

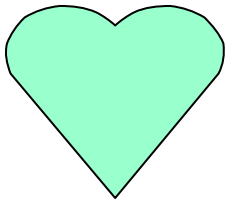
# Corrigé du cas fishing

## Voies possibles de résolution du pb posé

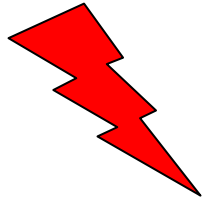
- Partir des acteurs en place et examiner la manière de leur donner satisfaction
- Utiliser des principes d'action
- Confronter chaque solution à des critères de choix
- Utiliser une méthode de résolution de problème
- Imiter les principes de réussite des spécialistes en restructuration de société

# 1 - Voies possibles de résolution du pb posé

- Partir des acteurs en place et examiner la manière de leur donner satisfaction
- Utiliser des principes d'action
- Confronter chaque solution à des critères de choix
- Utiliser une méthode de résolution de problème
- Imiter les principes de réussite des spécialistes en restructuration de société



La famille le Chenadec



Les syndicats

Le personnel

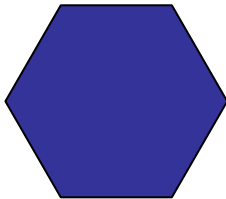


qualifié

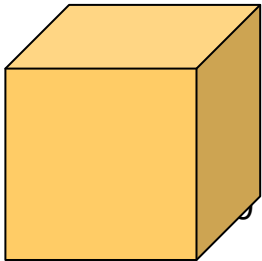


Non qualifié

Les acteurs en présence



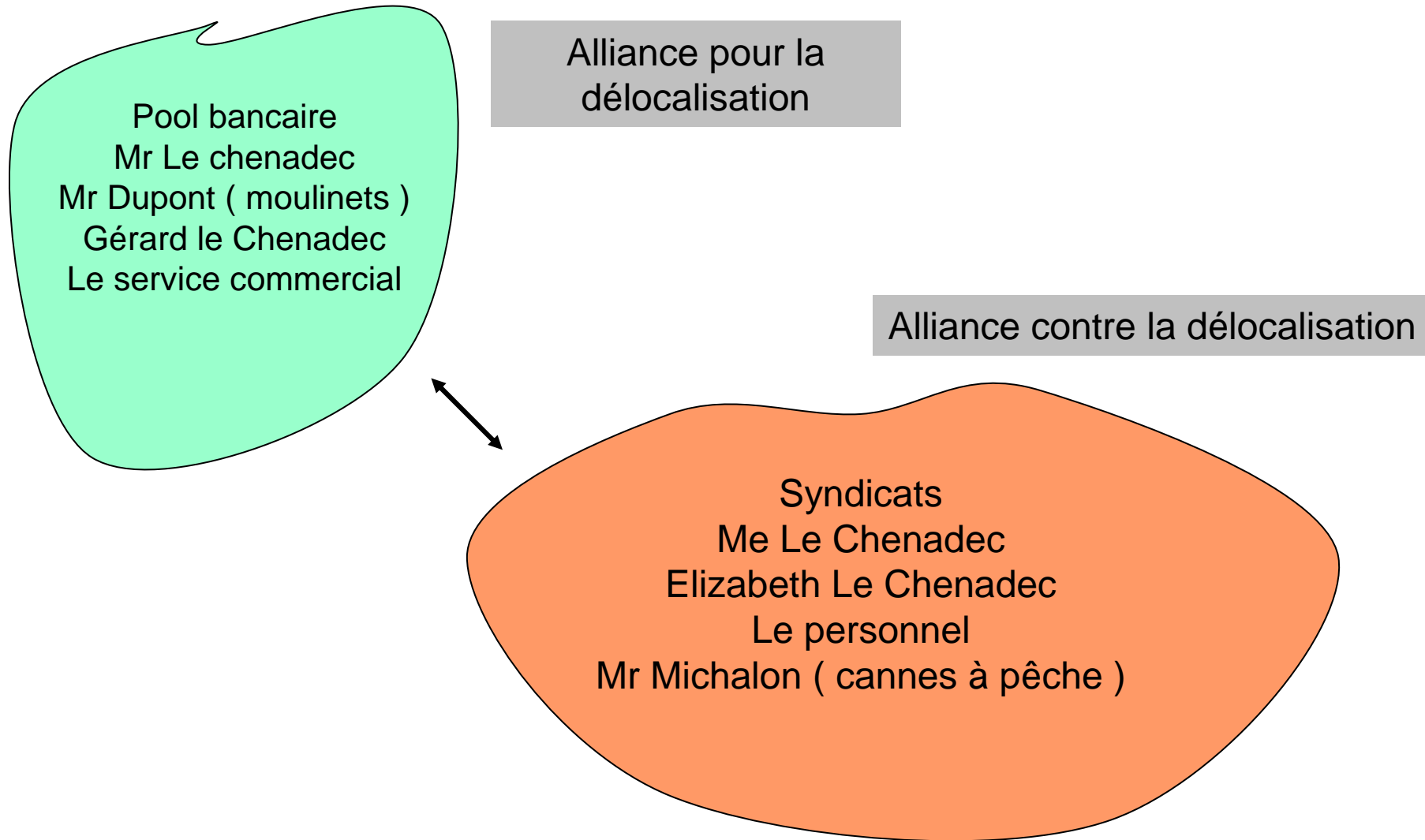
L'encadrement



Les actionnaires majoritaires  
Pool bancaire

Jean Bretin

# Ces acteurs sont alliés par intérêt ou proximité affective



Mais ces acteurs ne pèsent pas **objectivement** du même poids

Poids relatif des uns et des autres

1	Les actionnaires majoritaires ont le pouvoir
2	Les actionnaires minoritaires à 49% sont influents
3	Les syndicats ont un pouvoir de nuisance
4	La famille représente 49% des actions mais est divisée
5	L'encadrement joue sa carte
6	Le personnel ne veut pas déménager

## Cette approche n'est pas satisfaisante

- En agissant ainsi, je pose mal le problème
- Parce que je dois partir d'abord de la situation de l'entreprise et non d'abord de celle des différents acteurs

## 2 -Voies possibles de résolution du pb posé

- Partir des acteurs en place et examiner la manière de leur donner satisfaction
- **Utiliser des principes d'action**
- Confronter chaque solution à des critères de choix
- Utiliser une méthode de résolution de problème
- Imiter les principes de réussite des spécialistes en restructuration de société

