

La Newsletter de VBM Conseil

Au sommaire de cette livraison :

- Efficacité et rentabilité de la formation :

[Interview](#) de Georges De Chaisemartin
Directeur général adjoint de Sagem Communications

- Une approche du management plus adaptée à ces temps de crise : faut-il oublier le management par objectifs ?

Jean-Marie Descarpentries
et Philippe Korda
potentiel

[L'entreprise réconciliée](#)
Comment libérer son
économique et humain

- La crise : [éléments de réflexion](#)

Des éléments tirés en particulier du numéro spécial « Le Capitalisme en question » publié en avril 2002 par « Enjeux Les Echos ».

Et un appel à dialoguer (voir [page 5](#))

- La « [Juste Valeur](#) » sur la sellette

Avec les IFRS la juste valeur fait une entrée importante dans les comptes de l'entreprise : progrès pour les uns, danger pour les autres.

Efficacité et rentabilité de la formation

Former les managers au management du cash : ROI garanti !

Définir des objectifs de performance en termes financiers est essentiel. Mais le responsable financier doit relever deux défis : choisir des critères pertinents et les faire partager par l'ensemble des directeurs et managers opérationnels.

Nous présentons ici l'exemple d'un dispositif de formation mis en oeuvre en 2008 par Sagem Communications, avec EM LYON, pour aligner objectifs, indicateurs, et actions.

Interview de Georges de Chaisemartin, Directeur Général Adjoint de **Sagem Communications**, en charge des Affaires Financières. (*Questions posées par Rémy Paliard et Philippe Vennier*)

Question : Pouvez-vous présenter Sagem Communications (SC) ?

G de Ch : Issue du Groupe SAFRAN par une opération de LBO signée le 25 janvier 2008, Sagem Communications est une entreprise de 6 660 personnes développant un CA de plus de 1,2 Milliards €. Nos activités sont regroupées en 4 « Business Units » : décodeurs de TV numérique, terminaux résidentiels et haut débit, systèmes et partenariats, terminaux d'impression.

Question : Sur quel critère-clé est établi votre système de pilotage et quels étaient vos objectifs avec ce programme de formation ?

G de Ch : Le RCE – Rentabilité des capitaux engagés - est notre critère fondamental. Avec le LBO, SC s'est significativement endetté et pour rembourser, une stricte gestion du cash s'imposait. La culture d'entreprise, héritée du temps de SAGEM, puis de SAFRAN, a toujours été très orientée CA et Résultat. Il en résultait un BFR égal à 2,5 mois de CA, quand nos concurrents fonctionnaient avec un BFR inférieur à 1 mois: il y avait là une marge d'amélioration importante.

Par ailleurs, les principaux managers de l'entreprise sont des ingénieurs et des commerciaux ; il a paru nécessaire de renforcer sérieusement leur bagage financier, enrichir leurs compétences dans ce domaine et changer les mentalités : une action de formation en profondeur s'imposait. Commencée au printemps avec les membres du Comité de Direction, elle aura concerné près de 300 cadres d'ici la fin de l'année 2008.

Question : Le dispositif de formation mis en place est du type « blended learning », qu'en pensez-vous à la lumière de l'expérience et comment a-t-il été vécu par vos managers ?

G de Ch : Ce dispositif avec ses phases complémentaires s'avère très efficace.

L'e-learning permet à chacun d'acquérir, compléter ou simplement réviser ses connaissances en finance d'entreprise. Plus à l'aise avec les concepts, nanti de définitions claires, le manager peut en parler en confiance pendant les séances plénières et par la suite, lors des réunions de travail.

Les deux journées de formation en plénière, avec leurs nombreuses illustrations concrètes, et la séance finale de brain-storming, sont très bien perçues par les participants : ils apprécient que les exemples choisis soient proches de leurs

préoccupations, voire immédiatement applicables.

En fait, cette formation est devenue une sorte de « must » dans l'entreprise : tout le monde veut en faire partie !

