

Concordance SA : l'art de rebondir



La vie d'une entreprise est rarement un long fleuve tranquille. Fondateur et aujourd'hui président du conseil d'administration de Concordance SA, à Puidoux, Roger Hartmann en a fait l'expérience. Sa société spécialisée dans la restauration collective et le service traiteurs a été prise dans de puissants remous voilà 7 ans environ. « Ce fut un beau défi, se souvient Roger Hartmann, mais en tirant la leçon de ces mois difficiles et des erreurs que nous avons pu commettre, Concordance est sortie de cette situation délicate financièrement consolidée et mieux armée pour assumer sa croissance ».

Tout débute en 1989, lorsque l'établissement médico-social « les Pergolas », à Chexbres, reprend le service des repas chauds à domicile de la région en plus des repas de l'EMS. L'extension de ce service à l'ensemble du district de Lavaux conduit, en 1993, à la création d'une société anonyme privée, Concordance. Cinq ans plus tard, la Fondation de l'EMS, aujourd'hui Fondation Claire Magnin, réduit sa part initiale au capital de Concordance de 50% à 10%. Concordance devient une société essentiellement familiale tout en demeurant proche de la Fondation. A côté de son mandat d'administrateur de la première, Roger Hartmann est en effet directeur de la seconde. Afin d'éviter les interférences dans ces deux fonctions, il a délégué les responsabilités de la gestion de Concordance à ses proches collaborateurs.

« Les Pergolas » lui ont imposé un double objectif : leur fournir des repas à un prix inférieur à celui de la structure préexistante et trouver d'autres clients pour prouver sa viabilité économique. Forte de cette mission, **Concordance diversifie son activité, tout en demeurant fidèle à la restauration collective et à la livraison de repas à domicile**. Elle développe un service traiteur qui se heurte à la forte concurrence des restaurateurs de Lavaux. Elle crée aussi un département restauration et reprend l'exploitation de petits établissements de la région. Le choix de ces nouvelles activités ne doit rien au hasard mais l'extension est rapide et les structures de la jeune société ne sont pas encore assez solides pour en supporter le poids. Roger Hartmann prend sans hésiter les mesures qui s'imposent et qui ont valeur de leçon pour une société qui n'en est qu'aux débuts de sa croissance: il **recentre l'activité de Concordance sur la restauration collective et le service traiteurs, il assainit ses bases financières et il adopte les méthodes de gestion et de contrôle (comptabilité analytique, tableaux de bord, etc.) adaptées à sa taille et à ses perspectives de croissance**.



Le marché de la restauration offre encore un potentiel de développement appréciable. « Nous n'avons pas la prétention de détrôner les leaders du marché, même si nous en sommes devenus un concurrent actif. Notre défi est de nous **introduire dans les niches qui ne sont pas occupées par les grands groupes** de la branche, non seulement dans les EMS mais aussi dans les écoles et les garderies, et de développer notre activité **dans des domaines qui imposent une certaine valeur ajoutée**, comme le service traiteurs. »

« Nous avons l'avantage de la petite taille, qui nous permet de **réagir rapidement aux événements**. Avec des structures décentralisées au niveau de la production (cuisines), nous pouvons veiller à leur rentabilité tout **en demeurant proches de notre clientèle** ». Aujourd'hui, Concordance dégage un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 6 millions de francs, elle livre quelque 2000 repas par jour et occupe 38 collaborateurs. Le service traiteurs, en progression constante, représente déjà 5 à 6% des ventes. **L'objectif est d'arriver à 10% mais pas plus haut, afin de ne pas alourdir exagérément l'infrastructure de la société**.