## Exemple de principes d'action

- 1 - **Exercer son esprit critique** par rapport aux solutions présentées comme « toute faites » ou « incontournables »
- 2 - Toujours préférer **la solution de long terme** aux accommodements du court terme, même pour éviter des inconvénients passagers
- 3 - Toujours « **miser** » sur **des hommes de qualité** plutôt que sur des solutions de compromis
- 4 - **Ne jamais perdre de vue l'objectif principal** même s'il faut satisfaire des éléments accessoires :  
ferme en stratégie, souple en tactique
- 5 - **Proposer des compensations « honnêtes »** en se mettant à la place de la personne à qui on demande de faire la concession

## Exemple de principes d'action

- 6 - Ne pas vouloir rechercher **le compromis « à tout prix »**
- 7 - Avoir une idée précise **des forces en présence** et de leur évolution
- 8 - **Maîtriser son affectivité**
- 9 – Savoir ne pas tomber dans **le perfectionnisme** :  
Le mieux est l'ennemi du bien
- 10 – **Rester pragmatique** d'abord et avant tout

Cette approche se prête bien au travail en groupe de projet

### 3 - Voies possibles de résolution du pb posé

- Partir des acteurs en place et examiner la manière de leur donner satisfaction
- Utiliser des principes d'action
- Confronter chaque solution à des critères de choix
- Utiliser une méthode de résolution de problème
- Imiter les principes de réussite des spécialistes en restructuration de société

## Exemple de critères de choix

- 1 - La solution respecte l'objectif principal : restaurer la profitabilité
- 2 – La solution est porteuse d'avenir
- 3 – La solution est susceptible d'obtenir l'aval des décideurs
- 4 – La solution offre des compensations susceptibles de faire accepter le Plan Social
- 5 – La solution a prévu de suivre un Processus susceptible de conduire les opérations à terme

Solutions	Critère de choix 1	Critère de choix 2	Critère de choix 3	Critère de choix 4	Critère de choix 5
Solution 1	oui	non	oui	oui	non
Solution 2	non	non	oui	oui	non
Total des oui et des non, par solution	<input type="text"/> <input type="text"/>				

