

La grenouille et l'eau bouillante

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

Format. Le groupe Irlandais Primark impose un nouveau format dans le monde du prêt-à-porter. Positionnement-prix ultra agressif, magasins résolument tendance. Il bouscule des marchés déprimés. Les consommateurs sont séduits et se ruent dans leurs nouveaux espaces. Après la Grande-Bretagne, l'Espagne, les Pays-Bas, la Belgique et l'Autriche, Primark part à l'assaut de la France. Rien ne semble l'arrêter. Son business model a été travaillé en profondeur depuis la création en 1969. Il est maintenant bien calé et d'une efficacité redoutable. Le choix d'un développement par croissance organique apparaît comme une évidence. Certes, moins rapide que la croissance externe, elle est particulièrement adaptée pour étendre des modèles éprouvés et finement calibrés: le développement est maîtrisé. Elle séduit généralement les groupes qui font primer stabilité et robustesse sur rapidité d'exécution.

Cette apparente sérénité cache quelques pièges. Certains sont immédiats, d'autres, plus insidieux, ne se matérialisent que sur le moyen ou long terme.

Le premier écueil tient aux différences de marchés et de comportement des consommateurs. Les plus grands groupes eux-mêmes ne sont pas à l'abri de mauvaises surprises. Danone a connu des moments difficiles en voulant exporter en Chine les yaourts qui sont au cœur de ses marques phares depuis des décennies. Il se trouve juste que les consommateurs locaux ont des habitudes alimentaires très différentes de celles des européens ou américains. Soulignons que l'équilibre de l'entreprise n'a pas été remis en cause suite à ces difficultés: les investissements n'étaient pas disproportionnés par rapport aux ressources du groupe. Notons également qu'après ce premier échec, le géant de l'agroalimentaire est retourné sur ce marché jugé incontournable... En privilégiant des prises de participation majoritaires au capital d'acteurs locaux déjà établis! De la croissance externe, donc.

Contact. D'autres dangers sont plus larvés. Des marques qui ont misé avec bonheur sur un créneau précis peuvent perdre contact avec les groupes «leaders d'opinions» qui les ont portés. Souvenons-nous de Chevignon, spécialiste du prêt à porter pour «jeunes». Prosaïquement, sa clientèle de base a vieilli. Et évolué. Dans des registres différents, Royco ou

Adidas, sont un moment «sortis» de leurs marchés. Que s'est-il passé? Plusieurs phénomènes peuvent se conjuguer pour perturber la trajectoire prometteuse d'une croissance organique sans histoire. Lors de la phase de développement, la priorité est donnée, avec raison, aux opérations: commerce, marketing, production, R&D. Les outils de contrôle et de



La croissance organique qui était synonyme de développement prudent mesuré et maîtrisé peut aussi tourner au piège.

pilotage suivront. L'intendance suivra. Les chefs d'entreprises les plus avisés veilleront à ce que la direction administrative et financière ait des moyens suffisants.

Le hic est que croissance des effectifs rime rarement avec changement de façon de travailler. Or, on ne pilote pas de la même manière une entreprise ayant 10 millions, 100 millions ou 1 milliard de chiffre d'affaires. Au-delà des budgets alloués au suivi de la performance et au contrôle des risques, ce sont les approches, les méthodes et les objectifs du contrôle interne qui doivent être adaptés à la nouvelle donne. Du côté du marché et des clients, le simple passage du temps peut conduire à un divorce avec le marché. A partir de ce moment tous les effets se conjuguent. La croissance organique, qui était synonyme de développement prudent, mesuré et maîtrisé tourne au piège.

Danger. La spécialisation qu'elle implique coupe les antennes de l'entreprise vers d'autres segments du marché (plus jeunes, plus dynamiques, plus...). Puis, on assiste à un «remake» de la parabole de la grenouille

dans l'eau portée à ébullition. La progressivité du phénomène gomme le danger qu'il recèle. Les dirigeants, rendus excessivement confiants par les succès passés n'ont qu'une faible propension à remettre en cause les vieilles recettes. La spécialisation induite par le mode de développement crée une cécité sur la partie du marché qui se trouve au-delà des clients traditionnels. Et pour couronner le tout, les systèmes d'information, conçus à une époque où l'entreprise avait une autre dimension et entretenus alors qu'ils étaient loin d'être la préoccupation majeure ne sont pas en mesure de délivrer les signaux indispensables pour alerter les dirigeants.

La différence entre la fin de l'aventure, la survie ou le rebond tient alors à la capacité qu'aura l'entreprise à prendre conscience du piège mortel. Et à bondir pour lui échapper. Encore faut-il que son bond l'amène dans la bonne direction, mais c'est un autre débat. ///