

Le grand témoin : Parcours d'un entrepreneur

Animateur



Dominique DEMOINET
CONSULTANTE EN STRATÉGIE DE
MARQUE ET NOUVEAUX MARCHÉS

Intervenant



Cleto SAGRIPANTI
GRUPE MANAS

Dominique DEMOINET présente brièvement Cleto SAGRIPANTI, représentant du pays invité d'Empreintes cette année, à savoir l'Italie, après l'Inde il y a deux ans et l'Espagne il y a quatre ans. Cleto SAGRIPANTI est aussi le jeune Directeur général de Manas, l'un des fleurons de la chaussure italienne. Il vient de succéder à Vittorio ARTIOLI en tant que Président de l'ANCI. En l'espace d'une dizaine d'années, il a occupé une série de postes d'action et de représentation. Après avoir été Président des jeunes entrepreneurs de l'ANCI, il a été délégué de la région des Marches, où est implanté le siège de son entreprise, auprès de la Confédération générale de l'industrie italienne (Cofindustria). Il a aussi occupé le fauteuil de Président de la plate-forme européenne pour les nouvelles technologies et celui de Président des producteurs de chaussures auprès de la Cofindustria. Il est en outre Président d'Aerdorica, l'entreprise responsable de la gestion de l'aéroport Ancona-Falconara.

Cleto SAGRIPANTI remercie les organisateurs pour leur invitation et salue tous les participants.

Après la diffusion d'une brève vidéo sur le groupe Manas, **Dominique DEMOINET** rappelle que Cleto SAGRIPANTI est à la tête de Manas depuis une dizaine d'années, mais est présent dans l'entreprise familiale depuis une vingtaine d'années. **Cleto SAGRIPANTI** retrace brièvement l'histoire de l'entreprise, fondée il y a une cinquantaine d'années par trois frères Marino, Angelo et Nazzareno, d'où le nom Manas. Jusqu'en l'an 2000, l'entreprise produisait essentiellement pour des grands groupes italiens, comme Bata, ainsi que des grands groupes français. C'est dans les années 2000 qu'il est apparu clair que l'entreprise devait se développer par elle-même sans dépendre plus longtemps d'autres grands groupes.

Pour cela, il fallait, selon Cleto SAGRIPANTI, une marque bien établie. L'entreprise a profité d'une stratégie de marque et a exploité l'acronyme Manas, qui retrace la vie de la famille. Ce nom est porteur du côté artisanal et du style unique qui a présidé à la création de l'entreprise, qui peu à peu a grandi. Cleto SAGRIPANTI explique en effet que l'entreprise s'est lancée dans une politique de développement prudente.

Dominique DEMOINET souligne qu'au moment de son arrivée à la tête de l'entreprise, voilà une dizaine d'années, le marché de la chaussure italienne était bien différent. **Cleto SAGRIPANTI** confirme tout d'abord que près de 70 % de la production de l'entreprise est destiné à l'exportation. L'Italie demeure cependant le premier marché de l'entreprise. Pour Cleto SAGRIPANTI, il s'agit d'un facteur très important, car la marque ne pourrait se développer si elle n'était pas déjà connue en Italie. L'entreprise essaie par conséquent de se positionner au mieux sur le marché intérieur sur des segments de marché bien définis. Il n'était donc pas question d'attaquer les marchés français ou chinois sans une base solide en Italie.

Ensuite, Cleto SAGRIPANTI reconnaît que le « made in Italy » est reconnu en France comme dans le reste de l'Europe, ainsi qu'en Extrême-Orient et en Russie, où l'entreprise réalise 70 % de son chiffre d'affaires. En Russie, la croissance est très importante, dans un pays qui apprécie tout particulièrement les produits italiens. C'est la raison pour laquelle un effort particulier sera réalisé pour développer les exportations vers ce pays.

L'entreprise fait aussi partie des premières à avoir surmonté les réticences chinoises, société peu ouverte aux produits étrangers à l'origine. Cependant, le contact pris avec un distributeur dès 2003, l'ouverture d'un showroom par la suite et la mise au point de cinq marques différentes pour le marché chinois en 2007 ont permis d'implanter solidement Manas dans le pays. Très prochainement sera signé un nouveau contrat avec d'autres partenaires, pour ouvrir de nouveaux points de vente en Chine.

