



Les secrets de la réussite : Dix défis pour le Groupe Altrad

Tandis que notre pays connaît des bouleversements culturels, ethniques, que la fracture sociale n'est pas un mythe et que la mondialisation s'impose à nous tous, qu'on le veuille ou pas, nos entreprises et leurs dirigeants sont confrontés à des nouveaux défis comme des anciens pour tenter de poursuivre l'aventure de l'entrepreneuriat. Au cours de mon parcours de chef d'entreprise, j'ai pu déterminer dix défis à relever prioritairement pour réussir.

Le deuxième défi : Le management : la chaîne de valeur

20 ans se sont écoulés. Cette année a une saveur particulière elle marque le vingtième anniversaire de mon entrée dans la profession. Que de chemin parcouru en vingt ans ! un chemin qu'à dire vrai je n'avais nullement envisagé en débutant dans la carrière. La diversité de nos entreprises, déjà évidente et qui sans nul doute croîtra encore au fil de nouveaux rachats d'entreprise ou de l'exploitation de nouveaux débouchés, recouvre toutefois une loi que la réalité économique impose à chacune : notre succès dépend de nos avantages concurrentiels – en termes de coûts ou de différenciation (qualité, innovation, etc.) – au sein d'un marché. C'est une manière de définir toute entreprise, quel que soit le segment de marché où elle opère. Chaque entreprise génère sa propre chaîne de valeur par ses fonctions créatrices, étant en somme un ensemble productif destiné à concevoir, acheter, fabriquer, commercialiser et/ou soutenir ses produits à travers diverses activités physiques et/ou technologiques : achat et approvisionnement, production, distribution des produits, commercialisation et vente, services annexes (installation, réparation, formation, communication, etc.). Au bout du compte, la marge représente la différence entre la valeur totale produite et les coûts globaux nécessaires à ces fonctions créatrices de valeur.

De cette description se déduisent plusieurs principes de management :

- L'effort de création de valeur doit être

pensé en termes d'avantage concurrentiel au sein d'un marché déterminé. Sur tel marché il pourra s'agir d'un prix plus bas, sur tel autre, d'une qualité irréprochable, sur un autre encore, d'une logistique externe (distribution) sans faille.

- La marge mesure la différence entre la valeur produite et les coûts nécessaires à cet effet. Dès lors, selon l'avantage concurrentiel recherché, l'accroissement de la marge pourra résulter soit d'une augmentation de la valeur produite (par exemple à travers l'innovation, la qualité etc.), soit d'une réduction des coûts.

- Les diverses fonctions au sein de l'entreprise sont, par rapport à cette problématique, étroitement interdépendantes entre elles. Par exemple, le mode de rémunération défini par la Gestion des Ressources Humaines peut favoriser la mise en place d'une politique de qualité ; à l'inverse, un conflit entre un atelier de production et les commerciaux peut provoquer des retards de livraison. Bien d'autres liaisons internes existent, notamment entre le bureau des études, le service des méthodes, la production et le commerce.

- La valeur totale résulte de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, et non seulement d'une seule ; de même le coût global. Chaque activité contribue à la valeur et engendre des coûts. Dès lors, certaines fonctions de l'entreprise contribueront plutôt à la marge en créant de la valeur, sans économie particulière (par exemple en consentant un effort de formation et de motivation du personnel en vue d'une meilleure qualité des produits), et d'autres en faisant des économies, sans accroissement de valeur (par exemple en allégeant une opération de logistique). De même, certaines synergies entre les fonctions au sein de l'entreprise peuvent viser à créer de la valeur (comme lorsque les commerciaux, par leur remontée d'informations, aident le bureau des études à orienter ses recherches de nouveaux produits) ou à réduire les coûts (comme lorsque le bureau des études met le service des achats en mesure de changer de fournisseurs pour les matières premières destinées à la production.).

Tous ces principes de gestion s'appliquent aujourd'hui au sein de chacune des entreprises de notre Groupe. Notre résultat et notre rentabilité sont, en effet, davantage que simplement la somme des marges de chaque entreprise, mais bénéficient

également des services transversaux (communs à plusieurs entreprises) et centraux (communs à toutes les entreprises) qui agissent comme maillons d'activités créatrices partagées et contribuent à générer de la valeur et de la marge, à la fois au sein d'une entreprise, dans les entreprises sœurs et, in fine, à l'échelle du groupe tout entier.

C'est dire qu'il revient à chaque chef d'entreprise de contribuer au succès général non seulement à travers la gestion de ses propres fonctions, mais aussi à travers sa contribution et son recours à ces activités communes (transversales ou centrales). L'intérêt immédiat de sa propre entreprise, en termes d'avantage concurrentiel et de résultats, n'est dès lors qu'un aspect de sa contribution aux intérêts supérieurs du groupe, à travers les résultats des entreprises sœurs et du groupe globalement. C'est pour affirmer cet état d'esprit qu'une réflexion sera engagée sur le mode de rémunération des chefs d'entreprise, qui ne sont jusqu'à présent matériellement intéressés qu'aux seuls résultats de la composante qu'ils dirigent.

Quelques gestes simples

- Connaître ses marchés et ses concurrents, raisonnant en termes de chaîne de valeur et d'avantages concurrentiels.

- Donner la priorité aux intérêts du groupe, dans une constante attention aux activités communes et autres liaisons entretenues dans ce cadre.

- En cas de difficulté, ne pas jalouser le succès des entreprises sœurs et du groupe, ni leur dissimuler ses propres problèmes, mais rechercher leur aide et l'accueillir de bonne grâce.

- Asseoir son management sur des règles simples, cohérentes et comprises par ses collaborateurs, n'exigeant des autres que les efforts que l'on s'impose aussi à soi-même, et non moins attentif à leur créativité que vigilant quant à la sienne.

- Faire preuve d'humilité en toutes circonstances : se réjouir d'un succès mais ne pas s'en satisfaire ; vivre un échec comme une épreuve pour s'améliorer.

> Contacts - voir p. 66

DANS LE PROCHAIN NUMÉRO

Le 3^e défi pour l'Entreprise :
La bonne gestion financière