

Chapitre 2

LA HOLDING : COHÉSION ET SYNERGIE

La trentaine de membres s'organisent autour de pôles de compétences nommés "directions fonctionnelles du Groupe" : Direction financière, Direction commerciale, Direction comptable, Direction du Contrôle de gestion, etc. Le système de management est transversal et réellement déhiérarchisé, car tous les membres de la holding sont sous l'autorité directe de la Direction générale. Il n'existe par ailleurs pas d'organigramme hiérarchique positionnant les membres les uns par rapport aux autres.

La holding a pour rôle d'assurer la cohésion, l'efficacité et la rentabilité de l'ensemble du Groupe. Elle véhicule, promeut et met en application les valeurs et la stratégie portées par la Direction générale. Pour cela, elle soutient et accompagne chaque manager dans ses missions ; ses domaines d'intervention sont donc multiples et représentés par chaque direction fonctionnelle.

Son objectif principal est de favoriser la création des conditions d'une croissance optimale pour le Groupe, de rendre chaque société plus performante. Elle travaille pour défendre et appliquer l'une des valeurs essentielles, à savoir la supériorité de l'intérêt collectif du Groupe sur les intérêts individuels. Aucun conflit d'intérêt ne devant exister (ou persister) entre les salariés et le Groupe, l'objectif central de la holding est de

faire conjointement progresser et se développer le Groupe, les entreprises et les hommes qui le composent.

Le management du groupe Altrad étant participatif, la holding définit avec la Direction générale les principaux axes de la stratégie globale du Groupe à court, moyen et long termes. Elle permet la mise en application de cette stratégie en corrélation avec la vision à long terme du Groupe.

La holding diffuse, explique la stratégie et veille à sa bonne mise en œuvre. Cela exige une implication forte ainsi qu'une interaction et une communication optimale permanentes entre ses membres et les filiales opérationnelles. Les membres de la holding représentent donc la Direction générale. La communication est directe et simple en raison de l'absence de niveaux hiérarchiques.

Chaque membre de la holding a ainsi le droit et le devoir d'exercer des actions de management direct sur les filiales, selon ses compétences particulières.

2.1 RÔLES ET DEVOIRS DE LA HOLDING

2.1.1 Définir, diffuser et appliquer la stratégie globale du Groupe au sein du réseau de filiales

La stratégie globale du Groupe permet d'assurer la cohérence d'ensemble, de pérenniser son activité et d'assurer sa rentabilité.

2.1.2 Assurer le contrôle budgétaire et mesurer la performance

La holding exerce un contrôle sur les résultats réalisés par les filiales. Périodiquement (généralement tous les mois), elle procède à la consolidation et à l'analyse des données qui remontent des filiales. Elle apprécie ainsi les écarts entre les prévisions et les réalisations et préconise des actions correctrices le cas échéant. Par ce contrôle budgétaire, elle mesure les performances individuelles (de chaque filiale) et collectives (au niveau du Groupe).

Le groupe Altrad a, dans ce but, mis en place un certain nombre de procédures permettant de faciliter le travail de la holding et assurant la cohérence et l'efficacité de l'ensemble du Groupe. Ces procédures (*cf. infra*) imposent un cadre de travail aux responsables opérationnels et doivent impérativement être respectées. Il appartient donc aux membres de la holding d'exercer un contrôle sur la bonne application de ces procédures au sein des filiales. Cependant, cette mission de contrôle se réalise sans nuire à la prise d'initiative attendue de la part de chaque directeur de filiale.

