

# la lettre de

DIRIGEANTS & INVESTISSEURS

N ° 2 1

M a i / j u i n 2 0 0 8

É D I T O

La tentation est grande devant un cas urgent d'intervenir avant d'avoir compris et de partir des solutions plutôt que du problème.

Cela peut entraîner de lourdes erreurs en essayant de remédier aux conséquences sans avoir identifié les causes réelles.

L'expérience des associés de Dirigeants & Investisseurs leur a appris à ne pas mélanger vitesse et précipitation et, tout en admettant que plus ils sont appelés tard, plus la mise en œuvre de solutions est urgente, ils savent qu'un problème d'entreprise que le dirigeant et son équipe n'ont pas pu surmonter seuls ne peut pas être un problème simple à résoudre.

Cela les a conduits à bâtir une méthodologie de Diagnostic opérationnel, débouchant sur un plan de progrès ou de redressement, qui a largement démontré son efficacité à l'occasion des nombreuses missions réalisées au cours des vingt années d'existence du cabinet.

C'est cette expérience qu'ils ont souhaité vous faire partager.

*Les associés de Dirigeants & Investisseurs*

*Le Diagnostic  
opérationnel :  
organiser le progrès  
et anticiper l'action...*





## Henry Huyghues Despointes

membre du Directoire de 21 Centrale Partners

**“Un catalyseur qui va permettre à l’entreprise de passer d’un état à un autre”.**

Elu “Meilleur fonds mid-market français” par Private Equity Magazine et la Tribune, 21 Centrale Partners, apprécié pour son approche industrielle et son réseau international, a pour objectif de créer des leaders durables et reconnus sur leur marché. Depuis 1998, 21 Centrale Partners a levé 510 millions d’euros.

### Dans quelles circonstances faites-vous appel à Dirigeants & Investisseurs ?

H. H.D. : Quand nous avons besoin d’avoir non seulement un regard extérieur sur une entreprise dont nous sommes actionnaires, mais au-delà un « pilote » qui saura aider le vaisseau à quitter le port, à prendre le large dans des conditions de sécurité optimales...

### Cela mérite quelques explications...

H. H.D. : Quand nous faisons appel à Dirigeants & Investisseurs, nous choisissons une méthodologie qui a fait ses preuves et qui est bien plus qu’un audit. Avec l’expertise de chef d’entreprise qui leur est propre, ils vont aider à ce que la meilleure relation possible s’établisse entre l’actionnaire et le management, en permettant à l’entreprise de trouver de nouveaux points d’appuis pour pouvoir continuer à se développer dans son domaine d’excellence. Le Diagnostic opérationnel et le plan d’actions détaillé qui est défini concomitamment, vont venir renforcer les potentiels existants. En fait, à travers l’intervention de Dirigeants & Investisseurs et son Diagnostic opérationnel, nous recherchons un catalyseur qui va permettre à l’entreprise de passer d’un état à un autre.

### N’est-ce pas justement cette dynamique qui caractérise le Diagnostic opérationnel ?

H. H.D. : Absolument. L’audit qui est une photographie de l’entreprise à un moment donné, est statique. La vision que nous fournit le Diagnostic, tout au contraire, est prospective : il situe l’entreprise en perspective, déterminant le rapport qui existe entre les deux mondes en mouvement dans lesquels elle évolue, le premier qui lui est propre — son marché, ses clients, ses process... —, le second qui est beaucoup plus

large et qui est celui de l’économie générale. En résumé, à mes yeux, la première caractéristique du Diagnostic opérationnel est de mettre en avant les forces et les faiblesses de l’entreprise et de définir les conditions nécessaires à la mise en œuvre d’un plan d’actions réellement efficace pour lui donner une nouvelle impulsion.

