

« LA CONDUITE DU CHANGEMENT des entreprises »

Face à une situation critique, financière ou sociale, le dirigeant d'entreprise est souvent isolé. **Xavier P. Négiar, associé de June Partners** explique l'importance d'être accompagné par un conseil extérieur pour mener un processus de transformation qui va au-delà d'une simple restructuration.



Xavier P. Négiar, associé

Bio express

Xavier P. Négiar est diplômé d'un Bachelor of Sciences de University of Southern California, et d'un MIP de la Marshall Graduate School of Business de l'U.S.C. Il a débuté sa carrière en 1979 aux U.S.A. dans l'Aéronautique et le militaire au sein de Hughes Aircraft Company avant de rejoindre l'état-major du groupe Federated Department Stores. Il y a plus de 20 ans, il a participé à la création du cabinet d'intervention opérationnel I.E.N. avant de fusionner avec June Partners. Il a conduit, avec succès, de nombreuses missions de retournement de situations et d'amélioration des performances opérationnelles d'entreprises Small et Medium Cap dans tous types de secteurs, avec et sans prise de mandat social. Il est également membre de l'Association pour le Retournement d'Entreprise (ARE).

Quelle est la meilleure définition d'une restructuration d'entreprise ?

Le mot restructuration cache en réalité une problématique bien plus complexe et plus large. Nous préférons parler de conduite du changement ou de transformation en phase critique, un état qui se caractérise par une sous-performance de l'entreprise. L'expression des difficultés peut prendre plusieurs formes. La situation de trésorerie et la gestion du cash viennent naturellement à l'esprit. Une défiance des salariés ou des actionnaires peut également placer une société en situation de danger ou de sous-performance. Enfin, une rupture technologique ou commerciale peut faire vaciller une entreprise et la pousser au changement pour améliorer son avenir. Mais quelle que soit la forme de la difficulté, elle nécessite une transformation de l'entreprise pour y répondre.

Pourquoi une entreprise décide-t-elle de faire appel à June Partners ?

Face à une situation critique, la direction d'une entreprise est souvent isolée, voire à tendance à se renfermer sur elle-même, et n'a pas les moyens de traiter la question. Il est en effet difficile de mener de front la gestion de l'entreprise et procéder à sa transformation. June Partners accompagne les entreprises dans l'accélération de leur performance, qu'il s'agisse de la top line, de l'amélioration de l'EBITDA ou du cash. June Partners réunit les meilleurs experts des fonctions finance, RH, opérationnelles et industrielles qui savent ce que c'est que l'entreprise, ses contraintes, l'obligation de résultats. Nous allons au-delà du seul accompagnement de la direction dans le processus de transformation de l'entreprise.

Nous le conduisons et devenons partie prenante de ce changement. Nous allons jusqu'à prendre en main l'entreprise, si besoin, au travers de mandats sociaux. Nous transformons, et accompagnons, les fonctions clés avec comme objectif premier l'amélioration des performances et/ou le retournement de situation. Nous formons des équipes et les accompagnons tout au long du processus de transformation et jusqu'à la phase de normalisation de leur activité.

Quelles sont vos premières actions ?

La phase de diagnostic est cruciale. Pour cela nous procédons à des entretiens avec une large partie des membres du personnel de l'entreprise. Typiquement dans une entreprise comptant un millier de collaborateurs, en deux semaines, nous interviewons environ 600 à 700 personnes sur la base de grilles d'entretiens très fines et éprouvées. Le recueil d'informations va donc bien au-delà de la seule direction. Toutes les parties prenantes sont impliquées. Les salariés doivent pouvoir s'exprimer et nous analysons ainsi les écarts avec les thèmes du projet d'entreprise, les priorités établies...

Après avoir réalisé ce diagnostic, nous modélisons l'entreprise, effectuons des simulations de décisions et mesurons l'impact virtuel de ces décisions sur l'entreprise ou son activité. Ensuite, nous mettons en œuvre nos recommandations et proposons des dispositifs spécifiques aux problématiques rencontrées et identifiées.

Comment opérez-vous ensuite ?

Concrètement, nous intervenons pour prendre en charge aux côtés de nos clients leur transformation opérationnelle. Nous nous

appuyons sur les équipes métiers en place dans l'entreprise avec lesquelles nous fusionnons et auxquelles nous apportons notre expertise.

Nous intervenons en « dispositif ». Avec notre dispositif porté par nos équipes, nous transformons les fonctions clés de l'entreprise : la direction RH, financière, des systèmes d'information, mais également les processus de prise de décision de la direction générale. Nous pouvons être entre 2 et 10 collaborateurs June Partners à intervenir au sein d'une même entreprise. Notre approche se différencie ainsi de l'action d'un manager de transition qui vient principalement gérer le statu quo entre deux étapes importantes de la vie de l'entreprise.

Quel est le profil de vos collaborateurs ?

June Partners compte 70 collaborateurs senior avec une très forte expérience opérationnelle ce qui est une véritable force pour notre cabinet. L'ensemble des collaborateurs bénéficie d'une double expertise « entreprises » et « conseil ». Enfin, les Associés sont très impliqués sur les missions : 70% de leur temps est consacré à la réalisation des missions.

Quels sont vos moyens d'action et sur quelles variables intervenez-vous ?

Nous avons développé des outils internes pour modéliser les effets de levier potentiel de chacune des fonctions vitales de l'entreprise. Ils démontrent le bien-fondé aux actionnaires et au top management de nos recommandations avant de les mettre en place. Nous pouvons « virtualiser » nos préconisations

dès lors que nous avons réalisé nos diagnostics et compris la bonne marche de la société.

Lors de nos interventions, nous prenons en compte le détail des comptes de résultat, l'organisation du temps de travail, les investissements, les amortissements, l'augmentation des équipes commerciales... À partir de ces variables, nous montrons aux entreprises la performance économique potentielle. Et nous sommes en mesure de définir les moyens pour y parvenir.

Comment les équipes de l'entreprise voient-elles votre intervention ?

Nous sommes là pour recréer la confiance et réaligner les intérêts de l'ensemble des parties en présence dans l'entreprise. Notre valeur ajoutée devient rapidement évidente aux travers des résultats rapidement générés par nos approches opérationnelles et par le fait de donner aux dirigeants une nouvelle sérénité leur permettant de fonctionner de façon plus focalisée pendant que nos équipes se concentrent sur les éléments de dysfonctionnements et la co-conduite du changement.

Qu'attendez-vous des équipes de l'entreprise ?

Dans les entreprises en crise (financière ou de croissance), les dirigeants doivent poursuivre leur activité. Pour mener à bien les conduites de changement, il faut associer les équipes métiers avec notre équipe de spécialistes. Notre dispositif va ainsi venir se greffer sur l'entreprise en difficulté afin de fusionner avec les équipes métiers. L'écoute et l'implication des salariés sont

indispensables. Les cas de difficultés les plus importants proviennent souvent de l'absence d'un projet d'entreprise partagé.

Avez-vous des secteurs de prédilection ?

À l'origine, nous étions dans la transformation opérationnelle du secteur industriel. Aujourd'hui, notre modèle fonctionne dans les entreprises industrielles, b2b, mais également dans le secteur tertiaire, et de service aux entreprises.

Conduire le changement est en soi une spécialité qui ne s'improvise pas, et qui doit s'appuyer sur les structures mêmes des entreprises clientes et leurs compétences métiers sectorielles. C'est dans cette approche fusionnée entre les équipes clients et les nôtres que les résultats sont d'ailleurs les plus efficaces. ×