

la lettre de

DIRIGEANTS & INVESTISSEURS

N° 18 - septembre / octobre 2006

É D I T O

Quand une entreprise ne réalise pas les performances attendues, la mise en place d'un plan de progrès peut l'aider à revenir aux attentes initiales. L'objectif ? Optimiser le résultat, améliorer la performance économique et financière. Les moyens ? Un plan d'actions correctives.

L'entreprise ne trouve pas toujours en elle-même les ressources, les savoir-faire, ou tout simplement... les disponibilités nécessaires pour mettre en œuvre ces corrections. Elle a alors intérêt à faire appel à des managers expérimentés dans la gestion des situations d'urgence.

Ce nouveau numéro de notre lettre d'information vous expose où, comment et pourquoi Dirigeants & Investisseurs est intervenu dans des entreprises qui n'étaient pas en crise mais qui pouvaient faire beaucoup mieux, et qui l'ont fait.

Les plans de progrès, en effet, ne sont pas réservés aux entreprises qui vont mal. Notre intervention ne signale pas forcément une société en difficulté. Bien au contraire : notre capacité à manager dans l'urgence, notre expérience, nos méthodes, s'avèrent particulièrement efficaces quand il s'agit d'améliorer des résultats, même s'ils sont déjà bons, ou de limiter des besoins de financement. Le plan de progrès justifie alors parfaitement son nom.

Les Associés de Dirigeants & Investisseurs

Le Plan de progrès : retrouver les performances attendues



SOMMAIRE

Performance commerciale, produits et marchés	2-3
Performance industrielle et logistique	4
Management et organisation	5
Performance économique et financière	6-7
Le diagnostic, 6 à 8 semaines pour comprendre	8

Une légitimité née de la méthode

On peut aisément admettre qu'une entreprise en péril fasse appel à des spécialistes extérieurs pour surmonter des difficultés qu'elle ne maîtrise plus. Mais pourquoi adopter la même démarche pour simplement progresser et mieux se porter ?

La réponse tient en un mot : la méthode. La même s'applique à la réalisation d'un plan de progrès, d'un plan de redressement ou d'adaptation. Elle actionne les mêmes leviers : approfondir l'analyse, optimiser l'organisation commerciale et industrielle, gérer la trésorerie...

La méthode de Dirigeants & Investisseurs peut se résumer en trois mots : diagnostic, dialogue, détermination.

Diagnostic : C'est une photographie de la situation de l'entreprise, un constat objectif, factuel, opérationnel, chiffré. Dirigeants & Investisseurs ne présuppose jamais ce que sera le diagnostic. S'il conclut à la nécessité d'un plan de progrès, il en évalue alors l'impact sur les résultats et sur la trésorerie.

Dialogue : pour établir leur diagnostic, les associés de Dirigeants & Investisseurs s'appuient bien sûr sur l'étude des comptes et des informations documentaires. Mais ils se fondent tout autant sur les rencontres avec les hommes de l'entreprise : ils peuvent mener dans ce but jusqu'à une cinquantaine d'entretiens ! Car la mission de Dirigeants & Investisseurs consiste à s'assurer de la pleine collaboration du management et du corps social, dont seule la forte implication permettra de lutter contre les résistances.

Détermination : le plan de progrès arrêté, Dirigeants & Investisseurs participe à sa mise en œuvre opérationnelle. Son rôle consiste à rendre les changements compréhensibles par tous, à les objectiver, à les faire reconnaître comme la seule et la meilleure solution de progrès pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise, à tous les échelons.

Les associés de Dirigeants & Investisseurs gagnent leur légitimité par l'objectivité et l'indépendance (ils s'interdisent, par déontologie, de prendre le moindre intérêt dans la société où ils interviennent). C'est ce qui fait qu'ils sont écoutés et que les plans d'actions qu'ils proposent recueillent l'adhésion. La route est tracée, le cap fixé : il n'y a plus de questions à se poser, seulement agir !