### Qu’advient-il si le Diagnostic de Dirigeants & Investisseurs ne rencontre pas les objectifs de son mandataire ?

H. H. D. : J’ai envie de dire que cela est très souvent le cas, mais que Dirigeants & Investisseurs de par la méthodologie qui est la sienne et les règles éthiques qu’il se fixe, va assurément répondre à ce que le mandataire attend : une autre représentation de l’entreprise. Et que doit privilégier le mandataire ? L’efficacité. Le bon sens doit par conséquent l’emporter... et les conditions posées par Dirigeants & Investisseurs pour entrer dans la phase opérationnelle post-diagnostic être acceptées. Cela est d’autant plus facile que les intervenants se donnent les moyens d’être immédiatement dans le « faire » et qu’ils conduisent leur mission avec une forme d’altruisme. Ils travaillent dans l’intérêt de la société qu’ils prennent en charge, sans autre limite, ni autre contrainte que celles qu’ils se fixent eux-mêmes. Grâce à cette totale liberté d’agir qui leur est accordée et qui n’est sans doute pas à la mode, ils vont permettre à chacun, au sein de l’entreprise, de donner le meilleur de ce qu’il est capable de donner. En rassemblant les forces vives, en les faisant travailler ensemble, ils sont créateurs de valeur. Et c’est là que nous nous rejoignons ! La création de valeur ou si l’on préfère la recherche de la meilleure performance financière pour nos mandants, n’est-elle pas en effet la vocation première d’un fonds d’investissement ? ■



## Bernard Muller

associé de Dirigeants & Investisseurs

### Pourquoi réagissez-vous quand on assimile votre Diagnostic opérationnel à de l’audit ou que l’on considère vos interventions comme du coaching ?

B. M. : Parce qu’il n’y a rien de plus faux ! Pour bien comprendre notre démarche, il faut entendre tous les mots. Nous ne parlons pas de diagnostic, mais de Diagnostic opérationnel et c’est précisément ce qui fait notre différence et notre force. J’y insiste. Nous examinons le « malade » et posons le Diagnostic, à l’instar des médecins spécialistes, mais nous prescrivons aussi d’entrée de jeu le traitement et ses modalités d’application. Nous définissons les grandes lignes du plan d’actions que nous préconisons, ses enjeux, sa durée et ses conditions de réussite correspondant régulièrement aux efforts financiers et humains que nous attendons de nos interlocuteurs, de nos mandataires. Ce qui fait notre spécificité, c’est que nous sommes des dirigeants d’entreprise et que c’est là le cœur de notre métier. Pas question par conséquent pour nous de faire du coaching, qu’il s’agisse de coaching psychologique ou de coaching méthodologique ! Nous, nous sommes dans le « faire », certes pour une durée limitée dans le temps, mais bien dans le « faire », c’est-à-dire mettre en œuvre le plan d’actions défini.

### En quoi les six semaines — c’est très court ! — que dure la phase de diagnostic sont-elles déterminantes ?

B. M. : C’est à ce moment-là que tout se joue. Histoire de l’entreprise, analyse des structures, vécus des femmes et des hommes, chiffres... Pour élaborer le Diagnostic opérationnel qui est le socle dur de notre intervention, nous devons mettre toutes les informations recueillies dans la « base de données » que nous nous construisons au fur et à mesure, les considérer selon nos propres schémas et sans idée préconçue. Nous devons pouvoir les modéliser comme nous l’entendons, au regard de notre expérience, de notre culture. L’objectif est d’avoir, au plus vite, une représentation de l’entreprise ou un schéma représentatif de sa réalité économique et sociale. Et d’ailleurs que constatons-nous ? Que notre vision de l’entreprise est, très souvent, assez différente de celles qui existaient préalablement et qui pouvaient avoir été défendues jusque-là, en interne comme en externe.

« Ce qui fait notre spécificité, c'est que nous sommes des dirigeants d'entreprise et que c'est là le cœur de notre métier ».

