

La lettre d'information aux dirigeants

# Dirigeants en action

Edito

## La crise, figure imposée ou figure libératrice... à terme

Comment ne pas consacrer l'essentiel de notre newsletter de printemps à la crise, et en même temps, comment faire un numéro sur la crise ? Comment esquisser ce sujet omniprésent sur nos écrans, sur nos ondes et dans nos têtes et en même temps, comment éviter les sentiers battus et rebattus, les lieux communs et les banalités ? Comment sortir du climat de catastrophisme qui nous pèse visiblement tous, sans pour autant tomber dans l'angélisme ?

Pour relever ce défi quasi herculéen, nous avons choisi la voie des témoignages, nous vous ferons entendre la voix de quelques dirigeants qui ont accepté de répondre à nos questions sur la façon dont ils vivent cette crise et vous constaterez qu'ils sont à la fois lucides et optimistes...

Et nous vous ferons partager le vécu particulièrement intense de l'un des membres de notre Conseil Consultatif, Andrew Williams, « le coureur de fonds » de notre dernière newsletter, qui se trouve, rappelons-le, à la tête d'un des plus gros fonds européens. Quant à nous, humbles consultants, nous n'avons certes pas la prétention de donner des recettes pour affronter cette crise, nous avons simplement choisi de mettre l'accent sur un aspect classique mais souvent sous-estimé des périodes de transition comme celle que vivent nombre d'entreprises à l'heure actuelle, à savoir « l'effet marathon ».

Rendez-vous dans les pages suivantes pour en savoir plus... Bonne lecture

L'équipe Enaxion

[www.enaxion.fr](http://www.enaxion.fr)



ENQUÊTE

## Crise ? Quatre patrons jouent cartes sur table

**Comment les patrons analysent-ils la crise ? Et surtout, quels moyens mettent-ils en œuvre pour y répondre ? Nous avons interrogé quatre d'entre eux afin qu'ils nous livrent leurs impressions et révèlent leur stratégie pour en atténuer les effets.**

« Dans ce brouillard d'une épaisseur inquiétante, les entreprises françaises se montrent admirables », affirmait Laurence Parisot, présidente du Medef, en clôturant l'assemblée générale du mouvement, début février. Cette force de caractère, cette volonté de réagir face à l'adversité, se retrouve chez les interlocuteurs d'Enaxion. Même si tous les dirigeants interviewés avouent avoir été surpris par la brutalité du retournement de conjoncture. De fait, dès octobre dernier, les carnets de commande ont eu du mal à se remplir. « Depuis, on navigue à vue », confie Hervé Montjotin, directeur général du groupe Dentressangle. « Cette crise est très particulière en raison de la violence du décrochage, car c'est tout l'outil industriel qui s'arrête ». Jean-Éric Fabre, directeur général de Porcher Industrie, spécialisé dans la fabrication de tissus technique, avoue « n'avoir jamais connu de crise aussi forte ». « Cette crise est différente des précédentes parce qu'elle est mondiale, interbancaire et se traduit par un sentiment d'appauvrissement important de la population », commente Philippe Leydier, président d'Emin Leydier, fabricant de cartons pour emballage. « Elle est non seulement mondiale mais aussi psychologique, si bien qu'elle touche tout le monde », confirme Philippe Joffard, président de Lafuma.

Quant à la date de sortie de crise, aucun d'entre eux ne s'essaye au jeu des pronostics. « Elle dépendra principalement des banques. Lorsque ces dernières auront nettoyé le passif visible mais aussi invisible », commente le président de Lafuma. Mais loin de pleurer sur leur sort, nos quatre grands patrons conservent un bel optimisme. Certains sont même des habitués des crises comme Hervé Montjotin. « La dernière date de 2005 lors de l'élargissement de l'Europe ». Dirigeant d'un groupe évoluant au sein d'un secteur où la concurrence fait rage, il prône l'action pour réagir. Car loin de subir les baisses de parts de marché, chaque patron a déjà réorganisé voire restructuré l'entreprise afin de gagner en souplesse, tant humaine que financière.

C'est le cas de Philippe Leydier qui mise sur l'amélioration des achats et une réorganisation du travail. Concrètement, l'ensemble des emplois intérimaires ont été supprimés, les CDD n'ont pas été renouvelés et certains départs ont été négociés. Au total, ce sont environ 100 équivalents temps plein sur près d'un millier qui partiront en un an. Dans le même temps, le gel des investissements a été décidé ainsi que la suppression des projets futurs « qui ne seraient pas absolument stratégiques ».