Le plan de progrès pour améliorer la performance commerciale

La sous-performance d'une société a toujours des causes multiples, dont certaines commerciales. Diagnostiquer l'état de santé d'une entreprise sans analyser la performance commerciale, l'organisation commerciale, les résultats du portefeuille produits, n'en donnerait qu'une vision partielle. La multiplicité et la diversité de l'expérience de ses associés font la richesse de Dirigeants & Investisseurs. Elles leur permettent d'intervenir dans tous les secteurs de l'entreprise, pour cerner et résoudre, aussi, les problèmes commerciaux.

Réorganiser la force de vente

Les entretiens que les associés de Dirigeants & Investisseurs mènent, pour établir leur diagnostic, avec les principaux acteurs des différents secteurs de l'entreprise leur permettent de comprendre où se situent les insuffisances. Bien souvent, le management commercial n'en est pas conscient, parce que trop près du sujet.

Pour évaluer la performance commerciale d'une organisation, les auteurs d'un diagnostic étudient l'évolution des ventes, par produits, catégories de produits, variantes, déterminent ce qui est rentable et ce qui l'est moins, compulsent les résultats historiques de chaque attaché commercial. Ils voient ainsi très vite les manquements apparaître. Leur rôle en revanche n'est en aucun cas de bouleverser la stratégie commerciale de l'entreprise, si le diagnostic montre que cette stratégie est bonne.

L'exemple de la société Luxat est à cet égard parlant : grâce à ses capacités de réassort rapide, cette entreprise de chaussures s'était solidement implantée dans la distribution traditionnelle. Mais elle pouvait obtenir de bien meilleurs résultats que ceux qu'elle affichait. Le diagnostic de Dirigeants & Investisseurs a conclu à la nécessité de mettre en œuvre un plan de progrès en matière de performance commerciale. Si la stratégie, en effet, était le point fort de l'entreprise, des points faibles pénalisaient sa rentabilité : équipe commerciale trop laissée à elle-même, clientèle insuffisamment visitée, prospection abandonnée, tâches administratives négligées par les commerciaux...

Le plan de progrès recommandé et mis en place par Dirigeants & Investisseurs a consisté, entre autres

actions, à reprendre en mains le management de l'équipe commerciale par l'intermédiaire d'un plan de visite et de prospection. En même temps, les structures d'accueil de l'entreprise ont été revues pour répondre rapidement aux attentes des clients et la force de vente a été davantage impliquée dans le choix des collections, afin de minimiser autant que possible les coûts de développement à faible rendement commercial.



Mettre en place une organisation qui fonctionne

«Pour des investisseurs financiers, il est appréciable d'avoir recours à une équipe de spécialistes du management qui assument eux-mêmes, personnellement, les fonctions dont ils assurent l'intégrité. Ceux de Dirigeants & Investisseurs sont des généralistes qui ont une grande expérience des situations de crise. Ce qui ne veut pas dire qu'on fait appel à eux uniquement quand une entreprise va mal, – Luxat allait très bien et va toujours très bien ! – mais pour la préparer à une transition ou l'aider à franchir un palier. Car Dirigeants & Investisseurs possède une méthode de travail, qui consiste à diagnostiquer le management et l'organisation de l'entreprise, puis à la structurer. Ses associés sont capables de mettre en place une organisation qui fonctionne en quelques mois. C'est pourquoi on fait toujours appel à eux trop tard, jamais trop tôt !»

Jacques Vachelard
Président du Directoire – SPEF LBO



Les résultats se sont rapidement fait sentir : les visites de clientèle, plus nombreuses, ont eu un impact immédiat sur le volume des commandes et sur leur rapidité de traitement ; l'attention que la nouvelle direction a portée à la force de vente s'est traduite par un rapide redressement des ventes.