**Pourquoi travailler en binôme pour obtenir cette nouvelle « cartographie » de l'entreprise ?**

B.M. : C'est, là encore, un des fondamentaux des interventions de Dirigeants & Investisseurs. Pour établir le Diagnostic opérationnel, le temps est compté et le regard d'un seul homme n'est pas suffisant. Il faut, au plus vite, avoir la perception de ce que doit être l'entreprise et pour pouvoir donner une orientation à nos analyses, enrichir nos premières sensations, notre ressenti. C'est dans la confrontation avec l'autre que cela devient réaliste. Aussi les deux intervenants, qui ont généralement des sensibilités, une formation, un passé industriel différents, se voient-ils longuement pour exposer leurs points de vue, nourrir leur réflexion. Ils peuvent de plus, sur un point particulier, faire appel à des forces d'appoint, rechercher d'autres compétences qui existent au sein de Dirigeants & Investisseurs. Toute entreprise a sa vérité et il y a toujours plusieurs façons de la regarder. A deux, le risque de se tromper est moins grand... surtout lorsque l'on partage une même déontologie et que l'on applique les mêmes règles méthodologiques qui ne consistent pas seulement à prendre en compte les données financières comme pourrait le faire n'importe quel audit, mais qui privilégient aussi le facteur humain. C'est là le critère le plus différenciant de notre démarche.

**Ce critère qui est nécessaire, est-il suffisant pour expliquer la place très particulière occupée par Dirigeants & Investisseurs sur un marché qui est et reste concurrentiel ?**

B. M. : Notre capacité à associer au cœur du Diagnostic opérationnel les aspects humains et financiers de l'entreprise et à pouvoir ajouter, ce qui est rare, une troisième dimension à ces facteurs de progrès, celle du « savoir-faire » ou plus précisément du « faire », peut sembler non-conformiste dans le monde où nous intervenons. C'est cependant cette combinaison ternaire qui fonde notre philosophie et l'image de marque que nous avons su bâtir en vingt ans et qui nous vaut la confiance de nos clients. ■

Isabelle Guérin

chargée d'affaires chez Naxicap Partners



“Permettre à l'entreprise de reprendre son développement”.

Filiale de Natixis Private Equity, Naxicap Partners est un acteur majeur du capital-développement français avec une priorité donnée à l'approche régionale. Il est en France le premier investisseur en nombre et en montant pour les entreprises dont la valeur est inférieure à 30 millions d'euros, et le second pour les entreprises dont la valeur est inférieure à 75 millions d'euros.

**Dans quelle situation avez-vous fait appel à Dirigeants & Investisseurs ?**

Is. G. : Nous leur avons demandé d'intervenir auprès d'une jeune société — elle a moins de cinq ans — dans laquelle nous avions investi minoritairement. Cette entreprise a un bureau d'études à Paris et commercialise un produit-phare. Fabriqué en Chine, il est vendu en Europe, au Japon et aux Etats-Unis. Nous nous sommes vite aperçus que les trois dirigeants ne pouvaient plus faire face aux problèmes rencontrés non seulement pour faire fabriquer leur produit dans de bonnes conditions de qualité et de fiabilité, mais également pour le commercialiser. Tous les consultants « techniques » appelés à la rescousse n'avaient rien pu faire. Pour nous, fonds d'investissement, il fallait « passer à la vitesse supérieure » et faire accepter aux dirigeants, actionnaires majoritaires de l'entreprise, de se remettre en cause puisque les difficultés opérationnelles et les difficultés de trésorerie continuaient à s'accumuler. C'est à ce moment que nous avons décidé de faire appel à Dirigeants & Investisseurs.

**Vous aviez étudié le dossier et vous n'aviez aucun doute sur le potentiel de développement de l'entreprise. Vous aviez mesuré le risque et pourtant...**

Is. G. : Nous n'investissons pas « à l'aveugle ». Au contraire ! Nous connaissons les risques que nous prenons et savons les apprécier. Parce que l'entreprise est sur un marché porteur, que son produit est innovant, nous avons été convaincus — et nous le sommes toujours — qu'elle a tous les atouts pour croître et s'imposer dans son secteur d'activité. Nous avons suivi le dossier pas à pas et constaté, quelques mois après notre arrivée au capital, que l'entreprise était en échec tant sur le plan commercial, que sur le plan logistique et sur le plan financier. En demandant à Dirigeants & Investisseurs d'intervenir, notre objectif était de

lever les obstacles que la société ne parvenait pas à surmonter.