Pour Cleto SAGRIPANTI, les perspectives de croissance sur les marchés chinois et russe sont beaucoup plus importantes qu'en Europe, marché très difficile pour les marques nouvelles. Au Benelux, les produits de l'entreprise sont présents dans 300 points de vente multimarques, de même qu'en Allemagne, en Scandinavie et en Grande-Bretagne. Manas est également présent sur le marché nord-américain, très difficile d'accès. L'entreprise ne peut se développer, selon Cleto SAGRIPANTI, sans un effort marqué sur ces marchés mûrs.

Dominique DEMOINET note qu'au-delà de ces pays émergents, l'entreprise a exploré d'autres marchés comme l'Ukraine ou le Kazakhstan, avant de faire un retour sur les marchés historiques, ce qui suppose des stratégies très différentes pour Dominique DEMOINET, qui se demande comment réinvestir les marchés tels que la France, le Benelux et les Etats-Unis. Cleto SAGRIPANTI explique qu'avant tout, il s'agit de travailler sur le produit, alors que beaucoup d'entreprises perdent cet élément de vue, se concentrant notamment sur les aspects financiers. Dans le domaine de la chaussure, il est essentiel d'apporter une attention constante au style et à la technique. Les ventes ne sont pas les mêmes dans les Marches et à Milan. En Chine et en Russie, ce sont des produits bien particuliers qui sont vendus, mais qui ne sont pas présents sur le marché parisien ou dans d'autres capitales européennes. Pour une petite entreprise, c'est sur le produit qu'il faut concentrer toute l'attention, en étant soucieux du détail, de la technique et du matériau de base, selon Cleto SAGRIPANTI. C'est ainsi que l'entreprise peut se montrer en permanence à la hauteur.

Il s'agit ensuite de trouver des partenaires sur les marchés. Pour ouvrir des magasins en Chine, il faut soit investir plusieurs centaines de millions d'euros soit trouver des partenaires capables de déterminer où s'implanter très précisément. En Chine, un magasin a été ouvert dans L'Oréal Plaza de Pékin, considéré comme la porte de l'Orient. Ce sont près de 100 000 personnes qui fréquentent chaque jour ce centre commercial à deux pas de la place Tien-An-Men. En Chine, une collaboration a été mise au point avec le groupe Bell, le plus important dans le domaine du retail.

Cleto SAGRIPANTI observe qu'avec ses valeurs familiales, de transparence et de sérieux, des partenaires ont ainsi fait confiance à Manas, ce qui a permis l'ouverture de quatre premiers magasins en Chine. Depuis, l'entreprise cerne mieux les besoins des Chinois. Cleto SAGRIPANTI évoque à ce sujet une réunion qui doit se tenir la semaine prochaine avec le Président du groupe Bell pour faire le point sur ces questions.

En Corée, c'est le groupe Soeda qui a été sollicité, ce qui a abouti à l'ouverture d'une douzaine de magasins. Il s'agit des points de vente les plus beaux implantés en Extrême-Orient, selon Cleto SAGRIPANTI, qui considère qu'il a fallu s'adapter aux demandes du marché. Il était en effet impossible de pénétrer sur le marché européen avec les mêmes produits et stratégies que sur le marché européen. Il fallait donc élargir la gamme, prendre en compte d'autres détails techniques, faire en sorte que les partenaires investissent sur les marques et que la presse locale parle des produits. Il y a quatre mois, Manas a été présentée comme la troisième grande marque présente en Corée.

Dominique DEMOINET observe que les goûts diffèrent beaucoup d'un pays à l'autre. Les modèles sont par conséquent bien différents. Elle se demande dès lors comment fonctionne le bureau de style de la marque. **Cleto SAGRIPANTI** explique qu'il faut avant tout écouter le client. C'est le rôle de certains collaborateurs de la marque. Ils recueillent les indications et essaient de comprendre les besoins en termes de style. Ensuite, le groupe essaie d'apporter une nouvelle touche. En effet, il ne suffit pas d'écouter le client. Si au moment de la création de l'automobile, les firmes s'étaient contentées d'écouter les clients, elles auraient vendu des chevaux plus rapides. Au contraire, elles ont su aller plus loin et dépasser les demandes des clients.