Redimensionner le portefeuille produits

Chaque marché est spécifique, et aucune entreprise ne ressemble à une autre. Les associés de Dirigeants & Investisseurs rencontrent quotidiennement cette culture de la différence, qui fait dire à leurs interlocuteurs : «ici, ce n'est pas comme ailleurs» et «il n'y a que notre marché qui fonctionne ainsi». S'il est vrai que les approches de chaque marché sont différentes, il est vrai aussi qu'on retrouve dans tous les secteurs d'activité les mêmes causes à l'origine des manques de performances commerciales : mauvais dimensionnement du portefeuille produits, ratés dans les circuits de distribution, troubles dans les relations avec les fournisseurs ou les clients...

Pour emporter l'adhésion, gage de réussite de leur plan de progrès, les associés de Dirigeants & Investisseurs s'appuient sur l'objectivité de leur diagnostic et la force de leur expérience. Si certains ont une sensibilité plus «marketing» que d'autres qui sont davantage «financiers» ou «organiseurs», tous ont une ancienneté prouvée en direction générale qui leur donne l'ouverture d'esprit indispensable pour aborder tous les types de difficultés.

Ainsi, il n'était pas nécessaire d'être un spécialiste de la joaillerie pour faire renouer avec la performance l'entreprise OREST. Cette société, leader sur le

Dirigeants & Investisseurs m'a aidé à aller plus vite.

«Nous avons un énorme besoin de fonds de roulement, car l'or s'achète «cash» et se revend après transformation en bijoux, ce qui prend entre une semaine et un mois, en étant payés à 90 jours. D'où une charge prévisionnelle très difficile à calculer, dans un climat d'urgence perpétuelle. Pour mieux gérer cet état de fait, Dirigeants & Investisseurs a su prendre du recul, a vu qu'il fallait diviser les filières par types de produits et dégager la rentabilité de chaque ligne, de chaque produit et de chaque client. C'était un travail que personne n'avait pu faire, par manque de temps. De plus, les intervenants de Dirigeants & Investisseurs ont fait un tour complet de la situation, en mettant les choses à plat, en plaçant toujours en avant les critères de trésorerie et de rentabilité, et en les pondérant. Ce fut un gros travail de structuration, qui nous a aidé à aller plus vite, à expliquer aux équipes pourquoi il fallait arrêter de travailler avec certains clients, pourquoi il fallait hiérarchiser les priorités, et à convaincre l'actionnaire qu'il n'avait pas fait les mauvais choix !»

Charles Chaussepied, ancien Président Directeur Général d'OREST,
Directeur Général de PIAGET

marché français de l'alliance de mariage, avait parallèlement développé une activité rémunératrice de sous-traitance pour de grandes marques de joaillerie. Néanmoins, une rentabilité globale insuffisante et une trésorerie mal maîtrisée contraignaient les actionnaires à devoir faire face à des appels de fonds répétés et non planifiés.

Le diagnostic de Dirigeants & Investisseurs a constaté notamment que l'entreprise avait poussé trop loin sa politique commerciale de diversification en s'éloignant de son positionnement d'origine, le moyen de gamme. Le négoce de produits d'importation de bas de gamme ne permettait que de faibles marges mais générait des besoins en fonds de roulement significatifs. Quant à sa volonté de présence dans le haut de gamme, sous sa propre marque, elle entraînait de considérables coûts de développement et un niveau de stocks élevés pour un chiffre d'affaires faible.

A partir de ce constat, le plan de progrès a eu pour objectif de recentrer l'offre produits OREST sur le milieu de gamme et sur le cœur de métier de la société : l'alliance et l'univers du mariage. Ce recentrage marketing, accompagné d'un redimensionnement du portefeuille produits, s'est traduit par la fusion des deux équipes commerciales en une seule. En outre, une réorganisation des schémas de production et une simplification des flux intersites allaient permettre d'améliorer la productivité industrielle et d'optimiser les délais de production.