:: suite page 2

**Enaxion**  
CONSEIL & ACCOMPAGNEMENT  
STRATÉGIQUE & OPÉRATIONNEL

## Crise ? Quatre patrons jouent cartes sur table

:: suite de la page Une

Même plan d'économie drastique au sein du groupe Norbert Dentressangle. Pour le premier acteur européen en transport, il s'agit surtout de conserver sa place de leader. Une tâche rendue délicate par le ralentissement industriel. Concrètement, la baisse de l'automne oscille entre 10 et 15%. « *Et le début d'année reste sur la même trend* », ajoute Hervé Montjotin. En revanche, l'activité logistique résiste en raison de la très longue durée des contrats très longue durée et le recours, à hauteur de 25%, au personnel intérimaire.

Afin de répondre à la baisse d'activité, le directeur général a réagi dès novembre dernier en lançant un plan d'économie direct. « *Nous opérons une réorganisation d'activité, des regroupements* ». Une stratégie qui requiert une dextérité de chirurgien car ce patron croit à « *la progression par petits pas durant laquelle chacun doit déplacer ses curseurs* ». Mais l'avenir ne s'annonce pas forcément sombre, car la force commerciale sera exploitée durant cette période propice aussi au gain de parts de marché en raison de l'affaiblissement de certains concurrents. Dans ce secteur, le nombre de défaillances d'entreprises a cru de plus de 30 % depuis septembre dernier.

De son côté, Jean-Éric Fabre, directeur général de Porcher Industrie, prône une figure imposée : faire le gros dos en attendant des jours meilleurs. Au sein de son groupe, toutes les activités ont été touchées sauf celles liées à l'aéronautique. Curieu-



sement, l'activité sur le territoire américain se maintient car elle s'adresse au secteur militaire et aéronautique. *A contrario*, les ventes en Chine ont chuté de 50 % et celles concernant le Brésil et le Japon de 40%. Pourtant le groupe reste vaillant en

## Une période propice pour gagner des parts de marché

raison d'une situation financière saine. La politique de consolidation des marges semble aussi payer. À l'avenir, le directeur général prévoit de retarder certains investissements prévus, réduire les coûts de production et faire pression sur les fournisseurs pour optimiser les marges. Autre levier : le recours au marché de l'emploi

intérimaire. Chez Lafuma, c'est la diversité de l'offre qui semble payer en temps de crise. « *Les produits techniques résistent mieux que les autres* », confie Philippe Joffard. Le consommateur en quête de sécurité est loin de boudier les fleurons du groupe comme Lafuma, Millet, Eider et Le Chameau. En revanche, la marque Oxbow, prisée des adeptes de surf, souffre plus que les autres. Durant cette période hautement stratégique, « *il faut maîtriser les besoins en fonds de roulement, privilégier les marges et faire baisser les frais* », explique le PDG.

En 2009, le groupe devrait poursuivre ses investissements et sa croissance interne. « *Nos équipes sont aujourd'hui totalement optimisées. C'est un principe de base de les adapter aux besoins du marché* ». Le dirigeant espère ainsi « *surfer* » sur la crise en agissant sur les leviers de l'intérim et du travail partiel. ■ **Caroline Auclair**

La littérature managériale regorge de concepts raffinés et pertinents pour décrire le phénomène du changement et celui de la transition; Nous avons choisi d'explicitier l'un d'entre eux, à savoir « l'effet marathon ».

### L'effet marathon

Précisons succinctement les termes utilisés :

- Le changement, c'est ce qui s'impose à l'entreprise, par des modifications de son environnement par exemple; Quoi de plus vrai en ce moment...

- La transition, elle, représente le phénomène tel qu'il est vécu à l'intérieur de l'entreprise, par les individus : elle relève d'un processus interne qui s'inscrit dans la durée.

Ces transitions sont vécues à tous les niveaux de l'entreprise, depuis le dirigeant qui surveille son cours de bourse, les managers qui refont sans cesse leurs prévisionnels et les opérationnels qui voient



les usines baisser leur niveau d'activité. Mais chacun n'en est pas forcément au même stade dans la transition qu'il doit vivre et c'est ça « l'effet marathon » auquel il faut prendre garde, par analogie avec ces grands marathons auxquels participent des milliers de personnes, et pour lesquels les premiers concurrents ont déjà parcouru une grande distance quand les derniers s'élancent enfin.

Dans l'entreprise, le dirigeant concocte une nouvelle stratégie depuis des semaines, voire des mois, il l'a validée avec son Conseil d'administration, puis il associe les managers à la déclinaison en plans

d'action, puis ce sont les opérationnels dans les usines ou sur le terrain qui sont informés. Même si cet enchaînement est un peu simpliste, il montre bien le décalage de perception, de maturité qui peut se produire potentiellement entre les différents interlocuteurs dans l'entreprise. Dans certains cas, ce décalage n'est pas linéaire et, par exemple, les opérationnels vont se trouver parfois plus avancés dans leur chemin de transition que les cadres intermédiaires.

