

témoignages

Serge Hayat, a vu un jour deux associés de Dirigeants & Investisseurs arriver dans la société qu'il dirigeait auparavant. Aujourd'hui Président de Junior Productions, il en parle avec enthousiasme. Il résume cela en quatre points.

« Parlons de leur façon d'interviewer les gens dans l'entreprise ; Parce qu'ils interrogent ceux qu'on leur a indiqué, en tête à tête, et de façon confidentielle, ils obtiennent des avis totalement libres. Mieux encore, ces personnes leur donnent souvent des solutions qu'elles ont imaginées elles-mêmes. Elles les orientent aussi vers d'autres salariés qui leur donnent des éclairages précieux, ce qui permet de faire ressortir la substance vraie. Le diagnostic en team est une garantie de performance. Elaboré par deux personnes venues d'horizons différents, qui portent sur la situation des regards différents et complémentaires, il permet d'aller vite tout en évitant les faux pas, ou les décisions risquées qui seraient alors fatales à l'entreprise.

Il en est de même pour la grille d'évaluation et de diagnostic. Ils scannent tous les postes de l'entreprise, listant les points forts et les points faibles sur deux colonnes, dont la lecture et la conclusion deviennent alors évidentes. Résultat : ils saisissent tout. Ils évaluent puis classent les problèmes en urgent, et moins urgent. Ils évaluent le coût du plan d'action. Et tout cela en un temps record.

Mais pour moi le vrai point fort, c'est qu'ils sont parmi les rares consultants qui sont capables de faire ce qu'ils disent, de mener le plan d'action qu'ils ont préconisé...

Enfin, à titre personnel, j'ai envie de dire que non seulement ils ont redressé l'entreprise, mais encore malgré ma formation et mon expérience, ils m'ont fait progresser ! ».

Daniel Segonds, Président du Directoire du groupe RAGT : « L'expérience qu'ils ont de mener le changement, dans la réflexion comme dans l'action, nous a été précieuse dans plusieurs moments vitaux pour l'entreprise. »

« Quand on dirige une entreprise et qu'on sent que le moment est venu d'une réorganisation, on ne peut pas le faire seul. On a besoin d'une vision extérieure et de l'aide de quelqu'un d'expérimenté dans ce domaine. Pour voir cela point par point, je parlerai d'abord de leur implication.

Les associés de Dirigeants & Investisseurs en étaient arrivés à une telle compréhension de notre entreprise, un tel « partage » avec les dirigeants, que nous avions le sentiment – d'une certaine façon confortable – d'être dupliqués dans notre rôle. Cela donne un sentiment d'ubiquité, qui permet de se projeter dans ce que l'on veut faire.

Leur efficacité ensuite, tient à deux éléments un peu opposés. D'abord ils ont un côté Ressources Humaines très fort, très présent. La méthode d'interview one to one permet de mettre à jour ce qui fait le nerf de l'entreprise. Ils arrivent ainsi à vous conseiller non seulement en fonction de ce qu'ils savent de l'entreprise, mais aussi de ses ressources humaines.

Ensuite ils savent « *mettre les mains dans le cambouis* », descendre dans le business day to day, aller dans le moindre détail, aussi loin par exemple, et je ne m'y attendais pas, que le calcul d'un prix de revient. Il y a un lien commun entre ces deux éléments : le pragmatisme.

C'est le travail d'un dirigeant de faire la stratégie. Mais chaque fois qu'ils sont intervenus ils nous ont considérablement aidés à la mettre en œuvre ».

Daniel Segonds a fait intervenir Dirigeants & Investisseurs deux fois pour diagnostic, et une troisième fois pour l'aider à mettre en œuvre le plan préconisé.

la lettre de

DIRIGEANTS & INVESTISSEURS

N° 15 - Février / Mars 2005

É D I T O

Notre habitude n'est pas de parler de nous dans cette lettre. Cependant, à l'occasion de la transmission réussie du capital et du management du cabinet, il nous a paru opportun d'approfondir les spécificités de Dirigeants & Investisseurs, de parler de notre métier, de notre manière de l'exercer, de nos valeurs et aussi de notre aptitude à travailler ensemble. Nous espérons ainsi mieux faire comprendre notre spécificité, garante de la réussite des missions qui nous sont confiées.

Les associés de Dirigeants & Investisseurs

*Pour que l'entreprise
renoue avec la performance*

INTERVIEW

Concevoir et conduire le plan de progrès ou le plan de redressement d'une entreprise passe aujourd'hui par des hommes spécialisés dont c'est le métier. Les propos de cinq associés de Dirigeants & Investisseurs apportent un éclairage sur l'exercice de cette profession. Abordant les responsabilités du Cabinet et de chaque opérateur, ils évoquent les qualités humaines requises et les méthodes mises en œuvre pour mener à bien les missions qu'ils acceptent. Ils soulignent par ailleurs l'importance de l'esprit de groupe et de leur engagement commun sur la bonne fin de chaque mission. Cet état d'esprit collectif et les règles de fonctionnement qui en découlent font la particularité de Dirigeants & Investisseurs.