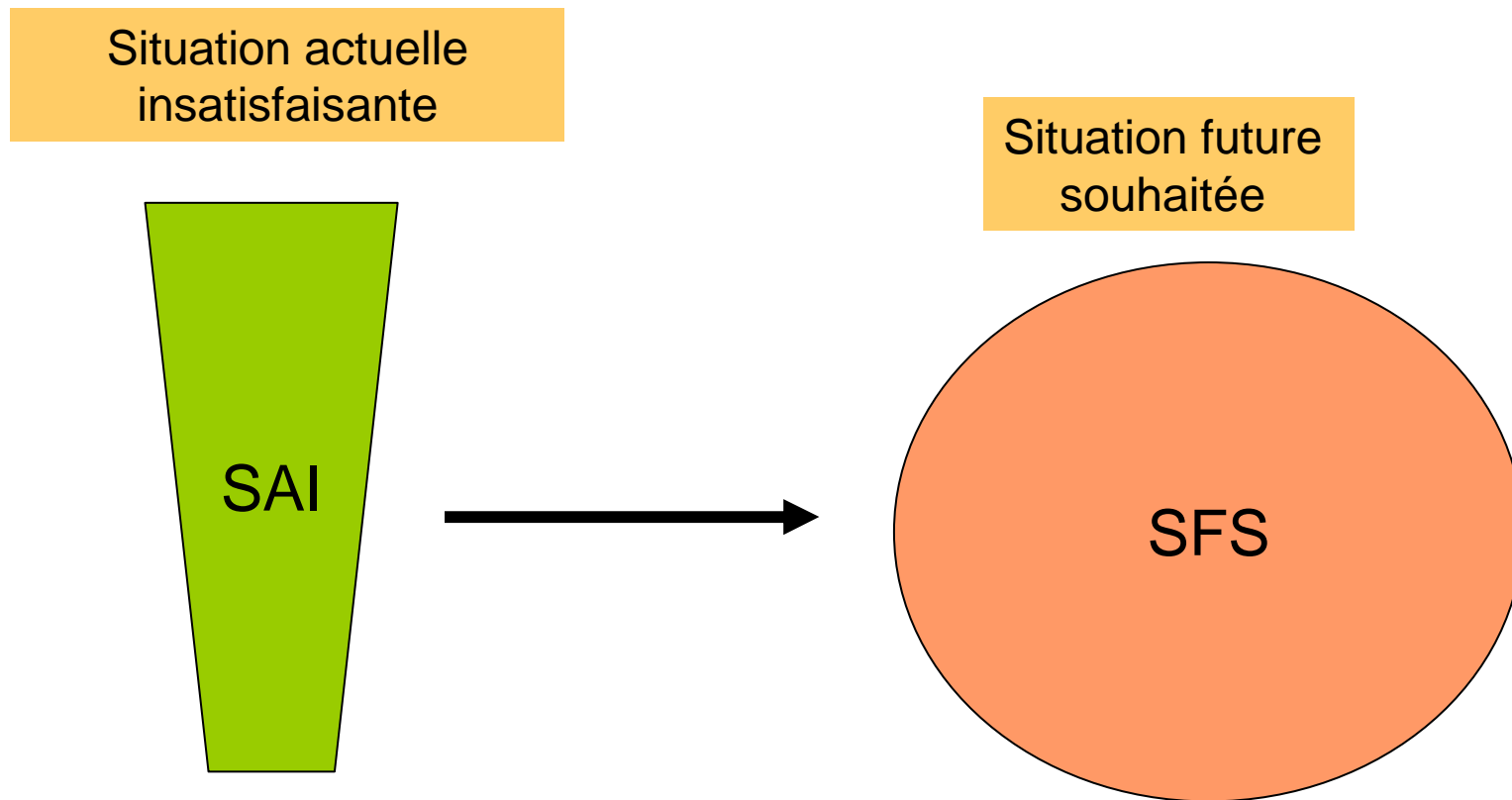
## 4 - Voies possibles de résolution du pb posé

- Partir des acteurs en place et examiner la manière de leur donner satisfaction
- Utiliser des principes d'action
- Confronter chaque solution à des critères de choix
- **Utiliser une méthode de résolution de problème**
- Imiter les principes de réussite des spécialistes en restructuration de société

## Exemple de méthode

- |   |  |
|---|--|
| 1 – Poser le problème                       | - SAI / SFS  |
| 2 – Analyser les éléments du problème       | - Production d'idées<br>- Méthode cause/ effets<br>- Pareto ( ou 80/20 ) |
| 3 – Rechercher les solutions possibles      | - Brain storming   |
| 4 – Définir les critères de choix           |  |
| 5 – Confronter chaque solution aux critères | - Matrice de compatibilité   |
| 6 - Choisir une solution                    |  |
| 7 – Mettre en œuvre la solution             | - QQOQCPC  |
| 8 – Mesurer et contrôler les résultats      | - tableaux , graphiques  |

