La lettre de

DIRIGEANTS & INVESTISSEURS

n°25 mai-juin 2013

Service compris !
Service complet !

Éditorial

Notre capacité à remettre les entreprises sur le chemin de la performance provient de notre pratique courante des situations rencontrées, alors qu'elles sont très exceptionnelles pour leurs dirigeants. L'expérience que les associés possèdent des différents secteurs d'activité dans lesquels ils interviennent, a une moindre importance à l'heure de comprendre rapidement les causes des difficultés rencontrées et de définir les remèdes à appliquer.

La précédente Lettre de Dirigeants & Investisseurs (n°24) retraçait deux interventions réussies dans un secteur réputé très spécifique, celui de la santé. Dans ce nouveau numéro, nous détaillons deux missions effectuées récemment dans un autre secteur économique particulièrement important, celui des services. Qu'il s'agisse de service aux entreprises (B to B) ou à la personne (B to C), les résultats obtenus nous permettent d'avancer que le service est aussi un secteur bien compris !

Notre démarche est une fois de plus confortée : si Dirigeants & Investisseurs adapte avec efficacité ses méthodes de diagnostic et d'accompagnement des entreprises à chaque intervention, on constate volontiers que, quel que soit le secteur concerné, placer le facteur humain au centre des préoccupations des associés est particulièrement approprié aux entreprises de services. Il nous est essentiel de soutenir les hommes et les femmes qui portent les entreprises lorsque celles-ci sont amenées à franchir un cap, là où les produits sont par nature plus immatériels.

La qualité de service de Dirigeants & Investisseurs ne vient pas uniquement du savoir-faire personnel de l'associé ; elle réside aussi dans notre capacité à observer et à écouter les collaborateurs de l'entreprise et à les accompagner pour atteindre des objectifs partagés … C'est pourquoi nous fournissons un service complet !

Les associés de Dirigeants & Investisseurs

HELP : LE RETOURNEMENT D'UN ACTEUR DU BPO

Le contexte de présentation

HELP est un Groupe intervenant essentiellement sur les marchés de l'externalisation de services (Business Process Outsourcing-BPO) et de la dématérialisation de documents. Ses services sont une combinaison de plusieurs prestations : dématérialisation et traitement complémentaire des informations ainsi digitalisées, envoi des fichiers informatiques correspondants, réception d'appels téléphoniques de clients finaux, traitement de leurs dossiers, réalisation d'opérations diverses de back office (encaissements, préparation de mailing,...), dématérialisation de fonds d'archive (plans, notices techniques, livres, journaux, catalogues...). Ce Groupe français emploie près de 1.500 personnes dont plus de la moitié hors des frontières nationales ; il réalise un peu plus de 50M€ de chiffre d'affaires. HELP est composé de plus de 10 sociétés en France, dispersées géographiquement pour des raisons de proximité avec ses clients, et de filiales en pays low cost afin de réduire les coûts de traitement des informations. HELP, selon ses différents métiers, dispose de scanners de haute capacité tant en volume qu'en vitesse de traitement, d'outils informatiques très puissants afin de traiter des données volumineuses et de systèmes de transmission d'information efficaces. La fonction support est conséquente avec une équipe de plus de 30 ingénieurs et techniciens.

La clientèle du Groupe HELP est quasiment exclusivement française. Ses clients sont surtout les services administratifs de grands groupes ou d'administrations publiques. Des prestations sont également effectuées pour des associations et des sociétés industrielles mais dans une moindre mesure.

HELP, avant son adossement à un groupe industriel, était détenu à près de 50% par des investisseurs institutionnels, à un peu moins de 30% par le management et le reste principalement par l'ancien propriétaire. En effet, quelques années auparavant ce dernier avait cédé son Groupe à ses cadres.

La survenance d'une crise nécessitant un diagnostic rapide et précis

Alors qu'aucun signal précurseur n'avait été émis par son Dirigeant, le Groupe déclinait sur le plan de ses résultats et la trésorerie se tendait, ceci jusqu'à ce qu'un incident de paiement vienne à révéler aux organes de surveillance la défaillance de HELP. La perte de confiance des actionnaires envers son Dirigeant était consommée.
Dans le même temps et devant les difficultés à assurer le paiement de ses dettes, HELP avait engagé une procédure de conciliation avec ses créanciers.
C'est dans ce contexte de renouvellement du management et de grave crise financière que Dirigeants & Investisseurs a été appelé. L'établissement du diagnostic du Groupe a très rapidement montré que le règlement du problème financier de court terme nécessitait un apport de new money de plus de 10M€. En l'absence de perspective de retour à un horizon de 3 à 4 ans, cette solution a vite été écartée.
Dès lors, la décision a été prise de placer le Groupe sous la protection du Tribunal de Commerce par une déclaration de cessation de paiement. Puis, dans un second temps, il a été décidé de conduire un plan de redressement en période d'observation et de rechercher, simultanément, un industriel sur qui s'adosser pour présenter un plan de continuation.

