



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Michaël Marks et Thomas Spencer

« Barrans ! Barrans... ». Frêle, d'apparence presque malade, le jeune homme parle un anglais épouvantable. Tout juste arrivé à Leeds, il a déambulé dans la ville une partie de la journée avant d'aborder Isaac Dewhirst, le propriétaire d'une affaire de gros. « Barrans, Barrans... », ne cesse de répéter ce curieux personnage. Maîtrisant un peu le Yiddish, Isaac finit par comprendre. Son interlocuteur s'appelle - ou plutôt dit s'appeler - Michaël Marks. Né en 1863, il est arrivé en Grande-Bretagne quelques semaines plus tôt, au début de l'année 1882, venant de Slonim, en Biélorussie, où son père exerçait la profession de tailleur. A Isaac Dewhirst, il explique qu'il est Juif et qu'il a fui son pays pour échapper aux pogroms qui, à intervalles réguliers, secouent l'immense empire russe. Totalement perdu à Leeds, il cherche à se rendre chez Barrans, l'une des usines

textiles de la ville qui, lui a-t-on dit, emploie un grand nombre de réfugiés juifs...

Epreuve-t-il une sympathie particulière pour Michaël ? Décèle-t-il, derrière la silhouette amaigrie du jeune immigrant, cette force de caractère qui devait jouer un grand rôle dans son succès ? Toujours est-il que, loin de le conduire chez Barrans, Isaac Dewhirst lui propose un marché : pourquoi ne s'installerait-il pas comme colporteur ? Lui-même est prêt à lui avancer 5 livres. Avec cet argent, il pourra acquérir une petite charrette à bras mais aussi lui acheter, à lui Isaac Dewhirst, quelques marchandises qu'il ira revendre dans les campagnes environnantes. Se souvenant qu'il a fait, avant de quitter Slonim, un peu de vente ambulante, Michaël Marck accepte aussitôt. L'histoire de Marks & Spencer vient de commencer...

Effet des circonstances : parce qu'il ne parle pas un mot d'anglais, Michaël Marks attache un panneau sur sa charrette. « Ne demandez pas le prix, c'est un penny ». Dans le monde du colportage, où le marchandage est la règle, cette politique du « prix unique » rencontre un grand succès. Achetés au magasin de gros d'Isaac Dewhirst, les bobines de fil, aiguilles, épingles, éponges, savons et autres tasses à thé se vendent comme des petits pains. Dans les campagnes, on apprécie de pouvoir se procurer à bon prix tous ces produits que l'industrie anglaise en plein essor met à la disposition de consommateurs de plus en plus nombreux. Econome, acharné au travail, Michaël Marks sillonne ainsi, été comme hiver, les environs de Leeds pendant deux ans, accumulant peu à peu un petit pécule. Exposé aux intempéries, fumant en grandes quantités de mauvais cigares, il y laisse également sa santé...

En 1884, avec l'argent économisé, le jeune colporteur loue sur le marché en plein air de Leeds un emplacement sur lequel il dresse une table de 6 pieds de long sur 3. Rien de bien fantastique encore, mais comme le marché de Leeds ne se tient que deux jours par semaine, il peut, le reste du temps,

poursuivre son activité de colportage et fréquenter d'autres marchés. Les mois passant, la charrette est devenue plus importante et son offre de produits plus vaste. Des produits qu'il achète toujours chez Isaac Dewhirst. Mais son principal interlocuteur est désormais le caissier du grossiste, un certain Thomas Spencer. Plus âgé que Michaël - il est né en 1852 - ce grand buveur devant l'Éternel connaît bien les réalités du commerce. C'est à lui en effet que Isaac Dewhirst a confié l'achat de toutes ses marchandises.

Cette même année 1884, Michaël Marks emménage à l'intérieur du marché couvert de Leeds. C'en est fini des tréteaux et du colportage. Le jeune commerçant est désormais à la tête d'un vrai commerce sédentaire qui, s'il est très modeste encore - la surface de vente couvre une vingtaine de mètres carrés à peine - n'en propose pas moins un vaste assortiment d'articles non alimentaires. « The original Penny Bazaar » : telle est le nouveau slogan choisi par Michaël Marks. Une fois de plus, celui-ci a innové : d'un côté de la boutique se trouvent en effet les produits à 1 penny; de l'autre, tout un assortiment d'articles vendus à prix variables. Pour attirer le chaland, il a fortement réduit ses marges, une



pratique radicalement différente de celle en usage dans le monde du commerce où la « culbute » - des bénéfices à 100% - est la règle. Au cours des deux années passées, Michaël Marks a eu tout le loisir d'observer les mutations en cours à Leeds. Dans la ville comme dans tout le pays, les classes moyennes sont en pleine ascension. Disposant de moyens plus importants, elle veulent se procurer tous ces petits « riens » qui contribuent au confort de l'existence et sur lesquels est en train de s'appuyer la consommation de masse naissante. Mais pas à n'importe quelle condition ! Ce que veulent ces nouveaux clients, c'est pouvoir acheter à bon prix des articles de tous les jours sans être obligés de marchander et sans avoir à passer par le truchement d'un vendeur. Dans le Penny Bazaar Leed, chacun peut circuler librement et prendre le produit qui lui plaît. Michaël Marks sait-il que cette formule, révolutionnaire dans le monde du commerce, a été testée des années plus tôt par les Boucicaut, les fondateurs du Bon Marché à Paris ? Sans doute pas. En Grande-Bretagne où elle est nouvelle, elle rencontre en tout cas un immense succès...