Planifiés dès le diagnostic, les résultats du plan de progrès ont satisfait les attentes des actionnaires et du dirigeant : les économies réalisées, notamment en matière de coûts commerciaux et de coûts de développement, ainsi que la diminution des besoins en fonds de roulement, ont permis d'améliorer les performances de la société et de résoudre ses problèmes de trésorerie.

Le plan de progrès pour améliorer la performance industrielle

Un plan de progrès peut se comparer à un chantier. Comme tout chantier, il fait l'objet d'un chiffrage, mais comporte aussi des aspects pratiques, techniques, logistiques. Complémentaire du contrôle budgétaire, le plan de progrès est un outil de gestion interne qui vise à organiser le travail d'équipes. Il doit donc être clair sur les tâches à accomplir, la répartition du travail, le respect des contraintes de qualité, de coûts et de délais.

Les entreprises ont besoin d'un intervenant extérieur, comme Dirigeants & Investisseurs, pour concevoir et réaliser un plan de progrès. Est-il facile, en effet, de passer du stade de la théorie à celui de la pratique ? Les responsables, mobilisés par les sujets d'actualité, ont-ils le temps de se consacrer au changement ? D'effectuer l'effort supplémentaire qu'il représente, en plus des efforts quotidiens ? Ont-ils la motivation et le savoir-faire pour réaliser ce changement ? Rarement, car la gestion courante est routinière. Elle a bien souvent entraîné un cloisonnement des postes de travail. Le progrès consiste à faire sortir chacun de sa bulle pour s'intéresser à un objectif commun. C'est un effort spécifique, qu'une équipe extérieure saura mieux mener car elle entravera moins l'activité quotidienne de l'entreprise.

Pour Dirigeants & Investisseurs, cet effort ne peut être que collectif. C'est pourquoi le diagnostic établi, puis les objectifs fixés par le plan de progrès, sont présentés à tous les responsables d'une entreprise, voire à tout son personnel. Un engagement commun amène chacun, ensuite, à rendre compte devant ses pairs de ce qu'il a fait, ou pas. C'est un important facteur de motivation, une garantie d'efficacité et de respect des délais dans la réalisation du plan.

Le principal fabricant de sucre de canne de la Réunion, la Sucrière de la Réunion, devait faire face à une réduction importante et rapide de ses recettes née de l'évolution générale des réglementations Européennes. Il s'agissait là d'un véritable défi pour l'entreprise, qui est un acteur industriel majeur de la vie de l'île.

Deux membres du cabinet se sont rendus à la Réunion pour effectuer un diagnostic de la performance générale du groupe. Ils ont conclu à la possibilité de mettre en oeuvre un plan de progrès en vue d'améliorer les résultats à hauteur de 3 millions d'euros. L'objectif semblait réaliste, dès lors qu'il apparaissait possible d'augmenter le rendement de la canne, et d'économiser sur les coûts de transport et les charges générales.

Pour mener à bien le plan de progrès, les associés de Dirigeants & Investisseurs, dont l'un d'eux fut nommé directeur (provisoire) du changement, ont mis en place un comité de progrès, constitué des hommes chargés de définir puis de piloter les différents chantiers d'amélioration de la performance industrielle et logistique. Parallèlement, un comité de gestion, en charge de la préparation des budgets annuels et de la gestion des résultats,

était constitué et réuni mensuellement, sous l'autorité d'un contrôleur de gestion nouvellement engagé.

Après quelques mois, l'objectif de réduction du déficit était dans la ligne de mire de l'entreprise qui avait mis en place une nouvelle organisation industrielle et logistique. Les intervenants extérieurs se retiraient alors, les comités poursuivant leur effort. La société avait su anticiper les difficultés, se fixer un objectif qui dépassait les préoccupations quotidiennes, et l'atteindre. Un succès qui donnait une valeur particulière à toute l'opération !