Un groupe de salariés est donc en charge de sillonner le monde pour rencontrer les clients multimarques pour recueillir ces informations. Lorsque 8 000 paires sont produites chaque jour, il faut être certain que ces produits vont être ensuite vendus, faute de quoi les affaires ne tournent plus. Après ce travail de collecte de l'information, un département de l'entreprise (« la salle de jeu ») et les écoles de stylistes avec lesquelles le groupe travaille dessinent les nouveaux modèles destinés aussi bien à des clientèles très férues de mode que plus traditionnelles. En Russie, par exemple, la chaussure est un signe d'élégance, de même qu'en Chine et en Corée. Il faut donc s'adapter à ces besoins.

Pour Cleto SAGRIPANTI, certaines entreprises présentes dans le secteur de la mode tentent de donner une place aux jeunes créatifs. Manas préfère travailler aussi dans ce sens, plutôt qu'embaucher des profils reconnus. Certains jeunes, tout juste sortis de l'école, ont la capacité de saisir instinctivement les tendances et de les traduire ensuite dans de nouveaux produits. Il faut donc rendre toute sa place à l'innovation et aux jeunes.

Dominique DEMOINET relève que Manas s'appuie sur la politique du « made in Italy », politique assez stricte. D'où viennent les matières premières (cuir) ? **Cleto SAGRIPANTI** répond que Manas à disposition les plus grandes tanneries et plus grandes fabriques de par le monde. L'entreprise dispose donc de ressources importantes et toute idée conçue le matin peut commencer à être produite le soir même, quelles que soient ses caractéristiques. Pour Manas, le « made in Italy » représente une carte de visite formidable à sa portée, même si elle ne peut sauver toutes les entreprises.

Cleto SAGRIPANTI note que, dans un mois, l'ANCI organise à Milan un colloque sur les stratégies de marque. Les adhérents vont voir ainsi comment défendre la notion de « made in Italy », de la même manière que les chausseurs français et espagnols tentent de faire valoir la provenance de leurs produits. Une bataille est en cours, pour Cleto SAGRIPANTI, dans laquelle le « made in » a un rôle fondamental à jouer. L'Europe ne saurait abandonner son industrie, surtout son industrie de la chaussure, de l'accessoire et de l'habillement. En effet, l'Europe démontre à ce niveau toutes ses capacités et son intelligence. Les entrepreneurs ne comprennent pas pourquoi il serait impossible de conjuguer progrès, développement et valeur ajoutée sur les produits. Selon Cleto SAGRIPANTI, il serait dommageable pour l'Europe de laisser des pans entiers de l'industrie partir vers la Chine et prendre un soin tout particulier à défendre les productions nationales.

Le secteur de la chaussure emploie à l'heure actuelle en Italie près de 100 000 personnes. Défendre le « made in Italy », c'est aussi défendre ces emplois. En Europe, toutes ces étiquettes ont une importance particulière, en ceci qu'elles rappellent l'origine d'un produit et sont la traduction d'un savoir-faire national. L'Italie est connue de par le monde pour certains de ses produits et il faut sauvegarder ce capital.

Pour Cleto SAGRIPANTI, miser tout sur le tourisme et les services serait une erreur. Cela aboutirait à une perte d'emplois et de valeur ajoutée. Il faut donc convaincre les pays du centre et du nord de l'Europe, qui refusent d'écouter ce message, du fait qu'il ne faut pas abandonner toutes les productions industrielles.

Dominique DEMOINET note que la protection de l'environnement entre pleinement dans le cahier des charges de Manas. Elle se demande si les consommateurs sont très réceptifs à cette notion. **Cleto SAGRIPANTI** retrace les efforts tout particuliers réalisés depuis quatre ans. Les dirigeants de Manas ont aussi à cette occasion rencontré Oliviero TOSCANO, photographe de Benetton, et ont été créés dans le monde entier des magasins en carton, entièrement recyclables, notamment à l'Hôtel Piazza de Pékin. Il s'agit d'un signal double en direction du consommateur, à savoir un clin d'œil par rapport au fait que la chaussure est toujours vendue dans une boîte en carton, mais il s'agit aussi d'un message clair en faveur de la défense de l'environnement. Peu de marques s'investissent vraiment et cette action

renforce l'image de la marque. Dans le cadre de cette initiative, il a été cependant nécessaire de faire un effort tout particulier concernant les normes incendies.

