

Gouvernance et Performance pour bien réussir 2013

Comment dans cet environnement économique, votre stratégie, votre mode de gouvernance peuvent être des catalyseurs de performance.

Le 9 octobre 2012, avec mon partenaire CAZES-GODDYN, cabinet d'expertise comptable et de commissaire aux comptes, membre du groupement Audecia et auteur du livre « La gestion de la PME », aux éditions Lefebvre, nous avons réalisé une conférence sur le thème de la Gouvernance et de la Performance pour bien réussir 2013.

Plus de 50 dirigeants d'entreprise étaient présents ; nous les remercions pour leur confiance.

Pour traiter ce thème, nous avons décidé de faire témoigner deux de nos clients. Deux clients qui ont continué à être à la fois en croissance et performants. Deux clients qui ont misé sur la gouvernance de leur entreprise pour justement gagner en performance.

Christophe Goddyn, dirigeant du cabinet d'expertise comptable CAZES-GODDYN a fait venir son client Monsieur Didier Andres, co-dirigeant de la PME AXALYS. Claude Arribas, dirigeant de la société Anse dont le domaine d'expertise est le développement de la performance des entreprises a fait intervenir sa cliente Madame Clare Hart de la société ILO.

- AXALYS créée en 2004 basée sur Montpellier et à Gerona en Espagne est fabricant d'accessoires pour l'aluminium et le PVC ; www.axalys.fr et www.alma.es
- ILO créée en 1993, basée à Baillargues (34) : sa spécialité est d'accompagner les entreprises dans leur projet à l'international (traduction, interprétariat et formation) ; www.ilo.fr

Nous remercions vivement Clare Hart et Didier Andres. La richesse de cette soirée est surtout due à la richesse de leur témoignage sans tabou et en toute authenticité.

Dans cet article, il nous paraît intéressant de faire ressortir les points communs de ces deux sociétés et les perceptions des deux conférenciers.

I – Les points communs sur la gouvernance et la performance des deux sociétés :

- ❑ Tout d’abord, Clare Hart et Didier Andres ne gouvernent pas seuls. C’est une équipe composée d’un associé et d’une équipe dirigeante. Cette équipe est le moteur catalyseur de l’entreprise.
- ❑ Ils gouvernent avec toujours à l’esprit : comment l’entreprise peut-elle se passer de moi ? Cela peut être considéré comme assez paradoxal mais pour eux, moins l’entreprise a besoin du dirigeant, plus celle-ci est autonome, plus elle sait prendre des risques et plus elle innove.
- ❑ Cette posture que nous pouvons appeler délégitime permet la créativité et la longévité. ILO va fêter ses 20 ans et AXALIS ses 7 ans.
- ❑ Ils sont présents lors des moments importants et encouragent la prise d’initiative.
- ❑ En tant que dirigeant, ils rencontrent des peurs, les partagent avec leurs équipes sans toutefois les déléguer mais bien en les transformant en plans d’actions.
- ❑ Leur management est participatif sans se perdre dans la réunionite. L’efficacité est toujours présente dans toutes les actions.
- ❑ Ils ont des tableaux de bord draconiens et tout le monde en a la connaissance, toute l’entreprise doit savoir au moins en même temps qu’eux quelles actions mener si un indicateur de mesure ne va pas.
- ❑ La crise de 2008 est pour eux différente de maintenant. Autant en 2008, ils ont fait le dos rond, autant en 2013 ils prévoient d’être beaucoup plus actifs et surtout beaucoup plus présents pour encourager les équipes dirigeantes et l’ensemble des collaborateurs. L’enjeu est de les faire sortir de la morosité ambiante. Leur système de gouvernance a permis à l’entreprise d’être pro-active et créatrice de valeur
- ❑ En effet, dans les deux cas, l’innovation, la performance et la qualité client sont un point important.
- ❑ Autre élément surprenant : nous savions que Clare HART est engagée dans des mouvements associatifs tel FACE Hérault pour aider les autres dans l’exclusion, mais nous n’avions pas pris la mesure que cet engagement est aussi devenu celui des collaborateurs de son entreprise ILO. Nous avons appris que Didier Andres et son associé avait des engagements dans le monde associatif autour de l’handicap et que cet engagement est lui aussi devenu un engagement des collaborateurs d’AXALIS. AXALIS en a fait même un point essentiel puisque la fabrication/réalisation des produits est réalisée par des CAT. Cela implique que le bureau d’étude réalise des produits faciles à fabriquer et donc des coûts de production très bas. Pour lui, le