Comment définir le métier de Dirigeants & Investisseurs ?

Nous sommes des chefs d'entreprise qui ont choisi d'exercer leur métier différemment, en mettant leurs compétences exclusivement au service de sociétés confrontées à des problèmes exceptionnels. Sans rien savoir de l'entreprise cliente, nous devons trouver rapidement une solution à un problème que le patron, qui connaît très bien la société, n'a pas pu résoudre. Il ne suffit donc pas d'être un bon manager pour rejoindre Dirigeants & Investisseurs, il faut quelque chose en plus. C'est cela qui nous permet d'une certaine façon, de nous définir comme des spécialistes de l'exceptionnel. — **Alain Fribourg**

Si l'on reprend l'expression de « *Company Doctor* », employée de façon habituelle par les anglo-saxons, on pourrait aller jusqu'à dire que nous sommes des urgentistes. En poursuivant cette comparaison, on peut dire que nous agissons d'un bout de la chaîne à l'autre: diagnostic, choix des médicaments et des soins, mise en pratique, et suivi des effets.

Nous le faisons en nous consacrant à l'essentiel. Pas le temps d'être exhaustif, il faut aller tout de suite aux remèdes qui soigneront les problèmes principaux. Dans un contexte d'urgence et en partant d'une feuille blanche, nous devons procéder à une analyse hiérarchisée de la situation (c'est la phase diagnostic) dont la cohérence doit immédiatement s'imposer, tant aux actionnaires, qu'aux salariés. Il faut ensuite concevoir un plan d'action et le mettre en œuvre (la phase opérationnelle). Réussir dans ce métier, c'est savoir maîtriser ces deux approches. — **Serge Vigier**

L'expression « *Manager de transition* » ne permet pas de nous définir. Cette expression est trop souvent appliquée à des experts envoyés pour remettre en ordre un département juridique, financier ou commercial, ou à des managers intérimaires engagés pour mettre en œuvre un projet prédéterminé par l'entreprise. Elle ne reflète pas notre réalité, nos missions sont autres et vont bien au-delà.

Nous intervenons à un niveau de « *Top Management* », sur une durée déterminée, pour assurer la transition entre deux situations de l'entreprise : il s'agit de passer d'un état de crise ou d'insuffisance de résultats à un état de Performance. Cela nécessite un engagement personnel et, comme nous n'intervenons jamais seuls sur une mission, un engagement total de toute l'équipe. C'est cet engagement collectif qui fait notre spécificité. Notre méthode, éprouvée au cours des années, est fondée sur la rigueur et sur notre esprit d'équipe. Cette méthode et les règles de travail qu'elle a inspirées nous permettent d'aller plus vite et plus en profondeur. C'est grâce à cet engagement collectif, à cette méthode et à nos règles de travail que les missions toujours difficiles qui nous sont confiées sont menées à bien. — **Patrick Coupeaud**

État d'esprit ? Esprit de corps ? Comment le définiriez-vous ?

Nous ne sommes pas des free-lances ou des patrons mercenaires, mais des hommes qui vivent dans un même cabinet, partagent une même méthode et exercent ensemble leurs missions. Des hommes qui doivent s'entendre, échanger, pour être plus performants et créer une forte valeur ajoutée. Au sein de cette équipe, l'échec n'est pas envisageable.

Si nous devions échouer dans une de nos missions, il ne s'agirait pas de « l'échec d'un manager intérimaire » mais de celui du cabinet Dirigeants & Investisseurs. Voilà pourquoi nous avons veillé à construire et entretenir cet esprit d'équipe. D'abord parce-que, pour chaque mission, nous intervenons toujours au moins à deux. Ensuite parce-que tous les associés se réunissent tous les mois, pour s'informer, dans le détail, des missions en cours. Enfin, nous organisons également des séminaires pour réapprécier régulièrement nos règles de fonctionnement, en tirant profit de nos approches respectives et des missions récentes du cabinet. Tout cela nous conduit à nous sentir concrètement et moralement responsables les uns envers les autres. C'est Dirigeants & Investisseurs qui s'engage, et non pas les associés qui œuvrent sur place.

