

# ASSISTANCE OPÉRATIONNELLE AUX ENTREPRISES

**Les entreprises, confrontées à des transitions délicates, peinent souvent à restaurer la confiance de leurs partenaires et à redresser leur performance opérationnelle. Comment naviguer efficacement entre ces phases critiques ? Posons la question à Patrick Bordessoule, associé et président de Dirigeants et Investisseurs.**

**Informations Entreprise : Comment les dirigeants peuvent-ils identifier et corriger les causes des points de friction dans leur entreprise ?**

**Patrick Bordessoule :** Il y a plusieurs points essentiels à considérer. Premièrement, il est crucial pour les dirigeants de prendre conscience de la nécessité de restructurer leur entreprise. Trop souvent, nous observons une détérioration progressive sans réaction adéquate des équipes managériales. Anticiper les difficultés financières permet d'aborder ces problèmes de manière proactive et de travailler en profondeur sur les dysfonctionnements identifiés.

Deuxièmement, il est impératif d'identifier les causes racines des problèmes de l'entreprise. Lors de nos interventions, nous réalisons un diagnostic approfondi sur cinq à six semaines, en interviewant tous les niveaux hiérarchiques, du simple ouvrier à la direction. Cette écoute exhaustive permet de recueillir des informations précieuses sur les dysfonctionnements internes.

Notre méthode inclut toujours la collaboration avec deux associés pour croiser les perspectives et distinguer les problèmes ponctuels des difficultés structurelles. La restructuration est souvent perçue comme une simple réorganisation financière, mais un véritable projet de retournement interne est nécessaire pour corriger durablement les dérives.

**I.E : Comment l'approche Dirigeants et Investisseurs et son indépendance influencent-elles ses recommandations ?**

**Patrick Bordessoule :** Notre approche repose initialement sur un diagnostic approfondi pour comprendre de l'intérieur les dysfonctionnements de l'entreprise. Nous réalisons cette analyse en examinant les données chiffrées existantes afin d'identifier les tendances et les dérives. Ensuite, nous partageons ces points avec les opérationnels et les salariés pour mieux cerner les difficultés rencontrées.

Une fois le diagnostic établi, il est impératif d'aller au-delà du simple constat et de

proposer des solutions concrètes, à l'instar d'un médecin prescrivant une ordonnance. Nous formulons des recommandations réalistes, réalisables et implantables, car nous participons activement à leur mise en œuvre.

Nos associés, disposant d'une longue expérience en tant que directeurs généraux, savent que déployer un plan prend souvent plus de temps et coûte plus cher que prévu. Ainsi, nous proposons des solutions pragmatiques, dénuées de recettes miracles.

Notre indépendance vis-à-vis des entreprises est ainsi cruciale. Elle nous permet d'analyser la situation de manière objective et de faire des recommandations visant à faciliter la transformation de l'entreprise, sans aucun intérêt personnel. Nos recommandations prennent toujours en compte les capacités financières et opérationnelles de l'entreprise pour assurer leur mise en œuvre effective.

**I.E : Comment votre discours de vérité et vos objectifs à court terme favorisent-ils la mobilisation des équipes et la confiance des partenaires financiers ?**

**Patrick Bordessoule :** Nous ne sommes pas responsables de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise. Notre engagement consiste à dire la vérité telle que nous la percevons. Ce discours de vérité est généralement bien compris tant par les salariés que par les banquiers, qui apprécient notre franchise dans l'identification des difficultés.

Lorsque nous réalisons et restituons notre diagnostic, notre objectif est de le partager avec la majorité du corps social. Il est crucial que les équipes partagent notre vision des difficultés et comprennent pourquoi et comment nous voulons mettre en place des changements. Lorsque les salariés voient leurs préoccupations prises en compte, ils sont plus enclins à adhérer à nos recommandations. La communication devient ainsi un élément indispensable pour convaincre et mobiliser les forces de l'entreprise autour de la nécessité de se restructurer.