Un apport de méthodologie

« Je ne crois pas au dirigeant qui a des certitudes... donc je considère qu'il est intéressant de faire appel à quelqu'un d'extérieur pour anticiper et vérifier que l'on fait les bons

choix. Il ne s'agit pas d'aller chercher des idées à l'extérieur, seule l'entreprise peut avoir des idées sur son business, elle est la mieux placée pour cela, mais il s'agit de lever des incertitudes. Pour cela, Dirigeants & Investisseurs joue un rôle de miroir pour l'équipe dirigeante. Par ailleurs, sa position lui permet de dire ce que je ne peux pas dire en interne, tout en rassurant les équipes et en leur faisant passer un message qu'elles intègrent bien.

De plus, Dirigeants & Investisseurs a effectué à Sucrière un très intéressant apport de méthodologie, notamment en matière de contrôle de gestion. Ses intervenants ont su élaborer la méthodologie du contrôle, le mettre en perspective et le formater. Ce qui fait qu'il fonctionne toujours très bien aujourd'hui. C'est une contribution très positive à nos progrès. »

Bernard Pétin, Président de Sucrière de la Réunion

Le plan de progrès pour réformer l'organisation

De multiples raisons peuvent expliquer que les performances d'une entreprise ou d'un groupe, ne répondent pas aux attentes initiales des actionnaires. Seul un diagnostic approfondi, fondé sur une analyse du résultat économique véritable et sur des entretiens fouillés, peut révéler un défaut d'organisation. Pour y remédier et relancer l'entreprise sur la voie du progrès, les opérateurs de Dirigeants & Investisseurs en charge d'un plan de progrès le définissent comme un outil décisif car rationnel, préparé, anticipé, planifié.

Réformer une organisation revient bien souvent à entreprendre un changement de culture. C'est toujours un bouleversement des habitudes, souvent la résolution de conflits de personnes. Pour y parvenir, un plan de progrès s'attaque toujours à la problématique globale de l'entreprise, bravant des inerties internes d'autant plus fortes que l'entreprise n'a pas de trop mauvais résultats.

Pour démontrer que l'entreprise peut fonctionner mieux, Dirigeants & Investisseurs effectue une lecture «généraliste» de ses résultats. Les opérateurs analysent son métier, ses activités, sa vie, grâce aux témoignages des équipes en place. Bien souvent, le manque de détermination, l'incapacité des dirigeants à résoudre les conflits internes, l'absence de maîtrise des outils de gestion, et particulièrement de la négociation en interne, expliquent la difficulté qu'ont les organisations à se réformer. Tout l'art des associés de Dirigeants & Investisseurs consiste alors à faire preuve d'une grande exigence notamment en terme d'organisation.

L'un des plus importants laboratoires privés européens de contrôle et de conseil en hygiène agro-alimentaire et en environnement, CLABO CONSEIL France, avait atteint sa dimension nationale par rapprochement de petites sociétés régionales. Ses actionnaires financiers firent appel à Dirigeants & Investisseurs lorsqu'il apparut que l'agrégation des structures régionales s'opérait mal et limitait la capacité de la société à répondre à la demande de clients nationaux qui exigeaient une présence nationale et des procédures harmonisées.

A l'issue du diagnostic, les associés de Dirigeants & Investisseurs conclurent à la nécessité de mener un plan de progrès afin de procéder à un véritable retournement de culture. Le nouveau principe général d'organisation fut affirmé par le mot d'ordre : «Des régions, des laboratoires, des services centraux au service d'une même entreprise : le Groupe Clabo.»

Un associé de Dirigeants & Investisseurs exerça pendant 7 mois les fonctions de Directeur Général, le temps qu'un cabinet spécialisé recrute un nouveau manager. Il mena la réorganisation de l'entreprise en mettant en place un comité de direction resserré et en centralisant une partie des fonctions administratives, jusque là éclatées en régions. L'économie de personnel réalisée fut rendue possible par une refonte du système d'informations.