L'entreprise Manas a décidé de miser sur cette stratégie en Amérique du Sud notamment, car ce continent émergent est frappé par une forte pollution. Cleto SAGRIPANTI remarque que beaucoup de consommateurs se sont montrés très sensibles à cette stratégie.

Dominique DEMOINET note que, dans un contexte de crise forte, le groupe conserve des ambitions importantes. **Cleto SAGRIPANTI** juge que seuls les rêveurs peuvent réaliser leurs rêves. Manas rêve que sa marque soit connue dans le monde entier. Certains jugent ces rêves inatteignables, mais des marques comme Coca-Cola ont montré la voie. Tous les matins, il faut faire en sorte que le rêve devienne réalité, en apportant un soin particulier aux livraisons, aux paiements et à tous les problèmes concrets de l'entreprise.

Pour Cleto SAGRIPANTI, il faut avoir la lucidité de rêver et de se projeter à 5 ans. Ce sont ces visions que l'entrepreneur transmet ensuite à ses collaborateurs. Il n'est pas simple de le faire, car chacun, sur le terrain, est confronté à une réalité quotidienne bien éloignée de ce monde rêvé. Il appartient dans ce cadre à l'entrepreneur de rassembler régulièrement ses collaborateurs pour leur expliquer ses rêves et comment les réaliser.

Sans avoir encore lu la biographie de Steve JOBS, Cleto SAGRIPANTI remarque qu'il était un rêveur. Sans cesse, il essayait d'imaginer le geste de la main sur le futur produit Apple. Steve JOBS a réussi en ce sens qu'aujourd'hui, tout le monde utilise les produits Apple. Il en va de même dans le cas de la chaussure. Il faut la produire pour une clientèle précise, pour des pays qui n'ont pas ces articles à disposition. En ceci, Napoléon est un modèle pour Cleto SAGRIPANTI.

Cleto SAGRIPANTI évoque ensuite le souvenir de son grand-père, qui travaillait la terre. Au moment de la fenaison et de la moisson, il travaillait d'abord pour son exploitation, avant d'aller aider ses voisins. Il doit en aller de même pour l'entreprise. L'écoute et le partage sont des valeurs essentielles et le « one man show » ne fonctionne plus, même si un Italien continue de se prendre pour le maître du monde, selon Cleto SAGRIPANTI.

Dominique DEMOINET se demande si Cleto SAGRIPANTI a le sentiment d'avoir commis des erreurs par le passé qu'il aimerait éviter à l'avenir. **Cleto SAGRIPANTI** répond que les erreurs font aussi partie de l'expérience et permettent d'apprendre. Il se dit certain du fait qu'il commettra encore beaucoup d'erreurs, mais c'est ainsi que l'homme grandit. Ce n'est pas tant dans le succès que l'on peut le juger, mais bien dans la défaite.

L'une des grandes erreurs des dernières années était celle de penser que l'entreprise disposait en interne de toutes les compétences pour mener à bien ses projets. Beaucoup de magasins qui venaient d'ouvrir ont fait faillite, parce que le modèle imposé aux vendeurs le mettant également en charge du retail, du style et du sell-out n'a pas fonctionné. Or il s'avère qu'il faut des personnes compétentes dans chaque secteur. Là encore, le « one man show » ne fonctionne pas. Un entrepreneur ne peut couvrir toutes les zones de compétence de son entreprise. Il faut s'entourer de personnes compétentes.

Une autre erreur commise par les dirigeants de Manas fut de s'entourer de personnes moins efficaces qu'elles, parce qu'elles pensaient pouvoir les gérer plus facilement. En fait, cette stratégie est perdante à terme. Il faut savoir satisfaire les besoins de l'équipe, tout en étant capable de garder le contrôle. Pour cela, il faut s'entourer de profils meilleurs que soi. C'est une faute que beaucoup d'entreprises répètent. Il faut que l'entrepreneur envoie dans le monde des personnes très compétentes et disposant d'une large délégation et d'une large autonomie.