# 1 - Poser le problème



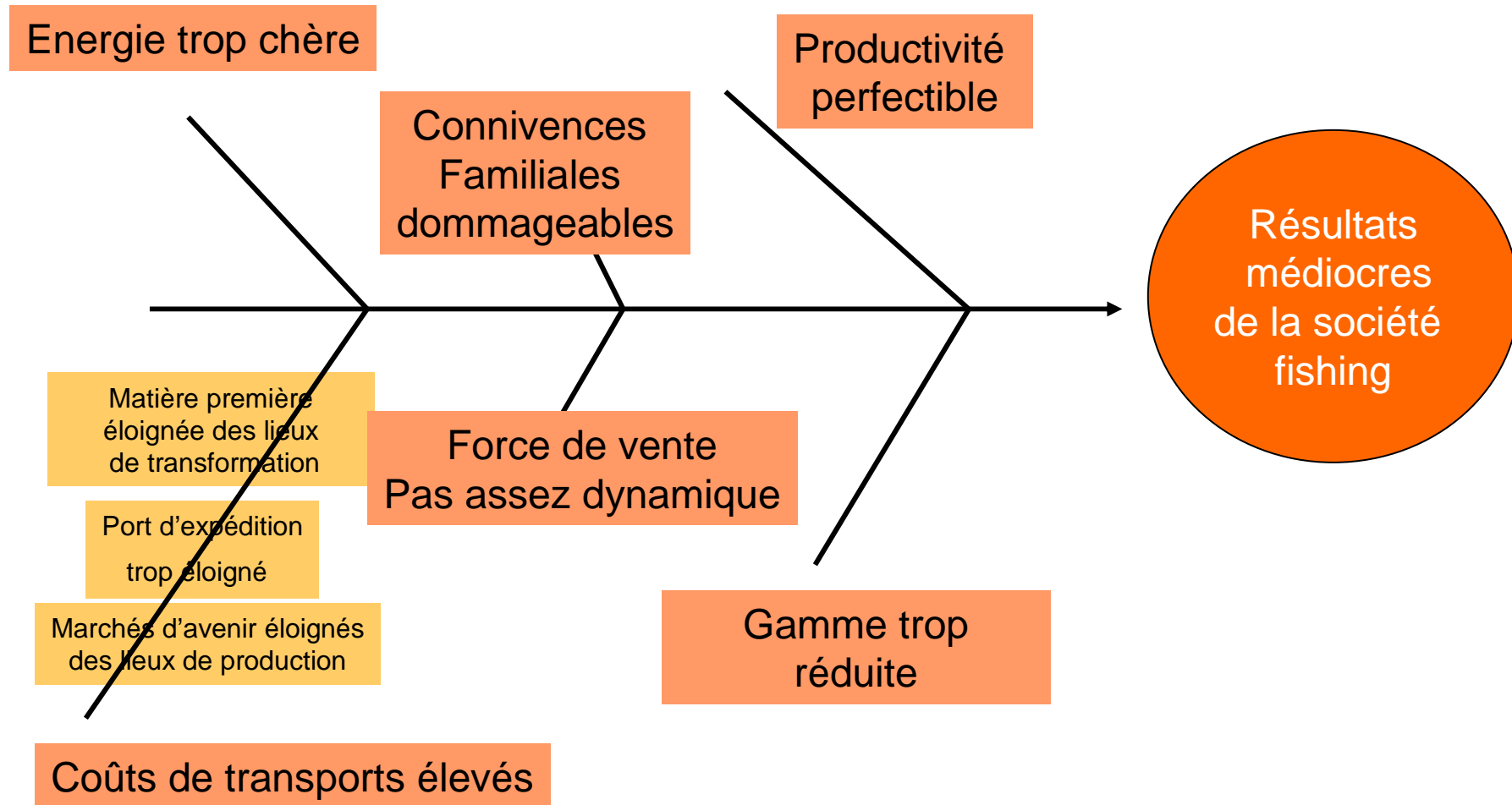
Poser un problème, c'est passer d'une situation actuelle insatisfaisante à une situation future souhaitée . Elle s'exprime dans une phrase qui commence toujours par « comment faire pour ... »

## Application à la Société Fishing

- Situation actuelle insatisfaisante :
  - l'énergie est trop chère
  - Les marchés porteurs pour la nouvelle gamme sont éloignés des lieux de production ( Suisse, Autriche )
  - Le lieu de production de la matière première ( fibre de verre ) est éloigné et coûte en transports
  - Eloignement du port d'expédition : Marseille
  - Conséquence : Les coûts de production et de transport ne sont pas compétitifs
- Situation future souhaitée :
  - Les produits de la société Fishing sont compétitifs
  - Problématique : Comment faire pour restaurer les résultats de la société Fishing ?

