédé. |
| | 1964 | Retrait d'Emile Degrenne et du frère de Guy Degrenne. Guy Degrenne devient alors seul dirigeant. |
| | 1965 | Création du bureau des méthodes, d'un service comptable et d'une division commerciale. L'effectif de <i>Guy Degrenne</i> est de 500 salariés. Problèmes de délais de livraison qui avoisinent 6 mois. |
| | 1967 | Construction du nouveau site de Vire. Organisation en lignes rationnelles et fin de l'organisation en petits ateliers. Transformation de l'entreprise en SA. Entrée d'une banque dans le capital pour financer le développement, la banque est représentée par Maurice Déchery, père de Bertrand Déchery. |
| | 1968 | Les listes de mariage fleurissent et <i>Guy Degrenne</i> place l'inox comme un matériau moins cher que l'argent, aussi beau et plus pratique. Arrivée d'un designer esthétique interne et de l'informatique en comptabilité. Apparition de la marque « <i>Guy Degrenne</i> » et disparition des marques Glassinox et Glassargent. Les bénéfices de l'entreprise sont réinvestis dans la communication. Grève sur le site de Vire qui s'étend à Sourdeval pour un problème de salaire. |
| | 1970 | Lancement des emboutissages profonds (Les gammes intègrent des seaux à champagne, des pichets à verser et des casseroles). Intégration des fours à induction pour recuire l'acier. |
| | 1971 | Création de deux sous marques : « <i>Guy Degrenne Orfèvre</i> » (ht de gamme) et « <i>GD de Guy Degrenne</i> » pour les gammes moyennes. |
| | 1972 | Fusion avec l'entreprise LEROY pour accéder aux aciers anodisés. Introduction de la Salamthé (théière encore vendue aujourd'hui qui allie l'inox à la faïence) et création d'un département d'exportation. |
| | 1974 | Remplacement de l'ancienne méthode d'argenture par l'argenture directe sur acier. Première publicité TV avec « <i>Guy Degrenne, ce monsieur qui vous connaît si bien et que vous ne connaissez pas encore</i> ». |
| | 1975 | Thierry le Luron, Line Renaud, Chantal Goya et Jean Pierre Cassel présentent les « lifes-style » de <i>Guy Degrenne</i> à la télé. L'entreprise de Vire se modernise. Fin de l'argenture à Sourdeval. Découpage en grille et laminage en continu (des techniques qui restent en ligne avec les savoir-faire traditionnels et avec l'innovation). Priorité à la recherche de standardisation des procédés et à la nouveauté. |
| | 1976 | Mise en scène de trois consommatrices avec « nous avons trouvé notre style chez <i>Guy Degrenne</i> ». Plus grande campagne publicitaire jamais réalisée dans la profession à l'époque. Campagne publicitaire sur les catalogues des collections cadeaux et boutiques. |
| | 1977 | Quatrième campagne publicitaire avec 52 spots télé. Modifications des emballages pour entrer dans les linéaires de la grande distribution. |
| | 1978 | Cinquième campagne : Arrivée du « Cancre », Pub marquante. La structure commerciale est désormais l'égale de la structure technique. <i>Guy Degrenne</i> atteint son rythme de croisière. |
| | 1980 | Crainte de fermeture de Sourdeval, <i>Guy Degrenne</i> lance la construction de deux nouveaux ateliers en charge de la coutellerie haut de gamme. Création d'un département Industrieproche de la démarche qualité. |
| 1982 | Spécialisation industrielle, publicité, accès au haut de gamme, nouveaux produits, acquisitions d'autres entreprises. Mise en place d'un atelier fabriquant des manches de plastique à Vire. | |

| | |
|------|--|
| 1984 | Entrée en bourse de <i>Guy Degrenne</i> . Distribution d'une partie des actions émises aux salariés. Achat de Létang et Rémy. Développement des couverts et plats en métal argenté. Intégration du brevet de manche amovible « casserole » détenu par Let R et relance du culinaire sous la marque Guy Degrenne. Thierry Degrenne, le fils de Guy Degrenne dirige l'industrie. |