Dans tous les cas, la prise en compte de l'état d'avancement de chacun (et pas seulement la bonne planification des étapes du changement) est fondamentale pour gérer efficacement la transition.

Quoiqu'il en soit, en tant que dirigeant et manager chargé de conduire l'entreprise et les hommes, vous avez non seulement votre propre transition à vivre, mais aussi à être vigilant quant à la transition vécue par vos collaborateurs, ce qui suppose d'être à l'écoute de vous-même comme des autres : une exigence folle comme chacun sait.



## Portrait

### Éric Piffaut, bulleur professionnel

Bourguignon pur jus, Éric Piffaut est propriétaire et dirigeant de Maison Ambal, devenue en quelques années leader du crémant de Bourgogne. Une ascension accompagnée par Enaxion.

« Nous sommes de vrais bulleurs ». Une réputation qui fait pétiller de joie Éric Piffaut, propriétaire de la Maison Veuve Ambal, spécialiste des vins effervescents. Créée en 1898 par son arrière-arrière-grand-mère, Marie Ambal, veuve de guerre, la Maison Veuve Ambal basée à Montagny-lès-Beaune est spécialisée dans les vins mousseux et les crémants de Bourgogne. « Avec 12 millions de bouteilles de bulles produites par an, dont 5 millions pour le seul crémant de Bourgogne, nous sommes leaders sur le secteur », détaille Éric Piffaut, également pdg de la société. Pourtant, rien ne le prédisposait à reprendre le flambeau. « J'ai fait des études de commerce classiques dans l'optique de travailler dans l'entreprise de vaisselle de mon père ».

En réalité, il ne fera jamais la vaisselle. Esprit de famille oblige, en 1980, il rejoint son grand-père, Charles Roux-Ambal, à la tête de la société familiale depuis 1929. « Non seulement je ne connaissais rien aux vins effervescents, mais en plus l'entreprise n'avait pas les moyens de me rémunérer », se souvient Éric Piffaut. Au terme de huit années d'apprentissage, le jeune homme acquiert de la bouteille et prend les rênes de la boutique qu'il rachète à son grand-père en viager. En deux décennies, il fait considérablement évoluer l'entreprise. « Pendant longtemps, nous avons travaillé avec les grossistes, mais peu à peu, ils ont disparu au profit de la grande distribution. » Il vendage alors de nouveaux clients, principalement dans la grande distribution (la Maison Veuve Amal détient 60% des parts de marché pour le crémant), rachète des sociétés et des domaines, se développe à l'export, puis, en 2005, quitte Rully, siège historique, pour Montagny-lès-Beaune et de nouveaux locaux plus vastes et un outil de pro-

duction plus moderne. Au fil des ans, le groupe Veuve Ambal passe ainsi de 15 salariés et d'une production de 700 000 bouteilles à 150 salariés et 12 millions de bouteilles à bulles vendues. « Aujourd'hui, en plus de la maison mère, nous possédons quatre domaines et deux sites de production dans le Sud. L'an dernier, nous avons également agrandi notre domaine bourguignon en achetant 80 hectares de vignobles ».

Fervent défenseur du métier de la bulle, il aimerait que le crémant qui bénéficie d'une AOC (Appellation d'origine contrôlée) soit reconnu à sa juste valeur, comme le champagne de la Bourgogne. « Nos produits sont très techniques et d'un excellent rapport qualité prix. C'est pour cela que notre clientèle est fidèle. » Pour faire partager sa passion, Éric Piffaut, à l'image de ce qui se fait largement en Bourgogne, ouvre la Maison Veuve Ambal aux particuliers. « Nous avons accueilli 5 000 visiteurs en 2008 et espérons arriver à 20 000 d'ici à quelques années ». C'est dans le même esprit que la Maison décroche une à une les certifications : ISO 14001 et 9001, International Food Standard et British Retail Consortium et Ecocert pour les crémants bio produits depuis 10 ans. Depuis 2005, ces investissements lui ont coûté quelque 20 millions d'euros. Aussi, les années 2009-2010 seront « des années de consolidation car les capitaux investis ne tournent pas très vite », estime Éric Piffaut. Toujours en effervescence, il confie néanmoins être à la recherche de croissance externe et se laisserait bien tenter par « un vin tranquille de Bourgogne ». À suivre... ■ C.F.