## 2 – Analyser les éléments du problème

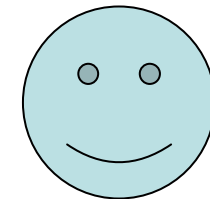
### Arête de poisson / Ishikawa ou méthode causes / effets



### 3 – Rechercher les solutions possibles pour restaurer la compétitivité Brain storming

- 1 - Alignement de la productivité de l'atelier « cannes à pêche » sur celle de ses meilleurs concurrents : 40 licenciements à envisager dans l'atelier cannes ( sur 120 )
- 2 - Alignement des tarifs de transports de la société de Me le Chenadec sur le meilleur rapport qualité / prix de la concurrence
- 3 - Vente d'une partie des immeubles pour doubler le budget  
Recherche développement et rajeunir la gamme
- 4 - Ramener le service commercial à Rennes
- 5 - Réduire la force commerciale de 50% en France et trouver de nouveaux importateurs sur les marchés porteurs ( Australie, Afrique du Sud, Japon...)

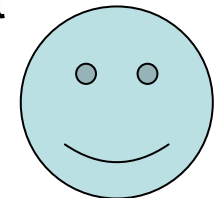
Les résultats de  
La société Fishing sont  
restaurés



### 3 – Rechercher les solutions possibles pour restaurer la compétitivité

- 6 - Diminuer de 5 personnes l'effectif du siège en sous traitant la paye et l'administration du personnel
- 7 - Nommer Elizabeth au service administratif/ expéditions et embaucher une RRH
- 8 – Licencier, avec transaction, le beau frère travaillant à l'atelier expéditions
- 9 - Licencier avec transaction monsieur Michalon et donner la responsabilité des 2 ateliers à Mr Dupont, en le flanquant de deux contremaîtres .
- 10 - Rechercher sans attendre un nouveau Directeur général qui travaillera en doublon avec Mr Le Chenadec jusqu'à son départ

Les résultats de  
La société Fishing sont  
restaurés



## 4 – Quelles solutions choisir ?

### Définir des critères de choix

- La solution devra respecter l'objectif principal : restaurer la profitabilité
- La solution devra être porteuse d'avenir
- La solution devra recevoir l'aval des décideurs
- La solution devra offrir des compensations acceptables
- La mise en oeuvre de la solution devra respecter un processus susceptible de la mener à terme

## 5 - Confronter chaque solution aux critères Matrice de compatibilité ( 1 )

	Respecte l'objectif principal ( profitabilité)	Porteuse d'avenir	Aval des décideurs	Offre des compensations acceptables	Processus susceptible de conduire les ops à terme
Atelier cannes Productivité 40 licenc	oui	oui	oui	Voir plan social	oui
Alignement des tarifs transports	oui	oui	oui	NS	Oui
Budget R/D x 2 + Vente immeubles	non	oui	oui		Oui
Service commercial à Rennes	oui	Oui ?	oui	Voir plan social	Oui

## Confronter chaque solution aux critères Matrice de compatibilité ( 2 )

	Respecte l'objectif principal	Porteuse d'avenir	Aval des décideurs	Offre des compensations acceptables	Processus susceptible de conduire les ops à terme
Force commerciale : 2 Nouveaux importateurs	Oui	Oui	Oui	Voir plan social	Oui
Départ de 5 administratifs au siège	Oui	NS	Oui	voir plan social	Oui
Nommer Elizabeth DAF / expéditions	Oui	Oui	Oui	NS	NS
Licencier beau frère et Mr Michalon	Oui	oui	oui	Voir transaction	Oui

## 6 – Choisir une solution

- **Conclusion :**  
Aucune mesure proposée pour restaurer la rentabilité de la société Fishing n'est vraiment inopportune
- Par contre, il est clair que certains dommages ne pourront être compensés :
  - la perte de travail pour des personnes âgées ou sans qualification, pour le beau frère et Mr Michalon
  - Le déménagement pour les commerciaux établis à Paris
  - la vente de certains immeubles du patrimoine familial
- Le choix de nommer tout de suite un nouveau DG, sans attendre le départ de Mr Le Chenadec ne se discute pas pour l'actionnaire majoritaire ; c'est pourquoi il n'a pas été soumis aux critères de choix ; non plus que la nomination de Mr Dupont comme directeur de production