Un ensemble économique hétérogène

On peut légitimement s'interroger sur ce qui permet de définir un secteur économique. S'agit-il de regrouper des familles de produits assez proches ou de réunir des familles de métiers afin de les considérer comme un appareil de production unique ? L'assujettissement à une même règlementation sociale, fiscale et professionnelle peut apporter des éléments concrets de réponse à cette question. Pourtant, lorsque l'on évoque le secteur des services, le territoire se révèle vaste et recouvert par une forêt de réglementations, de natures et d'applications très diverses.

En définitive, on peut s'en tenir à l'idée que le terme de service a permis de désigner par une expression moins administrative, le

La mission poursuivie par D&I et le plan d'actions

Le plan d'actions mené par les associés du cabinet a consisté essentiellement à :

1 Augmenter la marge sur salaires et sous-traitance.	Impact total : + 1,4 M€
2 Réduire les frais fixes usines.	Impact total : + 0,7 M€
3 Réduire les structures centrales des filiales de BPO.	Impact total : + 0,5 M€
4 Transférer des activités de vidéo-codage vers l'offshore.	Impact total : + 0,5 M€
5 Accompagner l'adaptation de la main d'œuvre et de l'encadrement au volume d'activité des filiales de dématérialisation.	Impact total : + 0,3 M€
6 Réduire les structures centrales du Groupe.	Impact total : + 0,2 M€

Ce plan d'actions présente un intérêt particulièrement positif : le montant des gains annuels récurrents générés par ces mesures est évalué à 3,6M€ pour un coût exceptionnel de 1,8M€.

Un retournement réussi

À la fin de la mission, lors du passage de témoin au repreneur, les gains réalisés (soit 4,7M€) ont été de 30 % supérieurs à ceux évalués dans le diagnostic pour un coût inférieur de 20 % (soit 1,4M€). Le plan social accompagnant la fermeture de plusieurs centres et la réduction des structures centrales a été conduit sans mouvement social. Un plan de gains complémentaires de 1,4M€ pour un coût de 0,7M€ a aussi été défini pour mise en œuvre par le repreneur.
Les clients principaux, malgré l'ouverture de la procédure du redressement judiciaire, n'ont pas fait défection. Au contraire, grâce à une présence commerciale soutenue, de nouveaux contrats de plusieurs millions d'euros ont été conclus, confortant ainsi le bien-fondé du plan de continuation.

Les recherches d'un partenaire industriel ont été fructueuses et, en 9 mois, un plan de continuation a pu être homologué par le Tribunal de Commerce. Le repreneur a réalisé une augmentation de capital à laquelle ont également souscrit les actionnaires financiers historiques.

Le nouveau Groupe HELP ainsi constitué est actuellement stabilisé et est devenu leader sur son secteur.

secteur tertiaire qui regroupe toutes les activités économiques ne faisant pas partie des deux autres secteurs, primaire et secondaire... puisqu'il n'y a pas la fourniture d'un bien tangible et que la production est aussitôt consommée, les services ne sont pas considérés comme stockables. Cette exception les définit.

Une segmentation objective du marché des services existe ; elle sépare les entreprises de services aux entreprises (B to B) de celles des services à la personne (B to C). Des missions réalisées par Dirigeants & Investisseurs dans le secteur des services, nous détaillons un cas traité par le cabinet pour une entreprise de chaque segment.
Ainsi, HELP et SKILL illustrent les méthodes et les capacités déployées pour permettre à des entreprises de services, dans des contextes différents, de renouer avec la performance.

SKILL : UNE MISSION DE TRANSITION ET D'INTÉGRATION DANS LE DOMAINE DES SERVICES À LA PERSONNE

Le Groupe LEARNING est un intervenant important du secteur de la formation professionnelle par correspondance. Il procède à l'acquisition de SKILL, une école indépendante de formation à distance, spécialisée sur une filière industrielle majeure et à ce titre, réputée sur ce secteur. L'objectif de LEARNING est à la fois d'améliorer la rentabilité intrinsèque de SKILL, de conduire sa croissance et de faire jouer l'ensemble des synergies possibles avec le Groupe.
Mais LEARNING qui dispose des compétences métiers nécessaires, ne considère pas pour autant avoir les ressources humaines suffisantes pour sécuriser à court terme la prise en main de SKILL.
C'est dans ce contexte qu'il a été décidé de faire appel aux services de Dirigeants & Investisseurs pour prendre le management de la nouvelle école acquise, et en réaliser son diagnostic.