Question : Les résultats de cette action de formation sont-ils mesurables ?

G de Ch : Le changement de culture est frappant :

- les résultats, qui sont disponibles chaque mois à J + 4, sont analysés avec chacune des BU, et l'accent est maintenant mis sur le BFR et la RCE.

- Tout contrat important est automatiquement présenté avec les éléments de BFR et de RCE associés.

- Le RCE de Sagem Communications est maintenant supérieur à 10%, **et 50% de la dette du LBO ont été remboursés en 9 mois.**

Question : Et si c'était à refaire ?

G de Ch : les résultats parlent d'eux-mêmes !

Question : Comment voyez-vous l'avenir, que change le contexte économique pour vous ?

G de Ch : Pour atteindre les objectifs fixés lors du LBO, il va être nécessaire d'augmenter nos parts de marché et donc de diversifier nos clients. Ceci va nous demander un effort important en termes de R&D et d'innovation. C'est dans la ligne de la stratégie mise en place dès janvier. Et nous n'excluons pas des croissances externes, maintenant que la société est largement désendettée.

Commentaires :

Cette interview est extraite d'un article préparé pour « Echanges » la revue de la DFCG.

L'ensemble du dispositif de formation est animé par Rémy Paliard et les ressources e-learning (Finance) sont fournies par VBM Conseil.

Pour en savoir plus :

Rémy Paliard
Professeur de Finance à EMLYON
paliard@em-lyon.com

Philippe Vennier
Directeur associé VBM Conseil
pvennier@vbm-conseil.com

Retour au [Sommaire](#)

Management de l'entreprise



Jean-Marie Descarpentries et Philippe Corda nous proposent d'oser diriger autrement.

Oublier la primauté du management par objectif, les tableaux de bords avec les indicateurs de performance.

S'appuyer

- sur le désir de progresser inscrit dans notre cerveau

Créer une motivation positive en proposant des objectifs d'amélioration

- Oser le choix cumulatif

le « et » plutôt que le « ou ».

Autrement dit il n'est pas toujours nécessaire de faire des compromis.

Ce livre « à contre courant des méthodes classiques de management » s'appuie cependant sur des classiques comme l'analyse des points forts et des points faibles,...

Quelques citations bien trouvées appuient le texte :

« *Chaque progrès donne un nouvel espoir, suspendu à la solution d'une nouvelle difficulté. Le dossier n'est jamais clos.* » Claude Lévi-Strauss

Qui introduit le chapitre sur le pilotage opérationnel – les tableaux de bord de progrès comparés

« *Ne juge pas chaque jour seulement à la récolte que tu fais, mais aussi aux graines que tu sèmes.* » Robert Louis Stevenson

Qui introduit le chapitre sur le pilotage de la valeur – l'impératif de la croissance.

La crise : éléments de réflexion

10 clés du futur selon 10 patrons

Extraits du *Capitalisme en question* - Enjeux Les Echos Avril 1992

« Responsabilité »

Gérard Mestrallet : Je place au même niveau l'objectif de rentabilité qui est une nécessité absolue et celui de la responsabilité. La responsabilité sociale est aujourd'hui un enjeu majeur pour les multinationales comme Suez....

« Transparence »

Thierry Desmarest : pour obtenir une valorisation pérenne de notre entreprise et maintenir son image de marque dans le public, nous devons instaurer une relation de confiance avec notre environnement. La transparence est donc dans l'intérêt de l'entreprise. ...présenter des comptes certifiés sincères et conformes aux règles comptables ne suffit pas. Encore faut-il les rendre lisibles et compréhensibles la stratégie et les résultats....

« Education »

Francis Mer : Quels sont nos atouts dans la compétition mondiale ? En Occident, j'en vois un, mais il est fondamental : la matière grise. D'où l'importance, essentielle, de la performance de notre système d'éducation initiale et ensuite de la formation tout au long de la vie professionnelle....