## 7- Mettre en œuvre la solution

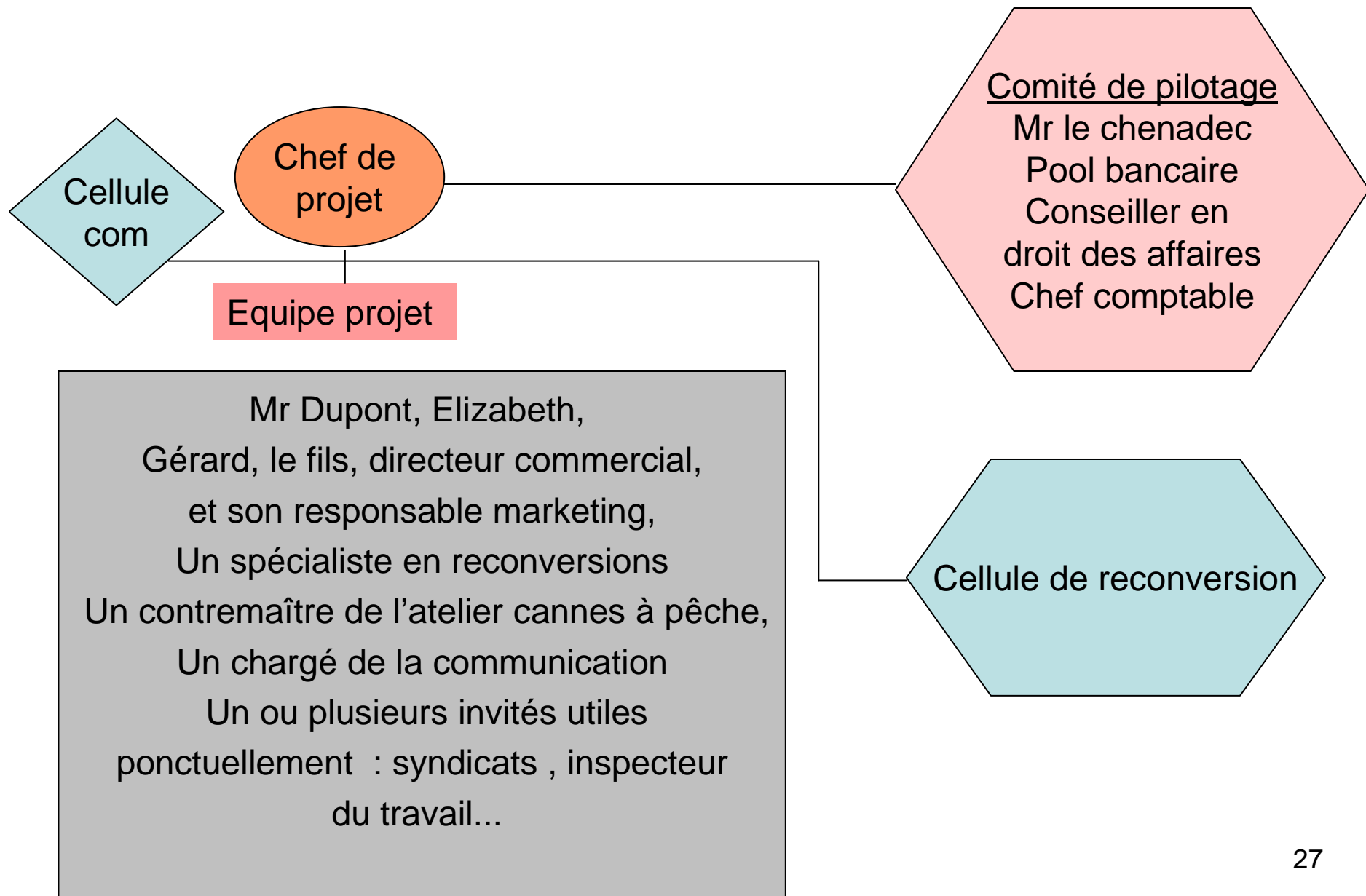
### Approche et pilotage

- En votre qualité de chef de projet, passées les premières semaines de découverte et de rencontres , vous auriez tout intérêt à :
  - 1 – **Avoir un œil critique** sur le dispositif proposé initialement ( dont on a vu qu'il donnait de mauvaises réponses à un vrai problème )
  - 2 – **Proposer une alternative** plus imaginative et plus créatrice de valeur, en chiffrer le coût, établir le planning
  - 3 – En **convaincre** l'actionnaire majoritaire et, si l'occasion vous en est donnée et si le contact est bon, Mr le chenadec
  - 4 – Convaincre les partenaires sociaux

## 7- Mettre en œuvre la solution

### Approche et pilotage

- 5 – **Constituer une équipe projet** rassemblant toutes les ressources utiles : Mr Dupont, Elizabeth, Gérard, le fils, directeur commercial, et son responsable marketing, un avocat ou un consultant spécialisé en droit du travail, un contremaître de l'atelier cannes à pêche, un ou plusieurs invités utiles ponctuellement .
- 6 – **Constituer un comité de pilotage** comprenant l'actionnaire majoritaire, Mr Le Chenadec, un conseiller en droit des affaires, le chef comptable.
- 7 – **Prévoir un plan social convenable, une cellule de reconversion, un accompagnement adapté**