Efficacité et Performance Commerciales

marché « chinois » n'est pas un concurrent. Cette volonté d'engagement personnel n'est liée qu'aux dirigeants mais à la longue, cela a donné une implication au sein de l'entreprise qui va bien au-delà de la vision et du sens de l'entreprise. Un peu comme si l'entité entreprise avait une raison d'être bien supérieure à sa seule raison d'être économique et de production.

- Le recrutement est un moment important, les deux dirigeants en sont arrivés à la conclusion qu'ils recherchaient d'abord avec qui ils voulaient travailler avant de rechercher les compétences de la personne.
- La sortie d'un nouveau produit ou service par an est un bon rythme, il permet une bonne cadence.
- Pour 2013, ils vont accentuer leur développement car ils estiment que c'est le bon moment. Ils mettent l'accent sur le développement commercial et sur le suivi de la trésorerie.

II – Comment bien préparer 2013 ?

Au niveau gestion **Christophe GODDYN** responsable du cabinet d'expertise comptable (35 collaborateurs sur Montpellier) a défini les points suivants comme prioritaires pour 2013 :

- Prévoir l'atterrissage 2012 (résultats attendus)
- Communiquer avec son environnement financier
 - Banques
 - Banque de France
 - Assurances crédits
- Se fixer vers des objectifs ambitieux mais réalistes pour 2013 (« Il n'y a pas de bon vent pour celui qui ne sait pas où il va »)
- Les matérialiser dans un budget prévisionnel
- Avoir des outils adaptés de mesure des résultats
 - Tableaux de bord
 - Situations
- Avoir une stratégie financière proactive cohérente avec la situation de l'entreprise
- Exemples :
 - Levées de fonds / recherches de capitaux
 - Mise en place Factor
 - Etaler le passif fiscal et social (CCSF)

Quand à **Claude Arribas**, même s'il n'aime pas définir des points clefs pour bien réussir, il a défini les 10 points clefs suivants pour une bonne gouvernance au service de la performance pour 2013

- ❑ Connais-toi d'abord toi-même
- ❑ Définir une vision commune partagée et partageable
- ❑ Savoir ce qui nous passionne et là où on veut être le meilleur
- ❑ Prévoir un rythme de réunions à l'avance et connu de toute la gouvernance pour communiquer sur le système de gouvernance, ceci évite les réunions de crise
- ❑ Aligner au moins une fois par an les objectifs personnels et d'entreprise car parfois ce qui est vrai à un moment donné ne l'est plus 3 ans plus tard. Trop de sociétés disparaissent à cause d'un non réajustement de priorités entre associés.
- ❑ Avoir le courage de se dire les choses
- ❑ Accepter l'inégalité, accepter de partir et laisser partir
- ❑ Célébrer les victoires même les petites
- ❑ Avoir un système de management qui permet l'erreur.
- ❑ On ne devient que ce que l'on mesure

Si vous voulez être accompagné dans ces deux éléments pour bien réussir 2013,

Nous vous invitons à contacter directement Christophe Goddyn au 04 67 20 20 20 et/ou Claude Arribas au 06 82 69 70 83.

Au plaisir d'un prochain contact.

Bien Cordialement.

Claude Arribas

06 82 69 70 83

www.anse.fr