Le plan de réorganisation des régions et de centralisation administrative fit

l'objet d'une large consultation interne, afin que ce qui était vécu par l'entreprise comme un important changement soit compris et accepté par tous ses membres. Un pré cahier des charges fonctionnel fut rédigé et soumis aux régions pour examen et amendements. Une présentation du projet et de ses impacts sociaux fut faite au Comité d'Entreprise des laboratoires centraux et aux délégués du personnel de chacune des structures régionales. Parallèlement, un autre associé de Dirigeants & Investisseurs assurait une mission spécifique d'accompagnement à la mise en place d'un plan de productivité industrielle et de révision des prix de revient des prestations d'analyses.

A la suite de cette réorganisation, l'entreprise a enregistré une nette amélioration de sa productivité, de ses performances et un retour à la paix sociale avec la fin des conflits de personnes. La machine était remise sur les rails et le suivi des performances enfin organisé et mesuré. L'entreprise avait une vision claire de son organisation actuelle et future. Ses actionnaires purent ainsi la céder quelques mois plus tard aux meilleures conditions.

Des professionnels très expérimentés

« Clabo était dans une situation de sous performance, couplée à une problématique d'intégration de structures d'entités régionales. Dirigeants & Investisseurs nous a aidé à établir un diagnostic précis des causes de ces dysfonctionnements, avec un éclairage externe. Car nous, actionnaires, ne sommes pas opérationnels dans l'entreprise, nous ne disposons que des informations qui nous remontent par les conseils d'administration, filtrées par les managers en place. En reprenant les rênes, en mettant en place un plan d'actions, les associés de Dirigeants & Investisseurs ont restauré la rentabilité, remis les finances sous contrôle et amélioré la productivité de l'entreprise. Leur méthode est très professionnelle. Surtout, ce sont des hommes qui ont une grande expérience des situations et du management. C'est leur grande force. »

Brice Lionnet, BNP Private Equity

Le plan de progrès pour retrouver le résultat dont l'entreprise est capable

Une entreprise dont les performances ne répondent pas aux attentes de ses actionnaires n'est pas obligatoirement en perte ou en crise. Ce peut être une entreprise dans laquelle certains éléments d'organisation ou de pilotage handicapent la performance. Pour retrouver les performances attendues, la mise en place d'un plan de progrès opérationnel permettra d'améliorer les résultats et de réduire les besoins en fonds de roulement ou en trésorerie

Optimiser les coûts fixes et améliorer les marges

Un résultat dégradé n'est pas une situation désespérée. Il n'en est pas moins nécessaire d'agir rapidement, en actionnant des leviers traditionnels en matière de redressement : une analyse approfondie des comptes pour une lecture réaliste des résultats, une gestion serrée de la trésorerie, une optimisation des circuits financiers.

Une société de production et distribution, filiale d'un Groupe international, a connu une période de croissance externe qui lui a valu d'atteindre une dimension nationale. L'augmentation du chiffre d'affaires s'est accompagnée d'une augmentation des coûts fixes de structure, d'une chute de rentabilité, entraînant une forte et rapide dégradation du résultat.

Le diagnostic de Dirigeants & Investisseurs révèle qu'à des erreurs d'analyse de marché et d'options d'organisation de la société, s'ajoutent des carences du système d'information. En outre, l'impact de développements externes avait pesé sur la situation financière. Ainsi, la forte croissance interne et externe de l'activité avait eu pour effet de dégrader les équilibres financiers, entraînant à la fois une forte augmentation de la dette à court terme et la chute du résultat.

Devant cette situation les associés de Dirigeants & Investisseurs procèdent à l'analyse en profondeur de la situation de l'entreprise, puis à la reconstruction de sa matrice économique et de ses comptes de résultats, afin d'affecter en détail les bons coûts aux bonnes activités. La répartition du résultat est décomposée verticalement en fonction des différents types d'activités homogènes, et horizontalement en fonction de la nature des coûts et des produits.