## 7- Mettre en œuvre la solution ( 2 )

### La méthode QQQQCPC

- Pour la mise en œuvre de la solution, on utilise la méthode QQQQCPC

Cette méthode est censée répondre aux questions suivantes :

Qui ?	Exécutant , nombre , qualification
Quoi ?	Phases , opérations , nature , objet
Où ?	Lieux , distances ..
Quand ?	Moment , durée , fréquence ,
Comment ?	Matières , outillage , matériels
Pourquoi ?	Raisons de faire ainsi...
Combien ?	

## 8 – Mesurer et contrôler les résultats

### Les progrès à mettre sous contrôle

Points sous contrôle	Indicateurs de mesure
Productivité Atelier cannes	Nombre de cannes produites / effectif
Evolution des coûts de transports	Coûts de transports / volume transporté
Définition de la nouvelle gamme	% d'avancement du plan de renouvellement
Evolution des résultats commerciaux	% de progression du CA et de la marge par pays et article
Incidence de la sous traitance de la paye et de administration	Remontée d'information via les délégués du personnel et les fournisseurs
Evolution de Mr Dupont et d'Elizabeth	Réunions « affaires courantes » avec eux
01/10/2009	Jean Bretin

## 5 - Voies possibles de résolution du pb posé

- Partir des acteurs en place et examiner la manière de leur donner satisfaction
- Utiliser des principes d'action
- Confronter chaque solution à des critères de choix
- Utiliser une méthode de résolution de problème
- Imiter les principes de réussite des spécialistes en restructuration de société

## La méthode Butler

- La société d'investissement Butler excelle dans le rétablissement d'entreprises malades
- Quelle leçon peut t on en tirer ?

## Les phases de travail du fonds d'investissement Butler

- 1 – Avoir les bonnes informations
- 2 – Déceler les causes des difficultés
- 3 – Identifier les mesures permettant de revenir à une situation normale dans les 3 ans ( si la société peut être redressée )
- 4 – Dresser la liste de toutes les actions à mener

## La phase information

- **Avoir des bonnes informations**
- L'examen des comptes pèse pour moins de 10% dans la décision
- Ce qui compte :
  - la position sur le marché
  - les relations avec clients et fournisseurs
  - les marges par rapport à moyenne du secteur
  - Les entretiens avec l'équipe de direction, les syndicats et surtout les salariés
  - Les compte rendus des CE

Ce sont toujours les salariés qui sont les mieux informés des dysfonctionnements de l'entreprise, parce qu'ils les vivent au quotidien

## La phase diagnostic

- **Déceler les causes des difficultés**
- Question posée à chacun « de votre poste, quels sont les problèmes qui se posent? »
- Problèmes recensés:
  - Problèmes de management
  - Mésententes au sein de l'équipe de direction
  - Processus de prise de décision trop lourd
  - Stratégie floue
  - Problèmes de production ( mauvaise organisation ) de vente ( tarification, force commerciale ) de finance ( endettement, coûts )

## Les conditions de guérison

- Est-ce que la société peut être redressée ?
- Identifier les mesures permettant de revenir à une situation normale dans les 3 ans
- Ces mesures comportent toujours des aspects managériaux, stratégiques et financiers
- Détermination de la nouvelle structure financière , apport butler, efforts consentis par les banques et l'état . S'ils refusent, refus .
- Que les cadres, les salariés et les syndicats soient prêts à suivre et à consentir les efforts nécessaires, sinon, refus.

## Les conditions de guérison

- Donc, leur tenir le langage de la vérité
- Butler n'intervient que si l'ensemble des partenaires regarde la réalité en face et en tire les conséquences en terme de sacrifices à consentir.
- Etablissement d'un étalement des remboursements des dettes avec les créanciers  
( 20 000 emplois sauvés en 15 ans )

# Les actions à mener

- Dresser la liste de toutes les actions à mener
- Pour chacune, mise en place d'une équipe projet, un responsable, un planning, et des modalités de reporting
- Le nombre avoisine souvent les 200 !
  
