

# Le marchand de couleurs qui réagit

Jugée trop petite, trop seule, trop française, l'entreprise Pébéo se trouvait face à un avenir incertain. Ceci est une nouvelle fois l'histoire d'une volonté, celle d'un entrepreneur qui s'efforce à retourner une situation.

Il y a une dizaine d'années, les fabricants de couleurs fines et la distribution traditionnelle font le constat d'un secteur mature où la concurrence ne cesse de s'intensifier. Pébéo est alors comme la majorité des acteurs, en panne stratégique. La PME sait qu'elle doit réagir mais comment ?

Accompagnée par Adrien Stratégie, Pébéo décide de revoir son positionnement. Plus que des axes de développement classique, l'entreprise familiale choisit de suivre une légitimité propre. Elle interroge donc son histoire, se recentre sur sa spéculation (vision du futur) d'origine et retrouve ainsi l'origine de l'offre qui a toujours été la

sienne. Créée à Marseille au début du siècle, Pébéo avait pour vocation de fournir les artistes peintres en couleurs. L'idéal de son fondateur, Claudius Chaveau, était marqué par un anticonformisme fort. Une volonté d'expression libératrice et originale qui a toujours guidé l'offre des produits Pébéo.

En 1995, l'entreprise décide de se réapproprier ce «code génétique», elle en fait même la colonne vertébrale de sa différenciation stratégique. Avec «ce label», Pébéo s'adresse à des consommateurs-artistes mus par l'envie de divertissement et d'expression. Le secteur des loisirs créatifs est en pleine

expansion mais il s'agit encore d'un marché non organisé, non structuré. Pébéo l'aborde en toute crédibilité.

Dix ans après, pari réussi ! Aujourd'hui, la PME occupe 50 à 60 % des linéaires des grands distributeurs du marché. La petite entreprise provençale s'est imposée comme un acteur incontournable du marché des loisirs créatifs. Avec plus de 200 personnes à Gemenos, à Marseille, elle rayonne bien au-delà des frontières hexagonales : Pébéo est commercialement présente dans plus de 80 pays et réalise plus de 60 % de ses ventes à l'exportation.

Fanny Guinochet

## Trois questions à ... Eric Chaveau, le PDG, petit fils du fondateur de Pébéo



**Comment avez-vous choisi votre repositionnement stratégique ? Sur quelles bases avez-vous pris cette décision ?**

L'étude d'Adrien Stratégie est venue comme une aide à la décision, elle a confirmé des intuitions, elle a assis des convictions. En 1995, pour Pébéo, le risque d'éparpillement était grand. Nous suivions le marché, restions dans le sillon de nos concurrents, et n'impulsions pas de dynamique propre. Nous répondions à une demande. Nous avons fait le choix d'inverser la tendance et de nous lancer dans une stratégie d'offre. Choisir, c'est aussi renoncer. Pas simple d'abandonner des segments, pourtant nous étions obligés pour aborder d'autres marchés. Nous avons ralenti notre présence sur le segment de la rentrée des classes pour nous installer sur le domaine du loisir créatif.

**Quels investissements (en temps/hommes/en moyens financiers...) ce changement de stratégie a-t-il impliqué ?**

Quelles que soient les dépenses sonnantes et trébuchantes, le principal investissement se situe au niveau des hommes. Et il est bien impossible de le quantifier. Se repositionner stratégiquement génère des résistances en interne, notamment de la part de salariés présents depuis longtemps dans l'entreprise. Une PME d'une trentaine de personnes, c'est un peu une famille. Il faut gérer les uns et les autres, beaucoup écouter. Il est impératif de prendre du temps, d'accompagner les hommes pour qu'ils s'approprient les nouvelles méthodes de travail, qu'ils soient à l'aise avec une culture d'entreprise différente. Nous avons mis en place des formations à la conduite du changement. En interne, il a fallu une bonne année pour que ce virage stratégique soit effectif.

**Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées dans ce repositionnement ?**

Un chef d'entreprise a toujours des doutes. Cependant, à un moment, une conviction se dégage, plus forte que les autres. C'est un soulagement de savoir où l'on va, d'avoir un cap précis. Cette détermination pousse à l'action. Pour autant, elle n'efface pas les grincements de dents. Il y a toujours un décalage, le temps que les choses s'installent. En externe par exemple, nous savions que le marché des loisirs créatifs existait, mais la distribution traditionnelle ne suivait pas forcément. Il faut alors faire preuve

*Ce repositionnement ne s'est pas fait sans quelques réorganisations. Ils témoignent :*

**Françoise Gils, directrice des ressources humaines de Pébéo**

« J'ai suivi toutes les évolutions. Et il est vrai que cette nouvelle stratégie s'est accompagnée d'un important changement de culture d'entreprise. Il a fallu apprendre à travailler de façon transversale, par objectif et groupes de travail, être moins hiérarchique, plus ouvert à la communication, avoir une vision à plus long terme. C'est déroutant pour les salariés. Autre évolution, l'ouverture géographique a nécessité l'adoption d'un esprit international. Les cadres ont suivi des formations intensives en anglais... »

**Jean-Luc Guichard, responsable recherche et développement**

« La stratégie d'offres nous a amenés à faire évoluer nos produits et étendre certaines gammes. Un exemple: destiné au départ aux Beaux-arts, notre produit Acrylique a connu une extension pour le loisir. Nous avons proposé un second niveau de viscosité, plus apte à répondre aux besoins d'un amateur. Cette façon d'anticiper l'offre nous ouvre d'autres champs d'intervention. »

*Propos recueillis par Fanny Guinochet*

de patience et de pédagogie. Il arrive que l'on se sente seul face à notre décision.

*Propos recueillis par Fanny Guinochet*