En 1894, le commerçant a déjà ouvert une douzaine de boutiques. Entre-temps, il a épousé

Hannah Cohen, la fille d'un Juif réfugié lui aussi de Russie et installé à Stockton-on-Tees. En 1888, elle lui a donné un fils, Simon, qui devait plus tard être fait baron et Lord. Mais pour l'heure, Michaël Marks est en quête d'un associé. Ses boutiques sont en effet très lourdes à gérer. Il a en outre besoin d'argent pour en ouvrir de nouvelles. Ayant réinvesti tous ses bénéfices dans son affaire, il n'a pas les moyens de financer la création de nouveaux Penny Bazaar. Dans un premier temps, il propose à Isaac Dewhirst de le rejoindre. Mais celui-ci décline l'offre. Michaël Marks se tourne alors vers Thomas Spencer, le caissier qu'il a connu en 1884. L'homme n'a qu'une envie : devenir patron. Bien qu'alcoolique, il est économe, sérieux et rigoureux. Il connaît surtout parfaitement les entreprises, petites et grandes, auxquelles il achète depuis des années les produits que revend Isaac Dewhirst. Le prix des marchandises, les marges à appliquer, les négociations commerciales : tout cela n'a aucun secret pour lui. Avantage supplémentaire : Spencer dispose de 300 livres, une somme importante qu'il est prêt à investir dans les Penny Bazaar de Michaël Marks.



C'est ainsi qu'en septembre 1894, les deux hommes s'associent officiellement pour ouvrir, à Manchester, le premier Marks & Spencer. Admission libre, faibles marges, rotation rapide des produits : telles sont les trois piliers du magasin qui reprend, sur une échelle plus vaste, les recettes déjà expérimentées dans les Penny Bazaar. Les articles à prix unique - une formule mise en œuvre dès 1879 aux Etats-Unis par Woolworth's et qui n'apparaîtra en France qu'en 1928 avec Uniprix puis avec Prisunic et Monoprix - tiennent également une grande place. Quant à la répartition des tâches entre les deux associés, elle est claire : à Thomas Spencer les achats et les relations avec les fournisseurs; à Michaël Marks la vente et l'organisation des rayons. Parfaitement complémentaire, le duo fonctionne si bien qu'en 1903, la chaîne comprend déjà 36 magasins dont un à Londres. Cette année-là, les deux associés forment une nouvelle société. D'un montant de 30 000 livres, le capital est réparti à part égales entre les deux hommes - 14 996 livres chacun - et 5 autres associés - 1 livre chacun -. Quant aux 3 parts d'une livre restantes, elles sont délibérément laissées en réserve. Il est prévu qu'en cas de discordance entre Michaël Marks et Thomas Spencer, celui qui les achètera aura la haute

main sur les destinées de la chaîne...

En 1905, fortune faite, Thomas Spencer se retire de l'entreprise pour vivre l'existence d'un gentleman farmer. S'il laisse sa mise dans l'entreprise, il se contente désormais de venir retirer chaque mois sa part de bénéfices. Il mourra en 1907, ravagé par l'alcool. Pris de court par la décision de son associé, Michaël Marks se met alors en quête d'un nouvel associé - non financier celui-là - afin de l'aider à gérer une chaîne qui compte 50 magasins. Sollicité, Isaac Dewhirst refuse à nouveau l'offre. Curieusement, depuis son exil campagnard, Thomas Spencer prend très mal le refus de son ancien patron d'aider Michaël Marks au point d'annuler la clause qui faisait de lui son exécuteur testamentaire. Cette mission sera désormais dévolue à William Chapman, un fabricant de mouchoirs auprès duquel Marks & Spencer se fournit depuis des années. Née d'un mouvement d'humeur, cette décision allait avoir de graves conséquences sur l'histoire de la chaîne...

En 1907, quelques mois après Thomas Spencer, Michaël Marks meurt à son tour, usé par le travail et le mauvais tabac. Commence alors une longue bataille pour le contrôle de l'entreprise.

D'un côté, Simon Marks, alors âgé de 19 ans. De l'autre, William Chapman, l'exécuteur de Thomas Spencer, gérant les 14 996 livres de parts du défunt et bien décidé à devenir le maître de Marks & Spencer. Entre les deux, Tom Spencer, le fils de Thomas, un garçon ivrogne au dernier degré et tombé sous l'influence de Chapman. Se sentant menacé, Simon Marks croit bon de s'appuyer sur l'exécuteur testamentaire de son père, un industriel du bâtiment nommé Bernhard Steel. Las, l'homme a vite fait de se rapprocher de Chapman. Leur objectif : évincer une fois pour toutes Simon Marks. Les deux compères manquent de parvenir à leurs fins en proposant une substantielle augmentation de capital à laquelle eux seuls seront capables de souscrire. Par chance, l'affaire ne peut se faire en raison de la mésentente croissante entre Chapman et Steel. En 1911, ruiné par de mauvais placements, ce dernier jette l'éponge. Ce n'est qu'en 1915, après avoir racheté à prix d'or et en secret les parts des minoritaires et réussi à mettre la main sur les trois parts vacantes, que Simon Marks parvient enfin à évincer Chapman. Quant à Tom Spencer, il meurt quelque temps plus tard, victime comme son père de l'excès de boisson. Jusqu'à son décès en 1964, Simon Marks

sera le grand artisan du développement de la chaîne fondée par son père et Thomas Spencer.

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com