Ainsi, Manas a recruté un directeur commercial qui était par le passé DJ. De la même manière qu'il passe d'un disque à l'autre, il est capable de passer d'un marché à un autre. Le directeur administratif a été recruté alors même qu'il venait de sortir de l'école. Cleto SAGRIPANTI se souvient qu'au moment de l'entretien, le candidat regardait continuellement sa montre. Remarquant cela, Cleto SAGRIPANTI lui a demandé ce qu'il pouvait avoir à faire de plus important qu'un entretien pour rejoindre Manas. Il a répondu qu'il devait aller retrouver son père, paysan, pour l'aider à récolter les artichauts. C'est sur la base de ses larges compétences qu'il a été recruté. Ceux qui refusent de s'entourer des meilleurs profils finissent par le payer, selon Cleto SAGRIPANTI.

Dominique DEMOINET s'interroge à ce propos sur les méthodes pour recruter les profils les plus adéquats à travers le monde. **Cleto SAGRIPANTI** répond qu'en France, on lui avait simplement indiqué un profil comme étant le meilleur du secteur. Souvent, il suffit de s'adresser aux clients ou d'échanger avec les journalistes. Cleto SAGRIPANTI déclare par ailleurs écouter ses collègues entrepreneurs. Souvent, ces derniers croient savoir tout sur tout et oublient d'écouter les bons conseils. Cela les amène à commettre des erreurs importantes.

Toutefois, en Russie et en Chine, il faut investir pour trouver les bons partenaires, car ces pays sont si grands que les recrutements ne sont pas simples. Pour investir vraiment dans ces pays, comme en Afrique du Sud ou en Inde, il faut se rendre régulièrement sur place. C'est en 1996 que Cleto SAGRIPANTI s'est rendu pour la première fois en Chine. Il a pu à l'époque visiter Shanghai, Nankin et Pékin. En 15 ans, la Chine a beaucoup changé, mais ces voyages ont permis à Cleto SAGRIPANTI de tisser des relations solides avec les acteurs économiques du terrain.

De même, certaines réunions de l'ANCI peuvent sembler être des pertes de temps pour les dirigeants du secteur, mais elles permettent en fait de rencontrer de nombreux profils afin d'étoffer les carnets d'adresses. En cas de besoin, il est plus simple alors de trouver les bons interlocuteurs.

Pour conquérir de nouveaux marchés, souvent les entreprises font cause commune. C'est souvent nécessaire. Or les entrepreneurs italiens sont assez réticents face à cette stratégie, selon Cleto SAGRIPANTI. Aucun n'accepte de perdre la main sur certains aspects. Néanmoins, quelques entreprises ont ouvert un showroom collectif il y a quelques années. C'est grâce à cela que Manas peut grandir toute seule en Chine, mais à l'origine, c'est collectivement que le défi a été lancé.

Dominique DEMOINET interroge **Cleto SAGRIPANTI** sur les perspectives de développement de Manas. Ce dernier répond que l'entreprise dispose d'une stratégie à 200 ans. Une dizaine d'années représente un délai très court pour une entreprise qui veut conquérir le monde entier. Un entrepreneur doit être optimiste par nature, mais il veut croire que la chaussure européenne a un avenir. Les Italiens, les Espagnols et les Français disposent d'un savoir propre reconnu de par le monde. Il est donc important d'investir de nouveaux marchés côte à côte, chacun tentant ensuite de développer sa propre spécificité. C'est dans cet esprit que Cleto SAGRIPANTI appelle à monter des projets communs pour aller défier les Chinois sur leur terrain.

La chaussure européenne peut s'implanter au Brésil, au Mexique et en Chine, ainsi que sur d'autres pays, comme les USA ou les Emirats arabes unis. Pour cela, encore faudrait-il une législation efficace, qui n'impose pas des taxes trop lourdes aux entreprises qui tentent de se développer à l'international. Cleto SAGRIPANTI se dit très confiant pour l'entreprise dans les cinq années à venir. Manas va grandir en France comme ailleurs.

Interrogé sur la présence de boutiques Manas de par le monde, Cleto SAGRIPANTI répond que Manas est présent au Printemps et aux Galeries Lafayette. La France est un pays où Manas a repris un investissement important récemment. Les objectifs ne sont donc pas encore atteints. Au-delà, Cleto SAGRIPANTI souhaite que Manas se développe dans d'autres structures. Pour lui, avant de devenir une grande marque en Europe et dans le monde, beaucoup reste à faire. Il faudra ainsi un ou deux siècles pour y parvenir.