La vérité économique apparaît alors : l'activité perçue en interne comme la plus dynamique et source de résultat, générait en fait des pertes, notamment du fait des coûts réels de marketing et de développement ! A l'inverse, celle dont le chiffre d'affaires décroissait et semblait générer des pertes, était en

fait la plus rentable. Il convenait donc de la consolider.

Aussitôt, sous l'impulsion du Comité de Direction animé par Dirigeants & Investisseurs, il est décidé de bâtir une nouvelle organisation de l'entreprise, notamment de sa direction financière, de re-négocier plusieurs contrats de distribution, de réduire les dépenses et de doter l'entreprise d'outils de pilotage minimum afin d'assurer un pilotage plus serré et une gestion plus précise de la trésorerie.

Au terme de la mission de Dirigeants & Investisseurs, l'entreprise, qui venait de clore un exercice en pertes, achève le suivant par un bénéfice significatif. L'efficacité rapide du plan de progrès est démontrée.

Cash management, BFR et trésorerie

Un plan de progrès doit assurer une amélioration de la performance économique et financière, mais il doit aussi fournir de nouvelles bases à l'entreprise, transmettre au management un nouveau savoir-faire, lui donner l'habitude de travailler avec des outils de pilotage correspondant aux objectifs fixés. Certains managers, en effet, ne possèdent pas une véritable maîtrise des outils de pilotage des entreprises, manquant ainsi de vision d'ensemble. Une des raisons majeures en est que la fonction de contrôle de gestion dans les entreprises se limite trop fréquemment à un simple contrôle budgétaire, et ne joue pas le rôle de conseil interne qui devrait être le sien. Doter le management des outils de pilotage dont il a réellement besoin, et lui en donner la maîtrise, voici un exemple d'intervention Dirigeants & Investisseurs, à travers une société de fabrication et de distribution, intervenant dans l'industrie pharmaceutique et le secteur tertiaire en grande distribution. Les fonds d'investissements actionnaires avaient des difficultés à appréhender les équilibres économiques et financiers de cette société, du fait du mauvais fonctionnement de la direction financière et des défaillances du système d'information. D'autant que le marché subissait une importante mutation, les clients industriels étant peu à peu remplacés par ceux du secteur tertiaire et de la grande distribution, où les mœurs en termes de négociation et de pratiques commerciales, ne sont pas les mêmes. Appelé à dresser un diagnostic pour définir comment un plan de progrès



pourrait remédier à ces difficultés, Dirigeants & Investisseurs constate un important déséquilibre de trésorerie : l'endettement net de l'entreprise est supérieur à sa capacité de remboursement immédiate. En outre, la société est en pleine crise de trésorerie, les dirigeants n'en ayant aucune visibilité à trois, six ou douze mois.

Les intervenants concluent donc à la nécessité de revoir la gestion de la trésorerie de l'entreprise, et de mettre en place des outils de gestion et de pilotage, inexistant jusqu'alors : base de données industrielles, comptabilité analytique, budgets et contrôles budgétaires, tableaux de bord industriels et commerciaux.

Deux associés de Dirigeants & Investisseurs occupent provisoirement les fonctions de Direction du Changement et de Direction des Opérations. Sous l'autorité d'un Comité Stratégique restreint, réunissant le Président du Groupe, le Directeur Général de la société et les opérateurs de Dirigeants & Investisseurs, un système de pilotage de la trésorerie est mis en place, avec élaboration d'un plan glissant à trois mois et d'un plan à douze mois. Ces plans font l'objet d'un contrôle mensuel avec

analyse des écarts. Sont créés un poste de Contrôleur Financier et un de Contrôleur de Gestion, chargé de la mise en place de la comptabilité analytique et du contrôle des prix de revient en coordination avec les services concernés. Parallèlement, la mise en adéquation du système de pilotage et du système d'information est confiée à un intégrateur. L'ensemble des concours bancaires et des modes de financements est renégocié, et une action de réduction des stocks est lancée.