| 1986 | Achat de Boulenger et Chatellerault, l'un des plus anciens orfèvres de France pour mieux s'implanter sur le marché du métal argenté. Problème d'intégration des techniques à Sourdeval et perte de vitesse du marché du métal argenté. Achat peu concluant. Réadaptation de modèles mis sur les catalogues L et R et disparition de la marque Boulenger. |
| 1987 | Déménagement et fermeture de l'usine de Barentin. Le personnel est en partie intégré à Vire. Létang et Rémy continue à exister. C'est la marque haut de gamme de <i>Guy Degrenne</i> . |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| Période 2 1987 à 2002 | 1987 | Mise en vente de la société. Bertrand Déchery s'associe à Gérard Zinc pour monter un LBO. Guy Degrenne, le fondateur occupera son bureau jusqu'en avril 1988 tandis que Bertrand Déchery occupera le bureau des invités deux jours par semaines. Réaménagement de l'outil industriel à Quingey et Sourdeval. Achat et conception de nouvelles machines. Création d'une direction des ressources humaines. Les réseaux commerciaux sont défavorables à <i>Guy Degrenne</i> comme porcelainier. Aucune entreprise française ne réunit Porcelaine et Inox. Internationalisation. Pour être dans la tournée des acheteurs internationaux, une usine est ouverte à Bangpoo en Thaïlande facilitant les échanges avec l'Asie et les USA. |
| | 1988 | Politique de revalorisation des salaires intégrant des primes à la productivité sans avoir à compter les pièces produites. <i>Guy Degrenne</i> devient producteur de porcelaine avec l'achat de l'usine Defaye-Médard près de Limoges. Acquisition de SEED, entreprise qui diffusera les productions porcelaines et inox vers la grande distribution et les grandes surfaces spécialisées. Guy Degrenne, le fondateur quitte en avril. Bertrand Déchery prend alors le pouvoir et travaille à temps plein pour l'entreprise. |
| | 1990 | Mise en place de séminaires et de déjeuners avec les techniciens, cadres et dirigeants pour faciliter la créativité dans l'entreprise. Boîte à idées et système de primes. Achat de 30% d'une usine de Porcelaine en Hongrie afin de bénéficier d'une expertise de la porcelaine low cost et s'implanter dans les pays d'Europe centrale et de l'Est. Création d'une boutique « Tables et couleurs » à Vire. |
| | 1991 | Ouverture de 5 boutiques Table de France aux USA |
| | 1992 | Numérisation de l'émerissage. |
| | 1993 | Fermeture des magasins Tables de France aux USA. Reprise et modernisation du « Cancre » en publicité télé. |
| | 1994 | Association avec Christofle pour renforcer la division CHR (Collectivités, hôtellerie, restauration). |
| | 1995 | Automatisation, numérisation provoquent la fin des primes au rendement |
| | 1996 | Achat de 30% supplémentaire du capital de l'usine d'Alfold. Modernisation de l'usine par l'introduction de nouvelles technologies (Coulage sous pression, pressage isostatique et CAO), amélioration de la qualité de la pâte. La production est destinée à la grande distribution. Création des premières « Boutique Guy Degrenne » et des « corners » en grands magasins spécialisés. |
| | 1997 | <i>Guy Degrenne</i> est l'un des trois premiers porcelainiers français. Introduction sur le second marché de la bourse de Paris. Création du <i>Groupe Guy Degrenne</i> : Alfold représente la moitié de la production de porcelaine du groupe et 10% du chiffre d'affaires et l'exportation, 26% dont 65% en Europe et 18% USA. |
| | 1998 | Bertrand Déchery célèbre le 50 ^{ème} anniversaire de <i>Guy Degrenne</i> . L'exportation représente alors 33.7% des ventes totales de l'entreprise. |
| | 1999 | Achat de 66% du capital de « Table Center » pour créer des magasins d'usine (liquidations de fin de séries). |
| | 2000 | Rachat de deux filiales de l'orfèvre Autrichien Berndorf pour utiliser la marque vers les particuliers et professionnels. Ouverture de 4entrepôts (Autriche, Suisse, USA et région parisienne). Création de <i>Guy Degrenne Industrie</i> (transfert partiel d'actif entre GD et GDI). |