Par ailleurs, il est important de ne pas se fixer des objectifs trop ambitieux à long terme. Nous préconisons des objectifs raisonnables à court terme, créant ainsi un cycle de motivation. Une fois un objectif atteint, nous en fixons un autre, légèrement plus ambitieux. Ce processus permet de sortir d'une spirale négative et d'instaurer un climat de confiance, y compris avec les partenaires financiers.



Les associés dirigeants

### I.E : Pouvez-vous partager un exemple concret d'une de vos interventions ?

**Patrick Bordessoule :** Nous avons récemment travaillé avec une entreprise de fabrication de papier, confrontée à une crise de confiance avec ses fournisseurs de bois, essentiels à la production de pâte à papier. Cette entreprise, de taille significative avec un chiffre d'affaires de plusieurs centaines de millions et près de 2 000 salariés, souffrait de la perte de confiance de ses fournisseurs forestiers en raison du non-respect des engagements de paiement par l'ancienne équipe dirigeante.

Pour restaurer cette confiance, j'ai rencontré individuellement les propriétaires forestiers. Plutôt que de signer des contrats d'approvisionnement sur plusieurs mois, je leur ai proposé de procéder à des achats hebdomadaires, avec paiement immédiat à chaque livraison. Cette approche a permis de montrer notre sérieux et notre capacité à respecter nos engagements financiers.

Au fil des semaines, en honorant scrupuleusement nos paiements, nous avons réussi à doubler progressivement nos commandes, regagnant ainsi la confiance des fournisseurs.

### I.E : Quels sont les indicateurs clés que vous surveillez lors des phases de transition ?

**Patrick Bordessoule :** Les deux indicateurs que nous surveillons en priorité sont la trésorerie et la marge d'exploitation. La trésorerie est essentielle, car sans liquidités, aucune action n'est possible. La marge d'exploitation, quant à elle, reflète l'amélioration de la performance opérationnelle.

Notre approche consiste à décomposer l'analyse de la marge d'exploitation en examinant chacun des agrégats de l'entreprise. Souvent, une entreprise achète, transforme et commercialise ses produits. Nous évaluons la rentabilité spécifique de

chaque étape : les achats, la production et la commercialisation, en utilisant des prix de transfert internes.

Cette méthode permet de détecter les éventuelles dérives et d'identifier précisément les segments qui nécessitent des améliorations. En fragmentant ainsi l'entreprise en différentes composantes, nous pouvons cibler nos interventions pour optimiser chaque partie du processus et améliorer la performance globale.

### I.E : Comment percevez-vous l'avenir ?

**Patrick Bordessoule :** Les entreprises en difficulté ou nécessitant une restructuration sont une constante, bien que les secteurs concernés varient. Il est difficile de déterminer précisément la taille du marché des entreprises en difficulté, mais il y a toujours un secteur confronté à des problèmes.

La diversité des problématiques rencontrées rend notre métier passionnant, avec des interventions dans des domaines aussi variés que l'automobile, la sous-traitance industrielle ou les produits manufacturés, l'agro-alimentaire, la construction, le textile et l'habillement, les transports, l'électronique mais également les start-ups, et même la gestion d'un hôpital. Cette diversité nécessite une équipe d'associés expérimentés, capable d'intervenir directement sur chaque dossier.

Notre cabinet se distingue par l'intervention exclusive des associés, tous ayant une vaste expérience en direction générale dans divers secteurs. Nous recrutons rarement avant 50 ans, privilégiant ceux qui ont prouvé leur compétence dans des fonctions de direction. Cela nous permet de mettre notre expertise au service des entreprises en difficulté, apportant ainsi plus de sens à la deuxième partie de notre carrière professionnelle.

Patrick Bordessoule



## Bio Express

### **Patrick Bordessoule,** **Président Dirigeants & Investisseurs**

Après un parcours de 7 ans en cabinet d'audit (Arthur Andersen) et une expérience de plus de 15 ans dans un Groupe Agro-alimentaire leader sur ses marchés (Premier Foods - Managing Director de la division Frozen Bakery Europe - Président des Filiales françaises), Patrick Bordessoule rejoint le cabinet Dirigeants & Investisseurs en 2009.