**Dans l'approche méthodologique de Dirigeants & Investisseurs qu'est-ce qui vous paraît faire la différence ?**

Is. G. : Qu'ils soient des chefs d'entreprise eux-mêmes et qu'ils fassent confiance aux personnels, dirigeants et cadres, de la société dans laquelle — j'ai envie de dire pour laquelle — ils interviennent. Avec le Diagnostic opérationnel de Dirigeants & Investisseurs, nous étions certains de pouvoir répondre à la question : « Est-il possible en reprenant les fondamentaux de l'entreprise de lui permettre de reprendre son développement ? ». Cette approche méthodologique en deux temps qui est leur spécificité et qui capitalise les fruits de leur expérience et de leur expertise, nous paraissait parfaitement adaptée à la situation. Il nous semblait indispensable d'identifier les points d'amélioration possible, puis de définir la « marche à suivre » pour retourner une situation critique et ainsi permettre à la société de retrouver des marges de manœuvre. Le fait que les intervenants de Dirigeants & Investisseurs s'engagent à réaliser leur plan d'actions s'ils reçoivent mandat pour le faire, est un plus que nous apprécions également.

**Avez-vous obtenu le résultat escompté ?**

Is. G. : Disons très clairement que Dirigeants & Investisseurs est intervenu sur un « terrain miné » car personne au sein de l'entreprise n'était prêt à accepter l'expertise d'un tiers. Les premiers contacts se sont cependant bien passés et Dirigeants & Investisseurs a pu travailler dans de bonnes conditions. Le plan d'actions qu'ils ont présenté à l'issue du Diagnostic opérationnel a été très apprécié par les dirigeants et Naxicap a fait savoir alors qu'il était prêt à accompagner financièrement le nouveau projet. ■



# Henri Viguière

associé de Dirigeants & Investisseurs

« C'est dans l'écoute des femmes et des hommes de l'entreprise que se forment nos convictions ».

## Peut-on donner une première définition de ce qu'est la prestation Diagnostic opérationnel telle qu'elle est proposée par Dirigeants & Investisseurs ?

H. V. : Le Diagnostic que nous proposons peut être défini comme une étude structurée, multifactorielle qui permet d'appréhender la situation et les problématiques de l'entreprise à un moment donné. Cette étude porte sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise pour que l'analyse ne laisse rien dans l'ombre ou plus exactement pour que l'on puisse avoir *in fine* une photographie de l'entreprise sous plusieurs éclairages. Il est impératif qu'il y ait un équilibre entre ces différentes facettes pour que nous puissions avoir une image globale qui reflète la réalité de l'entreprise.

Notre approche est une approche croisée qui repose sur des entretiens avec des femmes et des hommes qui vivent au quotidien les difficultés rencontrées. Il nous faut les mettre en confiance pour qu'ils puissent dire ce qui va et... ce qui ne va pas. Pour cela, nous ne pouvons travailler que dans la plus stricte confidentialité, sans jamais dévoiler à l'un ou l'autre ce que nous avons découvert, ce que nous avons entendu par ailleurs.

Lors de mes premières missions, l'entrepreneur que je suis a été frappé par le fait que, le plus souvent, les personnes que nous interrogeons ont la solution — ou au moins une partie de la solution — aux problèmes qui se posent. Dans tous les cas, les entretiens nous permettent de tirer des lignes de force et d'asseoir sur des bases solides la première phase du Diagnostic qui nous est demandé... sans qu'il ne puisse être encore question de tirer des conclusions définitives.

Une fois le Diagnostic établi, posé, il nous faut définir des plans de progrès, en examiner les conséquences financières et enfin déterminer les conditions de réussite.