2.1.3 Mettre en place des actions correctrices

La notion seule de contrôle de la performance ne se suffit pas à elle-même. L'action de la holding doit aller au-delà, c'est-à-dire vers la mise en place d'actions correctrices. La comparaison des prévisions et des réalisations permet de déclencher immédiatement des actions pour réduire les écarts les plus significatifs. Un écart relatif aux ventes conduit par exemple à des mesures commerciales, un écart concernant le taux horaire engendre des actions industrielles, un écart sur les frais généraux induit des économies, etc. Cela exige une vigilance permanente de la part des membres de la holding, qui doivent veiller aux réalisations des filiales et être à même de proposer les meilleures actions correctrices dans les plus brefs délais. De cette réactivité et de ces propositions dépendra l'optimisation de l'atteinte des objectifs. Il est évident que la holding devra contrôler la bonne mise en œuvre des actions correctrices préconisées avec fermeté et diplomatie.

2.1.4 Aider quotidiennement les filiales par un support technique

Les différentes directions fonctionnelles du Groupe assurent également, dans leurs domaines de compétence respectifs, une fonction de support technique. Ce dernier porte donc sur

différents aspects ; les membres de la holding sont les interlocuteurs privilégiés des filiales dans leurs domaines de compétence. Ils doivent ainsi répondre aux différentes demandes provenant des filiales avec un maximum de réactivité et de pertinence. Dans le même esprit, la notion de réactivité doit également s'appliquer aux filiales, et les remontées d'informations demandées s'effectuer aux moments prévus.

2.1.5 Concevoir et mettre en œuvre les projets transversaux

Il s'agit ici d'appliquer un principe fondateur du Groupe : la remise en question perpétuelle. L'activité et la performance des filiales faisant l'objet d'une veille permanente, des projets transversaux peuvent être nécessaires. La holding participe à leur élaboration et les met en œuvre. Ces projets peuvent s'articuler autour de thèmes précis tels que les restructurations (industrielles, commerciales, etc.) ou encore l'optimisation de fonction (Logistique, Gestion de flotte automobile, etc.). Le but de ces projets transversaux est de créer les conditions d'une croissance maximale, toujours dans l'intérêt général du Groupe.

2.1.6 Appliquer la stratégie de croissance externe

Le développement du groupe Altrad depuis sa création s'est axé autour de sa stratégie de croissance externe, dans laquelle les membres de la holding ont un rôle important à jouer. Cette dernière participe en amont à l'étude des cibles sélectionnées dans le cadre d'audits d'acquisitions : elle procède ainsi à des visites de sites et mène de nombreuses analyses. Une fois la cible acquise par le Groupe, la holding a pour rôle d'intégrer la nouvelle filiale au sein du Groupe. Ce travail d'intégration se matérialise par des interventions des membres de la holding directement dans les nouvelles filiales, afin de diffuser la philosophie et la stratégie du Groupe et de présenter les différentes normes et procédures en vigueur. Dans ce cas encore, des qualités de pédagogie, de diplomatie et d'exemplarité sont exigées

de la part des membres de la holding afin que l'intégration des sociétés entrantes se déroule pour le mieux et concrétise les synergies.

2.1.7 Rechercher des synergies et manager les *progress units*

Leur utilité a maintes fois été démontrée et les résultats obtenus par chacune d'entre elles sont plus que satisfaisants. L'objectif essentiel des *progress units* est de rechercher des synergies, de créer du lien et d'assurer la cohésion au sein du réseau de filiales du Groupe. Elles assurent par ailleurs un rôle d'accélérateur de l'intégration pour les filiales (bonnes pratiques de la nouvelle filiale valorisées, participation des filiales aux travaux de groupe, etc.). Si les *progress units* regroupent des membres des filiales et de la holding, c'est à cette dernière qu'il appartient d'animer ce réseau, de le faire vivre au quotidien et d'en mesurer la performance. Ce travail de coordination et d'animation au niveau central apparaît comme indispensable afin que le réseau de *progress units* puisse fonctionner au mieux et atteindre les objectifs escomptés.