Dominique DEMOINET se demande pourquoi Cleto SAGRIPANTI a pris la tête de l'aéroport d'Ancona. **Cleto SAGRIPANTI** fait valoir que ses collègues entrepreneurs du monde de la chaussure avaient suffisamment d'argent pour s'acheter des jets privés. Ne pouvant le faire, Cleto SAGRIPANTI s'est plutôt offert un aéroport et ses collègues sont obligés de lui demander l'autorisation pour décoller ou atterrir. Au-delà de la plaisanterie, Cleto SAGRIPANTI explique qu'Aerdorica était une entreprise publique qui présentait un déficit d'une dizaine de millions d'euros. Cette entreprise de la région des Marches recherchait un entrepreneur plutôt qu'un politicien pour prendre sa tête et ainsi éviter les erreurs qui ont pu être commises par ailleurs.

Cleto SAGRIPANTI note en outre que le transport aérien demeure un secteur dynamique. Le trafic aérien mondial représente 130 millions de passagers chaque année. Ce chiffre devrait doubler rapidement. Pour s'accroître, il faut miser sur le marketing et, en l'espace de deux années, l'aéroport a conclu des accords importants avec XL, qui a créé une liaison avec Paris, et Ryanair. Cleto SAGRIPANTI veut croire qu'il peut apprendre beaucoup de cette expérience, en matière d'accords commerciaux notamment et de développement de structures fortement endettées, au travers d'une politique de réduction des coûts.

Pour Cleto SAGRIPANTI, les politiciens ne prêtent pas autant attention à la réduction des coûts dans les entreprises publiques. Cette nouvelle direction en revanche y apporte un soin tout particulier, en matière de personnel notamment, car les entreprises publiques ne recrutent pas toujours de manière très effective.

Au final, au moment de son arrivée, l'aéroport accueillait chaque année 430 000 personnes. En l'espace de deux ans, ce chiffre a atteint 700 000 et l'objectif se situe autour de 1 million de passagers. La structure dégageait d'importantes dettes, mais ses comptes sont en passe de se redresser. Cleto SAGRIPANTI assure qu'il ne restera pas à vie président de l'aéroport, mais suggère aux autres entrepreneurs de tenter de nouvelles aventures. C'est ainsi qu'ils pourront découvrir de nouveaux univers et se lancer de nouveaux défis, dans d'autres secteurs d'activité. Il affirme avoir pris cette décision en famille. Sa femme, présidente de l'ANCI, et tous les autres membres de la famille qui travaillent pour Manas ont donné leur accord. Un magasin Manas pourrait d'ailleurs ouvrir dans l'enceinte de l'aéroport.

Dominique DEMOINET se demande s'il n'est pas lourd de porter une entreprise familiale avec six cousins impliqués. **Cleto SAGRIPANTI** se considère au contraire chanceux. La région des Marches, dans laquelle il vit, peut être comparée à la Normandie, une région très verte, qui offre une véritable qualité de vie. Cleto SAGRIPANTI habite à quelques pas de ses bureaux. De fait, il ne perd pas de temps le matin pour arriver sur place, dans un petit village de 5 000 habitants où tout le monde se connaît. Ici, l'entrepreneur joue un rôle social, dont il est très conscient. Il soutient la région et le village. Cleto SAGRIPANTI raconte que, lorsqu'il accompagne son fils à l'école, on dit sur son passage : « Laissez passer le sponsor ».

Toutefois, il juge la responsabilité importante. Il se voit contraint de tenir son rôle social et participer à tous les événements du village, au travers de dons multiples. Lorsque son père lui a demandé de renoncer à l'université pour prendre la tête de l'entreprise, il l'a prévenu que la tâche était ardue, mais que la satisfaction n'en serait que plus grande. Il s'agit pour lui de la plus belle des motivations. La satisfaction de ses collaborateurs et salariés et la capacité à réaliser leurs vœux et à nourrir leur famille constituent d'importantes satisfactions. Cleto SAGRIPANTI souligne que Manas ne procède qu'à très peu de licenciements et que le

turn-over y est très limité. Les départs sont le plus souvent des départs en retraite. Au moment de leur entretien d'embauche, les salariés savent qu'ils vont rester 30 ou 40 ans dans l'entreprise. C'est la plus belle des récompenses pour la région.

