

Les regroupements d'entreprises dans le Commerce

Ce chapitre du management des entreprises défraye la chronique depuis de nombreuses années. Il recouvre une assez grande variété de pratiques et de motivations. Ainsi les fusions-acquisitions visent-elles :

- à éliminer un ou plusieurs concurrents ;
- se diversifier, c'est-à-dire ouvrir l'éventail de l'offre ;
- augmenter la zone de chalandise, en passant par exemple du niveau national à l'international ;
- relancer une marque menacée de disparition (ex. récent : VPC MACIF) ;
- mais aussi, à côté de ces motivations les plus courantes, une grande variété de raisons peu rationnelles ou même irrationnelles :
 - . Besoin de domination,
 - . Aboutissement d'un désir profond,
 - . « Duel » entre dirigeants,
 -

Heureusement la loi du marché constitue un frein à ces dernières pratiques, souvent destructrices et d'ailleurs peu nombreuses.

Pour qu'un regroupement réussisse, il faut un véritable projet industriel, c'est-à-dire une perspective de profit durable pour la nouvelle entité constituée (économie d'échelle ou encore élargissement du marché, par exemple), faute de quoi la politique de croissance externe doit, en toute logique, céder la place à celle de la croissance interne. C'est ce qui explique d'ailleurs que des entreprises ayant une culture très spécifique, « typées », n'y recourent généralement pas.

Ces opérations, souvent longues et compliquées, comportent des risques qu'on pourrait comparer à ceux de la réussite d'une mayonnaise qui ne veut pas prendre, alors même que les ingrédients de base sont pourtant sains et bien proportionnés.

La différence entre industrie et commerce/services n'est pas fondamentale, sauf peut-être (et en partie d'ailleurs) sur un point fort important : l'attitude du personnel.

En effet dans les services (et la distribution en particulier), une grande partie du personnel est en contact avec la clientèle. Son adhésion au projet constitue donc un facteur déterminant.

Or il ne faut pas se voiler la face : il n'y a pas de fusion ou absorption qui soit totalement indolore sur le plan humain. Certains employés, de tous niveaux d'ailleurs, sont promus, d'autres rétrogradés, voire quelquefois licenciés.

C'est dire qu'il s'agit bien d'une aventure dont le résultat se juge à plus ou moins long terme. L'examen historique montre des réussites et des échecs sans possibilité de déterminer un mode d'emploi généralisable, sauf peut-être le charisme des nouveaux patrons (pour les réussites, bien sûr !).

Ainsi réfléchissons bien avant de nous lancer : il faut une volonté très forte de la part des futurs regroupés et une façon de procéder très souple, notamment sur le côté humain.

Claude BROSELIN

En savoir plus : La Grande Histoire des Regroupements dans la Distribution, Claude Sordet et Claude Brosselin (L'Harmattan 2014).