Cette organisation permet d'importants et fréquents échanges multilatéraux d'informations, de savoir-faire ou encore de méthodes au sein de la culture Altrad. Une communication à sens unique du haut vers le bas conduirait de toute évidence à l'échec. Le bon déroulement du projet d'entreprise passe par la fonction d'animation de la holding. Celle-ci permet de diffuser et de s'assurer de la correcte mise en œuvre de la stratégie définie par la Direction générale. La compétence et la performance ne découlent que d'un travail d'équipe et d'une association de savoirs ; la coordination permet de créer des synergies entre les filiales et la holding et entre les filiales elles-mêmes. Le travail de la holding est essentiellement qualitatif, la récolte d'informations étant définie dans le cadre de la zone rouge, et les membres de la holding vérifient la fiabilité et la régularité de

ces informations, les performances, et interviennent si besoin est. Peu de personnel est donc nécessaire – un excès serait même contre-productif.

2.2 RÈGLES ET PROCÉDURES DÉFINIES PAR LA HOLDING

Ainsi, la holding fonctionne efficacement car elle a mis en place un certain nombre de règles et de procédures imposées au manager de chaque filiale dans le cadre de la zone rouge. Celles-ci sont indispensables afin de structurer, piloter et contrôler le bon fonctionnement du groupe Altrad.

Voici un rappel – non exhaustif – des règles du Groupe. Les membres de la holding représentent la Direction générale et donc le président Mohed Altrad. Leurs demandes doivent donc être traitées avec respect. Cela sous-entend de la part de l'ensemble des acteurs du Groupe :

- de respecter les choix pris par la Direction générale, qui sont des décisions établies pour l'intérêt du Groupe ;
- d'appliquer les procédures du Groupe ;
- de respecter les délais impartis dans toutes les demandes faites par la holding ;
- d'envoyer des informations complètes et de bonne qualité qui ne nécessitent pas de demandes complémentaires ;
- de respecter et faire respecter par les équipes les règles comptables du Groupe.

À ces règles générales correspondent un certain nombre de procédures qu'il est formellement obligatoire de respecter au sein du groupe Altrad :

- recrutement (contrat à durée indéterminée [CDI], contrat à durée déterminée [CDD], intérimaires et stagiaires) ;
- augmentation de salaire et octroi de prime ;
- investissement et *leasing** ;

- BFR (seuils de crédits clients autorisés, délais clients et fournisseurs, procédure de recouvrement) ;
- procédure budgétaire ;
- validation des paiements fournisseurs ;
- frais de déplacement ;
- les différents *reportings* Groupe et leurs délais.

Rappelons que la validation de toutes ces procédures doit être faite par la holding ou la Direction générale. La procédure mise en place pour les investissements peut être citée à titre d'illustration. En effet, chacun sait qu'un budget d'investissement est alloué lors de la phase budgétaire. Cependant, la procédure d'investissement implique une validation par la Direction générale de chaque investissement au cours de l'exercice. Cela peut sembler contraignant, déresponsabilisant, mais cette procédure a bel et bien un réel intérêt dans la vie du Groupe. En effet, outre le fait de savoir comment est utilisé le budget investissement, cette validation permet de s'assurer que le Groupe peut réaliser cet investissement en vérifiant la disponibilité des moyens, la non-dégradation des ratios financiers, et en s'assurant de la pertinence et du retour sur investissement.

La mise en place et la bonne application des règles et procédures du Groupe peuvent parfois être perçues comme des contraintes ; cependant, il faut rappeler qu'en son sein, il convient de privilégier l'intérêt commun à l'intérêt individuel. Ces règles et procédures permettent au Groupe de répondre à ses propres contraintes qui peuvent être à plusieurs niveaux : comptable, fiscal, légal, social ou financier. Le groupe Altrad a donc mis en place cette structure ainsi que ces règles et procédures pour respecter ses propres contraintes – externes comme internes –, et notamment ses ratios financiers, ses délais de communication et autres déclarations, mais aussi pour répondre à ses problématiques d'endettement et de besoin de trésorerie afin, entre autres, de pouvoir financer sa croissance

(croissance externe mais également investissements). Cette zone rouge permet à la holding de se consacrer à un travail essentiellement qualitatif tout en octroyant une grande liberté aux chefs d'entreprise.