Un diagnostic qui révèle une situation potentiellement critique

Il apparaît que SKILL subit les conséquences d'un management erratique et de décisions de gestion incohérentes, entraînant notamment une démobilisation du management intermédiaire et en corollaire, une absence de gestion de son offre de formations. Des responsabilités ont été réparties, sans tenir compte de l'adéquation réelle des compétences avec les fonctions, en particulier dans des domaines impactant directement les performances commerciales.

SKILL doit faire face à des carences et des dysfonctionnements de plusieurs ordres : un catalogue de formations pléthorique, manquant de cohérence et de pertinence, une efficacité commerciale insuffisante, une structure trop lourde, cloisonnée, qui n'est pas mobilisée sur des objectifs. Le diagnostic souligne également des complexités inutiles, par exemple des accumulations d'informations marketing sans synthèse exploitable.

La chute des performances commerciales s'étant accentuée au moment du processus de cession-acquisition, le Groupe LEARNING doit prendre quelques dispositions d'urgence. De surcroît les perspectives économiques sont mauvaises et il apparait clairement que la trésorerie de l'entreprise sera consommée d'ici la fin de l'année.

Un plan d'actions et un management de soutien pour sortir d'une mauvaise passe dans un moment de transition

Le plan d'actions issu du diagnostic s'organise sur 2 thèmes qui séquencent son déroulement :

- Procéder à une première phase de réorganisation de l'entreprise :
  - Lancer de toute urgence les premières actions d'amélioration des performances,
  - Simplifier le pilotage de l'entreprise,
  - Mettre en œuvre un programme de travail avec les équipes du Groupe LEARNING et ainsi préparer une réorganisation plus profonde de SKILL,
  - Relancer immédiatement l'action commerciale,
  - Redynamiser les actions de prospection.

- Créer les groupes de travail mixtes LEARNING / SKILL et fixer leurs objectifs :
  - Pédagogie,
  - Juridique – RH,
  - Finances,
  - Mutualisation des ressources dans les domaines Système d'Information et Communication/Marketing.

La mise en oeuvre du plan d'actions demande le soutien financier du Groupe LEARNING mais également la mobilisation opérationnelle de ses propres équipes :
- Constitution des groupes de travail pour préparer la restructuration (animateur, objectifs, acteurs, planning),
- Adaptation du système de décision de LEARNING au contexte de restructuration (réactivité, unicité de décision).

Au final SKILL a passé le cap et poursuit son intégration dans le Groupe LEARNING

L'intervention de Dirigeants & Investisseurs a permis de créer les conditions d'une bonne intégration de SKILL dans son nouveau groupe d'appartenance. La prise en main assez rapide du pilotage de la prospection par les équipes LEARNING a été déterminante pour enrayer la chute du chiffre d'affaires. Un meilleur traitement des statistiques commerciales a permis de mieux orienter la politique face à la clientèle de SKILL.

Des économies de frais généraux ont pu rapidement être réalisées. Mais le versant principal de la mission de Dirigeants & Investisseurs a été de créer les conditions d'adaptation de SKILL au modèle organisationnel du Groupe LEARNING en mettant en place une nouvelle organisation qui, tout en s'appuyant sur des responsables issus de SKILL, s'intègre dans le système de management du Groupe.

La parole à deux associés du cabinet

Michel Maire

Michel Maire, vous avez mené la mission qui a fourni pour cette Lettre le cas HELP. Quels regards portez-vous sur les interventions auprès des entreprises de services si on les compare aux autres secteurs dans lesquels le cabinet et vous-même avez opéré ?

MM. « Lorsque l'on fait la comparaison, il ressort que, dans les entreprises de services, l'aspect humain est encore plus essentiel. Observant en contrepoint les missions menées dans des sociétés de production où le facteur humain reste très important, je constate que les attentions sont plus portées sur des points techniques.
Lorsque nous intervenons dans les sociétés de services, il est significatif de rencontrer presque systématiquement de graves lacunes de management qui, bien-sûr, ont des conséquences sur la bonne tenue des équipes. Le manque de soutien de la part du management est souvent l'un des facteurs clés de la situation que nous devons gérer. Il faut donc créer, très vite, un climat de confiance, je dirai même encore plus vite que pour des structures d'autres secteurs. Dans les services, la clientèle est extrêmement sensible à la dimension humaine. Celle–ci fait partie du produit et elle détermine la relation commerciale. Très rapidement, les clients détectent que « quelque chose ne va pas ». Il est alors fondamental de prendre les décisions qui vont remettre les équipes en marche et, en parallèle, de rassurer les clients. »

Pour ce faire, y- a-t-il une méthode particulière ou des principes à respecter ?