| | 2001 | Lancement d'un BTS action commerciale option Arts de la Table. Mise en place d'une nouvelle équipe de direction à Bangpoo. Retour de <i>Guy Degrenne</i> dans les salons Arts de la Table. Mise en place d'une politique de marque et de création de nouveaux produits autour du slogan pub « il a toujours une idée en tête », la créativité doit être tournée vers l'interne et l'externe. |
| 2002 | Fermeture de Sourdeval et regroupement des fabrications à Vire et Alfold. Diversification des approvisionnements à partir de la Chine. Cession du site de Quingey vers Bangpoo et Vire et accord avec Poivrière et Salière Peugeot pour reprendre le site et fournir <i>Guy Degrenne</i> en manches plastiques et <i>Guy Degrenne Industries</i> en pièce industrielles plastiques. Amélioration des procédés à Limoges et nouveaux emballages pour les gammes grande distribution. | |

| | | |
|-------------------------|------|--|
| Période 3 - 2002 à 2007 | 2003 | <p>Baisse du dollar, concurrence d'Asie et changement du comportement consommation. Création d'un service consommateurs pour capter les attentes. Partenariat entre Berndorf et Blanco pour améliorer le présentoir en même temps que les ustensiles. Déménagement du siège de Vire à Bièvre. Référencement de Guy Degrenne dans 800 boutiques. Lancement de « les harmoniques » et « collini » deux marques pour GMS. Rôle de Vire renforcé pour la logistique et le transfert d'une partie de Berndorf Autriche, conservation à Vire des services achats, comptabilité, informatique, ressources humaines et services clients.</p> <p>Plan de licenciement à Vire et Sourdeval, procès devant les prud'hommes de Vire, les licenciés du « collectif des licenciés de Guy Degrenne (17 anciens salariés) sont réintégrés et le plan annulé pour manque de proposition de reclassement.</p> <p>Plan de licenciement chez Alföld (40 salariés). Fermeture du site Hackman KFT (71 salariés), l'activité hongroise est jugée trop coûteuse.</p> <p><i>Guy Degrenne</i> exploite 12 boutiques en centre ville. Apparition de la gamme <i>NewCook</i> dans le culinaire. Rénovation de la platerie.</p> <p>Départ brutal de P. Schauss, directeur général, du directoire de Guy Degrenne. T. Villotte rejoint le directoire en représentation du premier actionnaire COMIR. S. Zanchet, directeur de l'usine de Vire, entre aussi au directoire.</p> |
| | 2004 | <p>Départ de Bertrand Déchery en juin. Il est remplacé par Patrick Roure. CA arts de la table : -10.9% et CA GDI : +18.2%. Financement de la relance par augmentation du capital (5.3 M€) par l'émission d'Absar. Comir prend la majorité relative des droits de vote de Guy Degrenne.</p> <p>Deuxième plan de licenciement à Vire (15 postes) et Limoges 9 postes. Evaluation de scénarii pour l'avenir du Site de Limoges dont une possibilité de fermeture. L'inflation du prix de l'acier est plus forte en Asie qu'en Europe et les économies de transferts des production sont inférieures aux prévisions. Réduction d'effectif et modulation horaires en Thaïlande.</p> <p>Création de nouveaux services : Division commerce spécialisé et division « Mass Market »</p> |
| | 2005 | <p>Refondation de l'entreprise Guy Degrenne en trois pôles : Pôle commercial (activité d'animation commerciale des points de vente), Pôle industriel (pérenniser l'activité industrielle) et pôle maison mère (activités de support du groupe).</p> <p>Disparition de SEED et création de Distribution Guy Degrenne.</p> <p>Le site de Limoges est conservé et la répartition entre Limoges et Alfold est modifiée. Limoges se lance dans la sous-traitance industrielle en porcelaine.</p> <p>Licenciement de Charles Edouard Tayart de borms (PDG industrie) et procès il réclame 136 000 euros d'indemnités pour licenciement abusif (La voix le bocage du 18 novembre 2005).</p> <p>Vente de Berndorf (Suisse) à un concurrent devenu distributeur Guy Degrenne</p> <p>19 boutiques Guy Degrenne en France.</p> <p>Cession des terrains et bâtiments de l'usine de Vire en Lease-back.</p> |