Dominique DEMOINET se demande quel message **Cleto SAGRIPANTI** va transmettre à son fils lorsqu'il lui confiera les clés de son entreprise. Ce dernier explique qu'il ne compte pas abandonner la Direction avant une cinquantaine d'années. Son père lui a servi de modèle, de par sa sagesse. Il a préparé confortablement la transition dans ses moindres détails. Il faut savoir quand passer le relais et savoir s'effacer progressivement pour apporter ses conseils au successeur. Cleto SAGRIPANTI espère pouvoir suivre ce modèle pour son fils, qui a actuellement huit ans. Il lui donnera le conseil de s'entourer de personnes plus compétentes que lui, car c'est ainsi que l'on fait grandir une entreprise. Si, à l'inverse, il opte pour une carrière de journaliste, cela ne pourra pas être mauvais pour l'entreprise.

Suite aux propositions de Cleto SAGRIPANTI, **Jean-Pierre RENAUDIN** propose concrètement une expérience où Français, Italiens et Espagnols pourraient se regrouper pour attaquer le marché japonais ou chinois. **Cleto SAGRIPANTI** note que le Directeur de Manas présent dans la salle lui adresse des regards inquiets. Il souhaite que l'Europe affirme ses couleurs, unie derrière le président européen, Vittorio ARTIOLI, qui tracera la voie. Il serait cependant formidable que les Européens s'unissent pour gagner des parts de marché au Japon et réclamer des allègements de taxes.

Un participant remarque que les deux journées de colloque ont fait la part belle au concept de « made in ». L'Europe propose ainsi une valeur ajoutée, qui fonctionne jusque dans les pays émergents. Dès lors, ne faudrait-il pas mener une action commune au niveau européen en ce sens ? Par ailleurs, ne faudrait-il pas copier la stratégie d'Apple, qui fabrique en Chine, mais qui conçoit dans son pays ? Enfin, n'est-il pas difficile d'attirer les jeunes générations vers l'artisanat ? Manas a-t-il trouvé une solution à ce problème ?

Cleto SAGRIPANTI explique que cette première question concernant l'initiative européenne relève du président européen du secteur, Vittorio ARTIOLI. Cependant, Manas doit continuer à faire valoir sa production. L'Italie dispose d'une force incroyable dans le secteur de la chaussure. Pour autant, elle doit être en mesure de maintenir sa capacité de production. Concernant Apple, il note que la marque a ouvert une usine dans la Silicon Valley qui existe toujours. Steve JOBS avait toutefois compris qu'il fallait produire autrement et se transformer en commerçant pour développer un autre métier. Le design concerne le producteur et le commercial, mais ce modèle est-il applicable à l'Italie et à la France ? Ces pays sont en effet connus pour leur « made in ». Il s'agit d'un élément qui fait la réputation de ces pays.

S'agissant du développement de l'artisanat, il note que ces métiers ont effectivement longtemps été dévalorisés. Il est temps d'inverser cette tendance. Manas a créé sa propre école où sont organisées des rencontres entre tous les collaborateurs qui souhaitent se familiariser avec le produit et le savoir produire. Les salariés peuvent aussi y apprendre l'anglais et d'autres matières qui ne relèvent pas directement de la chaîne de montage. Il a fallu convaincre les employés de l'intérêt d'une telle initiative, qui ne produit pas d'effets immédiats sur les résultats du groupe. Pour autant, il s'agit d'un véritable levier pour que les jeunes puissent remplacer ceux qui partent à la retraite.

Cleto SAGRIPANTI raconte, au cours d'un voyage récent à New-York, avoir discuté avec un serveur, qui portait sur sa chemise un pin's qui affichait son ambition de participer au concours en vue de l'élection du meilleur serveur de New-York. Telle était son ambition. Il serait bon, pour Cleto SAGRIPANTI, de copier ce principe pour que tous les salariés deviennent les meilleurs dans leur domaine de compétence. Pour cela, il faut savoir maintenir et conserver la production en Italie, en France ou en Espagne.