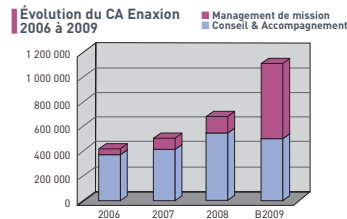
« Nos produits sont très techniques et d'un excellent rapport qualité prix. C'est pour cela que notre clientèle est fidèle. »



# en bref...

## ENAXION POURSUIT SA CROISSANCE

Après une progression de 17% en 2007, le chiffre d'affaires d'Enaxion a fait un nouveau bond de 37% en 2008 et franchira allégrement le cap du million d'euros en 2009. « On bénéficie notamment



de la forte croissance de nos activités de management de mission », souligne Pierre-Yves Gagneret, associé gérant, qui précise que l'essentiel des clients d'Enaxion gravite dans l'univers industriel et des services. Parmi les axes de développement, les dirigeants d'Enaxion, déjà très actifs en Suisse, Allemagne, Espagne et États-Unis, envisagent de renforcer leur présence à l'international.

## CONJONCTURE : LE VÉCU D'ANDREW WILLIAMS

« On a vécu une période assez dramatique compte tenu du caractère exceptionnel de la crise traversée ». Lors du dernier conseil consultatif d'Enaxion, dont il est l'un des membres éminents, Andrew Williams a évoqué sans langue de bois les turbulences provoquées par l'effondrement des bourses, cet automne. Conséquence, le PDG de SVG (Schroder Venture Group), l'une des plus importantes compagnies de fonds d'investissement,



a dû se résoudre à de douloureuses coupes sombres. Au final, la valeur de l'action est passée de 9 à 1 euro, mais l'entreprise est sauvée. « Certaines économies mettront de nombreuses années à s'en remettre, mais la relance viendra, une nouvelle fois, des États-Unis », prédit Andrew Williams.

### Dirigeants en action

Lettre trimestrielle d'information aux dirigeants  
Conception éditoriale :  
Objectif Une (www.objectifune.fr)  
Rédaction : Pascal Auclair (p.auclair@objectifune.fr),  
Hugues Leininger (hugues.leininger@enaxion.fr),  
Pierre Yves Gagneret (pierre-yves.gagneret@enaxion.fr),  
Anne Dransart (anne.dransart@enaxion.fr),  
Caroline Auclair.  
Conception graphique : Pâl'arts.  
Photo : Christelle Viviant, Roxor/Fotolia  
Groupe Dentressangle, P. Auclair.  
Enaxion : 3, place Louis-Pradel  
69001 Lyon (Tél. : 04 72 74 44 30)  
newsletter@enaxion.fr

# Le management de mission par l'exemple

Dans notre dernière newsletter, nous vous avons présenté plus en détail le Management de mission, solution proposée par Enaxion pour la mise en œuvre opérationnelle de projets.

À chaque newsletter, nous souhaitons vous faire partager le concret d'une intervention.

## NOTRE 1<sup>ÈRE</sup> INTERVENTION

Le client :

### 2LDesign

(licencié Lacoste, Lanvin, Nina Ricci en lunetterie)

filiale de L'Amy SA

Juin 2006-Septembre 2006

### La mission :

Dans une situation critique (départs non anticipés, commandes en souffrance...) remettre en fonction opérationnelle l'approvisionnement de la société.

Analyse critique et recommandations sur l'organisation logistique et d'approvisionnement de la société.

### Le manager de mission :

Définition du profil recherché finalisée avec le DG de L'Amy SA le 23 mai 2006. En trois semaines, identification de 9 candidats potentiels, évaluation d'une short-list de 3 managers, choix du manager de mission par le client et démarrage de notre intervention le 12 juin 2006 avec :

Fabienne D., ESC Grenoble, 36 ans, Responsable logistique (Gestion opérationnelle de l'activité - Amélioration des processus : Approvisionnement, Achat, Logistique des transports, Planification, Gestion de stock, Chaîne logistique).  
Connaissance de grandes structures industrielles et PME  
ERP = SAP R3/MM - Oracle Application, Anglais courant

### Le rôle d'Enaxion :

Coaching du manager de mission, relation avec le client et suivi du projet assurés par Hugues Leininger, associé gérant d'Enaxion.

### Le témoignage du client :

« Nous avons apprécié la rapidité d'Enaxion pour identifier le manager, et la rapidité du dit manager pour prendre ses fonctions, rapidité due à la qualité du manager et à l'accompagnement à la prise de fonction par Enaxion... Nous avons évité la rupture de nos approvisionnements grâce à cette intervention ».

Yves Durand, directeur général



### Les résultats obtenus :

→ Programmes d'approvisionnement actualisés par marque dans SAP

→ Mise en place du service logistique de l'entreprise (embauche de 2 approvisionneurs, organisation du service et des procédures)

→ Remise d'un rapport d'audit sur la fonction logistique