Des dirigeants d'entreprise spécialistes des situations d'exception

Définissons la façon dont naît cet esprit de corps qui fait notre spécificité. Parce que nous travaillons en équipe, il se forge sur deux plans. Sur le plan professionnel d'abord : travailler dans l'urgence, en partant de zéro, nous conduit à « reformater » notre système de pensée, pour être toujours plus efficaces. Sur le plan personnel ensuite : être sans cesse sur la brèche, en patrons de combat occupés à mener la transition, nous permet d'enrichir en permanence la réflexion et l'approche que nous partageons. — **Dominique Leclerc**

Nous évoquons l'obligation de résultat. Elle va de pair avec un aspect éthique, qui lui aussi participe à notre façon d'agir. Quand nous intervenons nous n'avons aucun enjeu personnel dans l'entreprise (ni financier, ni espoir de job...), aucune ambition personnelle, seulement l'ambition collective de l'équipe qui est de rétablir une situation. Enfin, nous privilégions toujours l'intérêt de l'Entreprise par rapport aux différents intérêts qui peuvent être à un instant en conflit (actionnaires, dirigeants, banques...). — **Alain Fribourg**

FOCUS

Les entreprises traversent au cours de leur existence des périodes de transition pendant lesquelles elles sont fragiles.

Ces moments d'exception nécessitent l'intervention de spécialistes comme Dirigeants & Investisseurs. Si chaque situation, bien sûr, est unique, Dirigeants & Investisseurs a pu classifier les quelque 500 missions réalisées par le Cabinet en cinq cas principaux d'intervention :

- Intervention en cas de crise
- Problème de surrégime.
- Conception et mise en œuvre d'un plan de progrès.
- Croissance externe par acquisition.
- Spin off.

L'intention de cette lettre n'est pas de relater dans le détail les missions techniques de Dirigeants & Investisseurs. Elle est de donner la parole à des associés du cabinet pour qu'ils nous livrent, grâce à l'expérience accumulée, la nature de leur profession. Pour compléter objectivement cet éclairage, il convient de laisser témoigner ceux qui ont rencontré Dirigeants & Investisseurs dans le cadre de missions effectuées.



Sans dévoiler vos procédures peut-on caractériser la méthode Dirigeants & Investisseurs ?

L'esprit de groupe, la complémentarité des profils, la familiarité que nous avons à travailler ensemble sont les principaux éléments qui nous caractérisent. Ils se reflètent aussi dans notre méthode d'intervention, toujours effectuée en binôme.

Dans la phase diagnostic, d'abord : à tour de rôle, chacun interroge une partie du personnel suivant un même principe d'entretien; ces interventions complémentaires permettent de mieux cerner l'entreprise et d'en définir une image plus complète. On aboutit également à une synthèse finale plus riche, qui conduit au plan de progrès ou de retournement le plus efficace.

Dans la phase management, ensuite, où le tandem continue à fonctionner, même si bien sûr, le pouvoir ne peut être partagé. L'associé qui est en charge du management opérationnel garde en effet un contact étroit avec l'autre. L'effet « miroir » ainsi obtenu permet de vérifier régulièrement que l'on avance bien dans la bonne direction et contribue à assurer la sécurité de la mission. — **Patrick Coupeaud**

Pendant la période du diagnostic, nous croisons sans cesse interviews et analyses des faits. Quand il y a cohérence entre les deux approches, quand le « perçu » est identique au « prouvé », c'est que nous sommes dans le vrai. Bien sûr, au delà de la méthode et de l'expérience collective il reste un apport personnel de chaque associé sur le dossier dont il est en charge. Nos diversités, dans un principe collectif, sont la richesse de notre groupe. — **Serge Vigier**

Quelles sont donc ces qualités professionnelles et humaines ?

Pour réussir chez Dirigeants & Investisseurs, il faut avoir résolu une série de contradictions :

- Être autonome mais savoir travailler en équipe, sans en être forcément le leader.

- Non seulement savoir élaborer un plan d'action mais être également capable de le conduire, ce qui n'a rien à voir avec un travail de consultant.

- Pouvoir en même temps construire un plan d'action et démontrer que c'est le bon, puisque là où un patron en place donne une ligne à suivre, nous, nous avons besoin de convaincre. — **Alain Fribourg**

Il faut avoir une véritable expérience de dirigeant, et connaître toutes les facettes de l'entreprise... En même temps il faut être capable d'écoute, demeurer humble puis savoir s'effacer, puisqu'en fin de mission, il faut laisser la place à un autre ». — **Patrick Coupeaud**

Je reviendrai sur l'écoute, la qualité indispensable. Même si l'on commence à se faire une idée des solutions à apporter, il faut se forcer à continuer d'écouter, y compris son partenaire... Ce qui réclame une ouverture d'esprit qui n'est pas toujours évidente. Il faut de l'empathie, des capteurs qui permettent de sentir au-delà de la réponse, de comprendre les enjeux cachés derrière les mots. Enfin il faut savoir chaque fois se remettre en cause, soi-même comme sa façon d'agir. On a parlé d'humilité. C'est vrai qu'il faut savoir prendre du recul, et même en permanence. — **Martial Papeau**