Dominique DEMOINET demande si cette école ne pourrait s'ouvrir à d'autres que les seuls salariés de la Manas. **Cleto SAGRIPANTI** remarque qu'elle est ouverte aux salariés de l'entreprise ainsi qu'à de nombreux étudiants issus de l'université qui font un stage de six mois ou d'un an dans le groupe. En outre, les enfants des collaborateurs peuvent intégrer cette école. Par ailleurs, les collaborateurs de l'entreprise apportent leur soutien aux directeurs des deux instituts techniques supérieurs de la chaussure développés par l'ANCI. Ils proposent ainsi des stages en alternance. L'école est donc ouverte au plus grand nombre en vue d'un transfert de compétences, pour ne pas perdre le savoir-faire du monde de la chaussure, mais au contraire faire en sorte qu'il fleurisse à nouveau, de même que Benetton en Toscane. Cleto SAGRIPANTI juge que l'Italie a perdu son esprit d'entreprise. Cette école permet de le réactiver, au travers de formations qui aident les jeunes à créer leur propre entreprise.

Un participant se demande si le « made in Italy » n'a pas perdu de son lustre au détriment du « made in France », suite au scandale des ateliers clandestins chinois et des contrefaçons qui arrivent sur les podiums des marques italiennes. **Cleto SAGRIPANTI** estime qu'il n'y a pas besoin d'aller aussi loin qu'en Chine pour trouver de la contrefaçon. Il suffit de se rendre à Naples. La contrefaçon est un phénomène universel, qui ne touche pas que le seul secteur de la mode. Il faut le combattre avec les armes que fournit la loi, ce qui n'enlève rien à la valeur du produit.

Dans le monde, le « made in Italy » s'est renforcé au cours des dernières années, selon Cleto SAGRIPANTI. Beaucoup y voient un gage de qualité, de créativité et de design innovant. Ceci renforce sa valeur. La contrefaçon doit être combattue, au travers d'un front commun européen. C'est le rôle de la politique, qui doit investir dans cette lutte plutôt que dans d'autres choses plus futiles. C'est en effet ainsi que l'on défend des emplois, la paix sociale et le pouvoir d'achat. Tout ceci bénéficie à la nation.

Dominique DEMOINET remarque que la dernière campagne pour promouvoir la chaussure italienne met côte à côte une belle chaussure et une tomate mozzarella. Elle se demande s'il s'agit d'un message vraiment efficace. **Cleto SAGRIPANTI** juge cette campagne 2011 particulièrement belle, même s'il n'a pas participé au choix. C'est un jeune créateur qui a mis au point cette campagne, qui ne mise pas vraiment sur la provocation à l'image de ce que peut faire Oliviero TOSCANI. Les marques italiennes sont représentées dans cette campagne par leurs propres produits. Ce sujet figurera au programme de la conférence qui se tiendra à Milan le 19 novembre autour du renforcement du retail dans le monde. Dans ce contexte, Manas se doit de lancer des campagnes de promotion innovantes. La juxtaposition d'une chaussure avec une tomate mozzarella joue sur le symbole.

En guise de conclusion, **Cleto SAGRIPANTI** revient sur les projets à court terme de l'entreprise. Manas est déjà toute concentrée sur l'arrivée de la quatrième génération familiale. Souvent, dans les entreprises familiales, la première génération crée, la seconde développe, et la troisième et la quatrième détruisent le travail accompli. Manas essaie d'échapper à cette fatalité. La troisième génération jouit du travail des générations précédentes et la quatrième devra aussi travailler dur pour ne pas mettre à mal l'édifice. Il faut aussi préparer d'ores et déjà l'arrivée de la cinquième génération.

Au cours des années à venir, il s'agit aussi de faire en sorte que Manas se retrouve présente dans tous les grands magasins européens et mondiaux. Il ne suffit pas de rêver. Il s'agit maintenant de se donner les moyens de mener à bien ces projets.

Dominique DEMOINET estime que pour que la quatrième génération ait encore des défis à relever, la troisième ferait bien de lever le pied. **Cleto SAGRIPANTI** n'est pas d'accord avec cette idée. Il conseille à tous de se réveiller chaque jour une heure plus tôt pour que les journées puissent durer 25 heures au lieu de 24. Sur ces quelques mots, Cleto SAGRIPANTI

remercie les organisateurs pour leur invitation et souhaite un avenir brillant pour la chaussure européenne de par le monde.