

«Small is beautiful» (aussi pour la stratégie!)

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

Sens. Dans ces colonnes, nous nous sommes beaucoup intéressés aux grands groupes et à leurs stratégies. Plusieurs thèmes sont revenus de manière récurrente: innovation, différenciation, valeur pour le client... Mais tout ceci a-t-il un sens pour des structures dont les moyens sont beaucoup plus modestes? Peut-on penser évolution du business model ou virage stratégique dans une PME à taille humaine, lorsque les métiers sont loin de la high-tech et les ressources limitées?

Une entreprise romande à taille – très – humaine apporte des réponses positives à ces questions. Bj-office et sa société sœur bj-coffee sont positionnées sur des marchés qui semblent peu propices à des digressions stratégiques éthérées. Et pourtant...

Sourcing. Bj-office a été créée en 2006 par la reprise des activités de distributeur de meubles de bureau de Baumann-Jeanneret par Christian Wahl, l'arrière-petit-fils des fondateurs. Comment, à partir d'un tel métier, une entreprise de moins de 50 salariés peut-elle se différencier, créer des barrières à l'entrée, fidéliser les clients et éviter que le prix soit l'unique argument de vente? Réponse immédiate: le sourcing. Comme tout distributeur, bj-office propose des produits différenciés et à la qualité établie. Est-ce suffisant? Christian Wahl a estimé que non. Permettre aux clients de visualiser les ambiances associées aux lignes de produits choisies, les aider à combiner les différents modules pour créer sur mesure l'effet voulu, dans le respect de leur budget. Voilà qui est mieux. «Simple» distributeur à l'origine, bj-office se déplace dans la chaîne de valeur pour se démarquer en offrant à ses clients des services proches de ceux d'un décorateur d'intérieur.

Le service en plus pour accompagner le commerce et la vente de produits. Bref, transformer la société en spécialiste de l'aménagement d'espace. Pour cela, le dirigeant a mis un effort tout particulier sur le management. Ces valeurs de service, sont partagées par l'ensemble des équipes. Les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise sont ses salariés. Les fédérer autour du projet commun était donc essentiel. L'esprit se retrouve dans des «events» créés pour permettre aux clients de découvrir les nouveautés dans une ambiance festive. Plus proche d'une soirée haut de gamme que d'un salon d'exposition ou d'une foire professionnelle, le rapport aux partenaires, clients

ou fournisseurs est marqué d'une empreinte interpersonnelle forte. L'émotion, après le rationnel: la relation avec les proches de l'entreprise est soignée à tous les niveaux.

Attentes. Bj-coffee, diversification entreprise en 1989 par le père du dirigeant actuel n'est pas en reste (il est vrai que l'impulsion, aujourd'hui, est donnée par le même homme!).



Il est possible de changer de secteur, développer de nouveaux produits ou services même quand on est un acteur local.

Elle distribue des machines à café Nespresso Professional (B2B). Un métier sans surprises à anticiper... Sauf dans le fait qu'elle dépende d'un fournisseur unique et d'une unique gamme de produits. Comment dans ces conditions sortir d'un confort piégeant? Ici aussi en identifiant les attentes des clients, à la lisière du métier de base. L'un des constats, simple: ceux qui acquièrent des machines Nespresso offrent souvent d'autres boissons et des snacks à leurs propres clients. Conséquence? Ils doivent rapidement gérer une multitude de fournisseurs aux pratiques disparates. A la clé: de fortes déperditions d'énergie et de véritables casse-têtes pour leurs logistiques et leurs organisations. L'idée de bj-coffee: simplifier la vie de ses clients! En leur créant notamment une plateforme unique d'approvisionnement pour une large gamme de produits. Bref en leur offrant la facilité d'un «one stop shopping». Du coup, la société se crée de nouveaux débouchés sur des métiers connexes, sort de son dilemme stratégique potentiellement mortel et contribue à rendre ses clients plus «heureux».

Esprit. Le repositionnement stratégique et l'innovation ne sont pas nécessairement une question de ressources. C'est surtout un état d'esprit, un zeste d'imagination et beaucoup, beaucoup d'écoute des clients. Ou devrait-on parler de capacité à susciter chez les clients des besoins dont ils n'avaient pas conscience jusqu'alors? Les grands problèmes stratégiques semblent indépendants de la taille de l'entreprise. On aurait pu penser (et regretter!) que les solutions étaient une question de ressources financières et donc réservées aux grands groupes. Nous venons de voir qu'il est possible de changer de secteur, développer de nouveaux produits ou services même quand on est un acteur local. Peut-être d'ailleurs faut-il apprendre à faire de la stratégie comme Monsieur Jourdain faisait de la prose. ///