« Partage »

Yves Gonnord : depuis quelques années l'idée d'un partage du pouvoir dans l'entreprise ne cesse de s'intensifier.... Pouvoir de consultation important au comité d'entreprise.... Partage du capital avec les salariés dans des proportions significatives...

« Diversité »

Daniel Bernard : La mondialisation conduira à plus de variété et non à un mode de vie unique....

« Travail »

Frédéric Tiberghien : ... Dans les 10 prochaines années, nous allons assister à un bouleversement du marché du travail sous l'effet des nouvelles technologies. Internet favorisera la mise aux enchères de la force de travail sur des places de marché virtuelles...

« Profit »

Bertrand Collomb : ...le profit, en effet, c'est d'abord la mesure de l'efficacité. Et l'efficacité, c'est le fait que l'entreprise crée davantage de richesses qu'elle n'en consomme....Le client devrait rester roi dans les années qui viennent. Mais on assistera probablement à un rééquilibrage entre actionnaires et salariés....participation, actionnariat, stock-options : la tendance devrait être durable, mais elle a pour corollaire des écarts de plus en plus grands dans l'entreprise.... Mais nous Européens, devons être vigilants sur l'accroissement des inégalités....

« Liberté »

Jean-Marie Cavada : La prochaine décennie sera celle de la réflexion sur la place de l'Etat.... Réflexion sur la juste place de l'Etat.... Régulation, protection de l'égalité des

chances, partage d'une partie des richesses, tout cela reste indispensable à l'équilibre de nos sociétés, tout autant que la liberté pour produire des richesses...

« Créativité »

Louis Schweizer : Il faudra intégrer les *produits du désordre* pour être irremplaçable..... Même si vous êtes très très bon, vous n'êtes pas irremplaçable.... Mais si vous êtes différent, vous devenez irremplaçable. Il faut donc avoir cette capacité de faire ce que personne d'autre ne fait. En cela, l'inspiration, la diversité, la créativité sont des valeurs clés...

« Progrès »

Pasquale Pistorio : Le capitalisme perdra sa légitimité s'il oublie que sa finalité est l'individu..... C'est pourquoi, le capitalisme européen, son Etat providence, son respect des individus qu'ils produisent ou non au sens marchand du terme, me paraît plus moderne et plus facteur de progrès que le capitalisme sauvage.

Quels enseignements tirer de la crise, comment en sortir ?

Trouverons nous des clés chez les classiques : Adam Smith, Jean-Baptiste Say, David Ricardo, Karl Marx, Karl Marx, Léon Walras, John Maynard Keynes, Joseph Schumpeter et/ou chez les plus récents prix Nobel d'économie ?

Quels sont les économistes d'aujourd'hui qui vous inspirent le plus ?

Les grands patrons cités plus haut avaient-ils raison ?

Si vous avez des réponses, des suggestions ou d'autres questions, vous pouvez envoyer un mail à pv@vbm-conseil.com : toutes vos contributions orienteront et alimenteront la prochaine Newsletter.

Nous vous en remercions.

Retour au [Sommaire](#)

La juste valeur

Avec la crise, la « juste valeur » est sur la sellette.

Ainsi, lors du Financium 2008 (Palais des Congrès du 15 au 17 décembre), la journée du 16 s'est ouverte sur une table ronde « La juste valeur de l'entreprise a-t-elle encore un sens ? »

Philippe Danjou – membre du Board IASB – a fait consensus lorsqu'il a déclaré que les IFRS ont un rôle de révélateur et non d'acteur dans la crise actuelle et que, par exemple, le problème des subprimes montre un défaut des US GAAP, défaut qui a permis aux banques américaines de créer des risques et de les titriser pour s'en débarrasser.

La ministre Christine Lagarde soulignait récemment l'aspect pro-cyclique de l'application de la juste valeur.

Un lobby allemand milite vigoureusement pour le retour au coût historique.

A suivre....

Merci d'adresser vos commentaires, questions ou demandes d'informations au responsable des articles Philippe Vennier
pv@vbm-conseil.com

Retour au [Sommaire](#)