MM. « Écouter, parler franchement, considérer les collaborateurs comme des adultes responsables et agir ! C'est la base de l'attitude à suivre pour amener chacun à participer à la réalisation du plan d'actions que nous avons recommandé. Avec les clients, c'est le même principe ! Il faut raisonnablement discuter des problèmes rencontrés, trouver ensemble les solutions à déployer pour maintenir une bonne tenue des prestations fournies et redonner à chacun la place qu'il doit avoir dans cette relation de client à fournisseur. Ainsi, dans le cas de HELP, en rééquilibrant la relation et en soldant des problèmes non résolus, nous avons pu préserver les deux contrats essentiels à la pérennité de l'entreprise, l'un avec un grand donneur d'ordre national, l'autre avec une banque.»

Là où la dimension humaine est si importante, ne risquez-vous pas de devenir indispensable ?

MM. « Dès le départ, nous sommes clairs en annonçant que nous ne sommes pas là pour rester ! Un de nos savoir-faire est de maintenir la bonne distance avec les équipes que nous encadrons : être proche et impliqué, mais ne pas se rendre indispensable. En intervenant, nous avons à l'esprit que nous devrons accompagner le futur dirigeant ou celui déjà en place, lorsque l'on œuvre à ses côtés pour lui permettre de prendre la suite, d'écrire la page qui suit le retournement, celle du développement. J'ai toujours un sentiment de nostalgie au moment du départ, notamment vis-à-vis des équipes avec lesquelles j'ai travaillé, mais il est vite dissipé par la satisfaction devant le redressement de la situation. »

Serge Vigier

Serge Vigier vous avez géré le cas SKILL, en complément de l'expérience B to B que Michel Maire nous a confiée, quels intérêts principaux tirez-vous de cette mission ?

SV. « Dans le cas SKILL, nous avons réalisé un diagnostic post acquisition. Le Cabinet a donc fourni un apport complémentaire aux analyses faites par le Groupe LEARNING avant l'achat. Il a donc été question d'observer et d'analyser très rapidement dans une approche résolument opérationnelle permettant de réagir immédiatement au contexte concret de la société cible. La décision de me confier le management de SKILL a été également très rapide. Si je dois résumer mon rôle de manager de transition dans ce contexte, il a été d'assurer évidemment le redéploiement préconisé par le plan d'actions ; mais je pourrais également le présenter en disant qu'il a consisté à apporter l'objectivité et l'opérationnalité dans une relation « acheteur-acheté » afin d'aboutir à une intégration profitable au nouvel ensemble. Comme Michel vient de le souligner, je confirme que, pour réussir cette intégration, le management des équipes a été le point névralgique à traiter avec rapidité et mesure. Jusqu'à sa cession, SKILL avait vécu un management familial. Pour assurer la transition vers le management structuré du Groupe LEARNING, il a fallu beaucoup communiquer en interne et s'appuyer sur une équipe convaincue par l'opportunité que présente la reprise de SKILL. Dans ces conditions, il est apparu logique et nécessaire de constituer un comité de direction qui a été le moteur mais également l'articulation indispensable pour faire évoluer l'entreprise dans son nouveau contexte.

De cette expérience de management d'une école de formation à distance, quelle caractéristique particulière retenez-vous ?

SV. « La dimension commerciale de ce métier est particulière. Il s'agit de trouver le bon dosage entre le conseil et la vente, entre le chiffre d'affaires et la satisfaction sur le long terme d'un « client » qui n'était pas forcément très fixé sur son objectif au départ. En outre, la relation que l'entreprise (l'école) entretient avec ses clients (ses élèves), s'inscrit dans la durée. Elle est donc constituée de phases spécifiques qui ont chacune un type d'impact différent sur la performance économique de la société. Dans ce cadre, la pertinence du système de pilotage est essentielle.

DIRIGEANTS & INVESTISSEURS

La lettre de Dirigeants & Investisseurs est une publication de Dirigeants & Investisseurs. Directeur de la publication : Martial Papineau
Siège social : 31, rue des Poissonniers. 92200 Neuilly-sur-Seine. Tél. : 33 (0)1 41 92 02 92 - Fax : 33 (0)1 46 41 00 25 . e-mail : info@di-groupe.com - www.di-groupe.com