## Le Diagnostic opérationnel est par conséquent une prestation « à large spectre ».

H. V. : En effet notre intervention ne se limite pas à un simple constat ! Nous nous devons d'aller plus loin et de faire des recommandations à partir de l'analyse qui est la nôtre. Nous sommes toujours

dans la phase Diagnostic quand nous proposons des plans de progrès. Certes, il est trop tôt pour entrer dans les détails, mais nous en donnons la matrice et elle servira de point de départ lorsque nous entrerons dans la phase opérationnelle... si telle est la volonté du client. Le Diagnostic nous permet de relever des points de faiblesse, mais surtout de mettre en exergue des points de force, ceux sur lesquels nous allons pouvoir nous appuyer pour réussir le retournement de l'entreprise. On ne peut mener à bien une telle mission qu'en travaillant avec une grande ouverture d'esprit, une certaine curiosité et toujours sans a priori.

## Qui peut être intéressé pour vous confier une mission de Diagnostic ?

H.V. : D'abord les actionnaires qui constatent un écart entre les résultats de l'entreprise et le business plan pré-établi, et qui souhaitent améliorer rapidement les performances de leur société. Le Diagnostic est également un « outil » indispensable aux actionnaires dont l'entreprise est en situation de crise et qui veulent établir un plan de redressement ou de retournement. Nous allons pouvoir leur mettre en main toutes les cartes qui leur permettront de convaincre les autres actionnaires, et de faire accepter par les dirigeants et le personnel le plan d'actions susceptible de redresser la situation.

Une mission de Diagnostic peut aussi nous être confiée par les dirigeants eux-mêmes lorsqu'ils se trouvent dans une situation à la fois complexe et critique qui nécessite un éclairage extérieur objectif, épuré de tout a priori.

Dans tous les cas le Diagnostic permet de « préparer le terrain » à la mise en œuvre d'un plan d'actions qui n'a qu'un seul objectif : « traiter, et si possible guérir, le malade ». Il ne pourra cependant jamais être imposé « à la hussarde ». Il est en effet impératif d'obtenir une collaboration étroite et directe du personnel de l'entreprise pour assurer le succès du plan d'actions. Dans notre démarche, l'humain tient une place primordiale et c'est ce que qui différencie le Diagnostic de l'audit.

Notre expérience de dirigeants d'entreprise nous donne une force supplémentaire : celle d'avoir toujours une approche pragmatique des problèmes

qui sont posés. La finance est un point important, l'organisationnel aussi, mais l'essentiel est ailleurs et c'est dans l'écoute des femmes et des hommes que se forment nos convictions. J'aime à dire que pour nous, ce qui compte en priorité dans le Diagnostic, et c'est peut-être la définition que j'aimerais en donner, c'est de « mettre de la chair autour des chiffres ».

## À vos yeux qu'est-ce qu'un « bon » Diagnostic ?

H.V. : C'est un accélérateur de l'action, un « turbo » qui garantit l'efficacité opérationnelle du plan d'actions. Un bon Diagnostic permet de définir les ossatures des plans de progrès et leurs conséquences financières, d'imaginer dans un temps donné — six semaines en moyenne — la structure du retournement et de repérer les femmes et les hommes qui y joueront un rôle clé. On comprend dès lors qu'il n'y ait pas d'intervention opérationnelle de Dirigeants & Investisseurs sans Diagnostic préalable. Il est la clé de voûte du plan d'actions dans lequel nous croyons si fort qu'au client qui nous dit : « Chiche, faites-le », nous pouvons répondre : « Banco » et être, dès le lendemain matin, au sein de l'entreprise, pour mettre en œuvre les mesures que nous préconisons. ■

## NOUVEAU VENU



54 ans, centralien, titulaire d'un MBA HEC, **Philippe Kraemer** a rejoint Dirigeants & Investisseurs au début de l'année 2008. Il y apporte son expérience industrielle de production de biens d'équipements, acquise tant en France qu'à l'international.

Philippe Kraemer a commencé sa carrière comme Ingénieur de recherche chez Ugine Aciers en 1977 et l'a poursuivie dans le groupe Usinor/Arceleor (Aciers inoxydables) jusqu'à devenir Directeur général adjoint de La Meusienne de 1994 à 1999.

En 2000, il intègre Eramet pour prendre la direction industrielle d'Aubert et Duval. Il sera nommé Président-directeur général de Bronzavia Industrie en 2003.