Quelques mois après, les résultats sont là : les tensions sur la trésorerie disparaissent, celle-ci devient même confortable ; quant à la performance économique, elle se traduit par un doublement du résultat en un an !

Pour obtenir ces résultats, les associés de Dirigeants & Investisseurs s'appuient sur leur solide expérience de managers, qui leur permet de maîtriser des situations complexes. Ils peuvent aussi faire appel à des partenaires de haut niveau, financiers, bailleurs, factors, dans un climat de confiance, apportant ainsi un concours efficace à tous les acteurs du plan de progrès.

6 à 8 semaines pour comprendre

Quel que soit le type d'interventions effectuées par Dirigeants & Investisseurs (plan de progrès, gestion de crise, «Spin off», surrégime, «100 jours»), tout commence toujours par un diagnostic. Deux associés s'y consacrent selon une méthodologie éprouvée propre au Cabinet.



Etablir le diagnostic à la suite duquel sera dressé un plan d'actions, demande six à huit semaines à deux associés de Dirigeants & Investisseurs. Deux associés, pour accélérer la démarche et porter un double regard extérieur à l'entreprise sur les vraies causes de la sous-performance, et non pas imposer le point de vue d'un seul. Six à huit semaines, pour prendre le recul indispensable et parvenir à ce que ces deux regards s'accordent. Le temps aussi d'approfondir et croiser les opinions sur le fonctionnement de l'entreprise, de vérifier la cohérence et la pertinence des informations qualitatives en les comparant aux informations quantitatives : les comptes de résultats, les tableaux de bord, les tendances.

Chez Dirigeants & Investisseurs, les diagnostics sont toujours réalisés selon la même méthodologie. Elle consiste à analyser l'entreprise selon 4 axes : *produits et marchés ; hommes et structures ; production et logistique ; outils de gestion et de contrôle*. Cette méthodologie permet d'élaborer le diagnostic de façon séquentielle, en étant sûr de tirer toutes les conséquences d'une analyse avant d'agir. L'approche de Dirigeants & Investisseurs est fondée sur l'écoute et le refus de tout a priori ou parti pris. Refus des a priori, car c'est l'entreprise qui détient le maximum d'informations sur elle-même ; refus des partis pris, car la mise en cause d'un individu ou d'un groupe d'individus au sein d'une organisation ne reste jamais sans réponse de sa part.

Selon les mêmes principes, les diagnostics de Dirigeants & Investisseurs sont toujours établis dans une hypothèse de croissance zéro, car il est impossible d'agir sur l'environnement économique. Le plan d'action élaboré suite au diagnostic vise donc à améliorer les résultats par les seuls gains de productivité et les économies de structures.

Une fois établi, le diagnostic est présenté aux donneurs d'ordre, à tout l'encadrement, parfois même à tout le personnel, afin que chacun comprenne le regard qui a été porté sur lui.

Seul cet état des lieux factuel, objectif, détaillé qu'est le diagnostic peut conférer aux opérateurs leur légitimité, conduire à une prise de décisions recueillant un consensus de bon sens. Il ne restera plus qu'à appliquer ces décisions, en suivant des recommandations d'actions concrètes, avec des enjeux chiffrés et planifiés dans le temps. Chacun verra alors comment il est possible, en travaillant ensemble, d'améliorer les apports de tous et donc les résultats de l'entreprise.

en bref

Retrouvez des informations sur le métier et les missions de Dirigeants & investisseurs, sur le site www.di-groupe.com en version française et anglaise.

L'expérience du cabinet, son cv collectif, sa méthode, ses partenaires à l'international, et les principaux cas d'interventions :

- le plan de progrès,
- la gestion de crise
- la maîtrise d'une situation de surrégime,
- la préparation et l'accompagnement d'un «Spin-off»
- l'accompagnement des «100 jours» suivant une acquisition.

