

L'impérieuse obligation d'adaptation

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

Érosion. Voici six mois, La Redoute, grande enseigne de vente à distance française était vendue pour l'euro symbolique. Trois ans auparavant, en Allemagne, le géant Arcandor, maison-mère des magasins Karstadt, était déclaré en faillite. Ces deux cas sont emblématiques. D'abord par la taille des entreprises et la notoriété des enseignes. Ensuite par l'ancienneté des maisons. Aventures familiales à l'origine, l'une a été cédée à un grand groupe coté, l'autre l'est restée jusqu'à la faillite finale.

Que s'est-il passé? Soulignons d'abord à quel point il est complexe de changer une recette qui a fonctionné dans le passé.

La première difficulté tient à la perception du risque. Lorsque l'érosion est lente, il est tentant d'assurer, avec la sérénité des vieilles troupes, que le bateau est solide. Il en a vu d'autres, il ne faut pas tout bouleverser pour un simple soubresaut. Juste. Ce discours a d'autant plus de poids quand ce sont les plus anciens et les plus éminents membres de la famille qui sont aux responsabilités.

Une seconde difficulté réside paradoxalement dans ce qui fait une des forces du capitalisme familial. Tradition et vision à long terme. Héritiers d'un modèle ou de capitaux rassemblés par les aïeux, la responsabilité de transmettre le patrimoine conduit légitimement à vouloir minimiser les risques. Et pour minimiser les risques, minimisons le changement! C'est là que le bât blesse. L'idée touche à la philosophie: évitons de bousculer l'ordre établi et l'équilibre des choses. Or il n'y a pas de situation sans risque. Ouvrons une parenthèse. Examinons un instant les notes des États, attribuées par les spécialistes de l'évaluation des risques que sont les agences de notation. Certains États ont été considérés «sans risque» pendant des décennies et détenteurs de prestigieux AAA. Ça ne les a pas empêchés d'être rapidement dégradés vers des territoires beaucoup moins glorieux. L'absence de réformes structurelles est souvent citée comme cause. Ce qui est vrai pour les nations l'est a fortiori pour les entreprises.

Perpétuel. S'il n'y a pas de situation sans risque, il n'y a pas non plus de «non décision». Ni de décisions mineures qui permettraient de minimiser les risques en minimisant les changements. La raison en est simple. De la même manière

que la vitesse est relative par rapport au référentiel de mesure, le risque l'est également. En réalité, l'entreprise est en changement perpétuel. Si elle ne l'est pas par rapport à son passé, elle l'est par rapport à son environnement. Celui-ci évolue en permanence. Les clients changent, leurs goûts, leurs ap-
pétits, leurs exigences, leur fameux CSP. Telle place qui voit

aujourd'hui affluer des très hauts revenus pourra très bien en voir beaucoup moins en raison de changements politiques ou macro-économiques. Pendant que le monde bouge, l'entreprise qui n'évolue pas s'éloigne de son marché.

Et l'espace entre l'entreprise et ses clients est souvent occupé par un concurrent, avec une autre approche, un autre modèle. Ainsi contrairement à ce qui était escompté, le maintien à tout prix du statu quo et l'absence de décisions conduisent de façon quasi mécanique à augmenter le risque. Une «non décision» est une décision à part entière, avec toutes ses conséquences. Elle peut juste permettre de décaler le «gros» du risque dans le temps. N'oublions pas que nous nous situons ici à l'échelle de générations, pas d'un manager nommé pour cinq ans. C'est un risque qui est alors transmis et plus seulement un patrimoine.

Virage. Encore faut-il qu'une décision, lorsqu'elle est prise, soit appliquée en profondeur. Un des groupes de distribution cité plus haut a résolument pris le virage de l'internet. Du moins le pensait-il. Si les ventes en ont fait un acteur de taille du secteur dans

son pays, l'offre ne s'est que marginalement adaptée. Mais surtout la logistique et le service aux clients n'ont pratiquement pas évolué. Et ils sont fondamentaux sur un marché internet très ouvert par essence, où les offres et les prix sont facilement comparables... On a lu la suite et les conséquences de ce changement de façade. Il n'y a pas de demi-changements.

Ainsi donc, dans une optique de survie et de sauvegarde du patrimoine sur période longue, le mouvement apparaît indispensable. Les prises de décision destinées à garantir, ou plutôt à maximiser la sauvegarde et la transmission du patrimoine se devront d'être mise en œuvre à 100%. Qu'il s'agisse de diversification géographique, de changement de business modèle, de positionnement, de produit, ou de gouvernance, il n'y a pas de demi-mesure. Ni de demi-mise en application. ///



Une «non décision» est une décision à part entière. Avec toutes ses conséquences. Elle peut juste permettre de décaler le «gros» du risque dans le temps.