

Les pépinières Détriché

Redonner du souffle à une PME vieillissante et en faire un leader... C'est le challenge réussi d'Hubert Flamand, jeune patron passionné qui a repris les pépinières Détriché. Cet entrepreneur de talent ne s'est pas contenté de relancer l'entreprise: il l'a surtout hissée au premier rang français du rhododendron. Sa recette? La spécialisation!

En 1988, la vieille maison Détriché porte le poids des années. Fondée en 1860, la petite entreprise familiale angevine s'est perdue, au fil du temps, dans une multitude d'offres et de métiers. La gamme de végétaux de la pépinière est large: les jeunes plants destinés au marché professionnel côtoient les plantes vendues à la distribution spécialisée. Ce positionnement dispersé pèse lourd sur les comptes de l'entreprise. Le dépôt de bilan est inévitable. Pourtant, il en faut plus pour enterrer Détriché! Dirigeant une pépinière familiale parisienne - les pépinières Thuilleaux avec son frère, Hubert Flamand-, il ne peut se résoudre à voir ce patrimoine horticole disparaître.

Il décide de racheter l'entreprise angevine. L'entrepreneur comprend vite que l'enjeu de la relance est indissociable d'une démarche stratégique forte. Pour la déterminer avec pertinence et efficacité, il fait appel au cabinet de conseil Adrien Stratégie. « Ensemble nous avons défini l'objectif: Faire de Détriché la meilleure sur le marché du rhododendron » se souvient Jean-Marc Minier, le consultant d'Adrien Stratégie en charge du dossier. Le projet est ambitieux, surtout avec une marge financière réduite. Se spécialiser dans la culture du Rhododendron passe surtout par une restructuration interne. Détriché concentre alors toutes ses compétences sur sa fleur: on travaille

les floraisons, affine la forme, densifie le feuillage et le boutonnage... La qualité du produit progresse. Parallèlement, l'entreprise affine son offre marketing, crée un étiquetage identifié, valorise avec les distributeurs les surfaces de ventes qui lui sont réservées.

Alors que la PME multipliait 40 000 rhododendrons dans les années 90, elle en élève aujourd'hui presque 600 000 par an. Depuis, l'entreprise a largement retrouvé le chemin de la rentabilité. Surtout, le rhododendron Détriché remporte tous les suffrages. Dans la distribution spécialisée, pour les acheteurs comme pour les chefs de rayon, la PME s'impose comme le leader incontestable.



Trois questions à Hubert Flamand, P-dg des Pépinières Détriché

Sur quelles bases avez-vous défini votre démarche stratégique?

Après avoir racheté l'entreprise, nous nous sommes aperçus que nous étions mal positionnés. Détriché était trop petite pour être présente sur les gros marchés et trop grande pour les secteurs de niche. Il apparaissait indispensable de nous doter d'une orientation visible. Il fallait nous démarquer. Le rhododendron était une plante merveilleuse pour le faire, ce choix ne s'est pas fait au hasard! Il répond à une tradition forte des pépinières Détriché, à un savoir faire historiquement reconnu. Les plantes de terre de bruyère ont de tout temps fait partie de l'identité de l'entreprise. Et comme choisir signifie aussi renoncer, nous nous sommes retirés du marché du jeune plant. Nous avons abandonné les cultures de plantes non rentables, comme les plantes de haie.

Quels investissements ce positionnement a-t-il nécessité?

La restructuration était inévitable. Il a fallu réduire la voilure, de 45 personnes en 1990, notre effectif est descendu à une vingtaine. Puis, nous avons peu à peu procédé à de nouveaux recrutements, notamment dans notre pôle recherche et développement. Car garder la maîtrise complète du processus de développement est un point déterminant de notre plus value (cf. ITW). L'équipe commerciale s'est renouvelée autour de collaborateurs spécialisés. Afin d'être capables d'approvisionner en temps et en heure les acheteurs, nous avons modernisé et repensé notre logistique. Sur certaines enseignes de jardinerie, nous sommes d'ailleurs devenus des fournisseurs exclusifs.

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

Je n'ai pas souvenir de difficultés majeures. Bien entendu, ce genre de virage n'est jamais facile à prendre pour une entreprise de culture familiale. Mais j'ai eu la chance de compter sur une équipe exemplaire. Auparavant, tous les collaborateurs travaillaient bien, mais ils n'allaient pas toujours dans la même direction. Leur donner un axe stratégique clair rassure, chacun sait où se trouve sa

La R&D, un facteur essentiel de succès, Sébastien Fraudeau, en charge de la R&D chez Détriché

« Innover, tel est le maître mot pour affirmer une différenciation et garder une longueur d'avance sur le marché. Ma mission de veille est essentielle, je collabore avec le bureau horticole régional mais aussi les instituts de recherche comme l'INRA. Travailler le rhododendron est délicat, nous sommes soumis à des aléas climatiques forts. Pour garder constamment notre qualité de plante, nous sommes à l'affût du moindre progrès, guettons la moindre défaillance possible, menons sans cesse des essais sur différentes variétés. Être le meilleur ne se décrète pas, la reconnaissance du client se conquiert tous les jours »

place, ce que l'on attend de lui. Mais rien n'est jamais acquis. Pour conserver ce leadership, faut-il continuer sur ce chemin ou redéfinir notre positionnement? Pour y répondre, j'ai de nouveau sollicité Adrien Stratégie en 1999. Nous avons ainsi défini le développement d'une offre complémentaire, autour de plantes haut de gamme, exotiques et rares.

Propos recueillis par Marie Victor