- Ces actions peuvent être regroupées autour de 6 catégories d'actions
  - 1 - Décloisonner, amener les gens à travailler plus ensemble
  - 2 - Adopter des méthodes de management plus dynamisantes
  - 3 - Abandonner les produits ou contrats non rentables
  - 4 - Mettre en place des actions de réduction des coûts
  - 5 - Mettre en place d'un système d'intéressement

## Déroulement

- La mise en place relève de l'équipe en place
- Butler laisse une chance à l'équipe en place et regarde comment les choses tournent : les managers font avancer ou bloquent
- Butler conserve ceux qui respectent les objectifs et se sépare des autres. Le choix est opéré dans les 6 mois  
En général une moitié reste et une moitié part.
- L'ancien patron qui n'a pas démerité reste, mais est flanqué d'un numéro 2, complémentaire.

## Le temps est une donnée fondamentale dans la réussite du plan

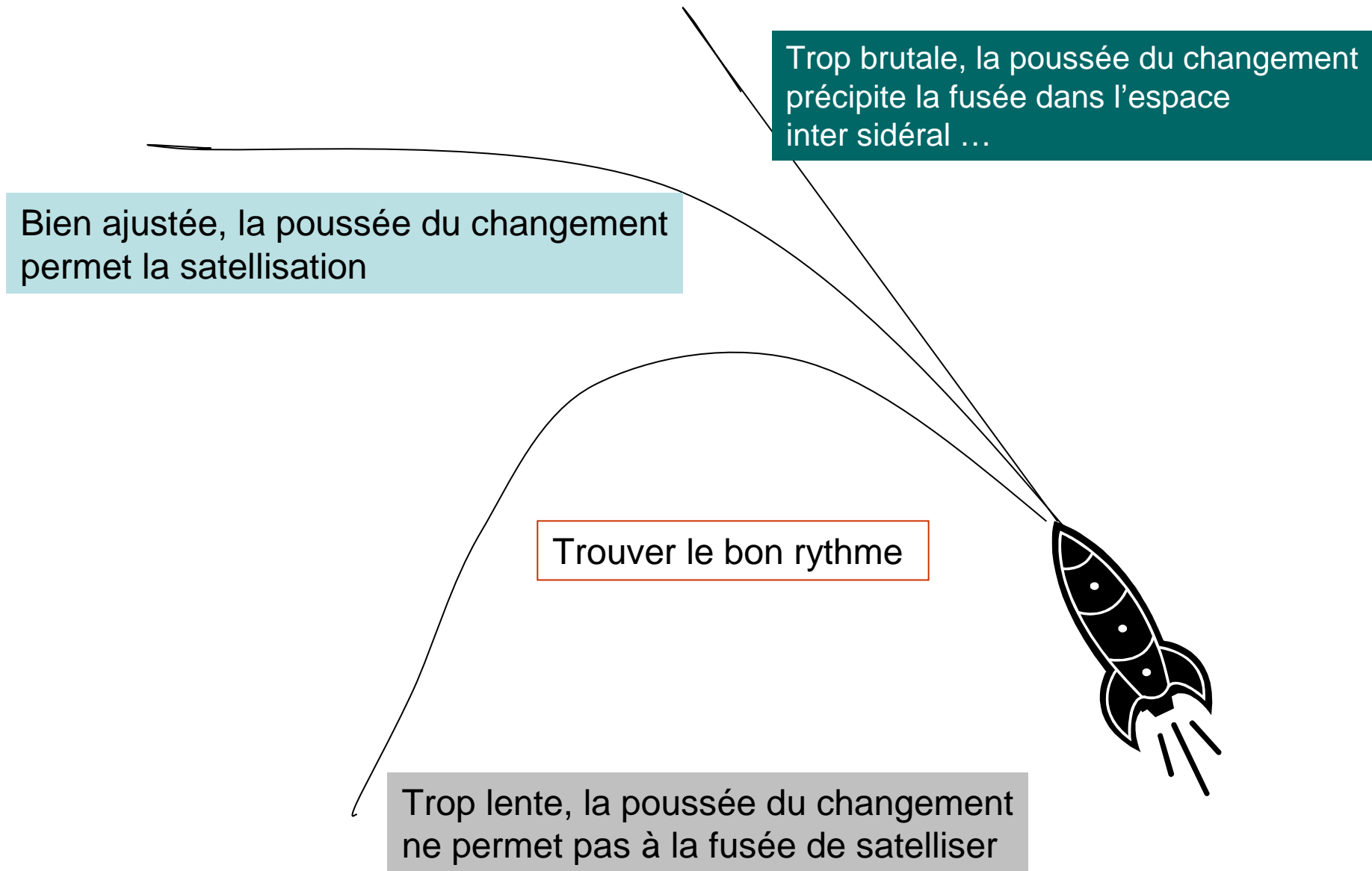
L'entreprise doit donc être « sous tension ».

Butler apporte soutien et pression

Trouver le « bon rythme » :

- trop lent, le changement se dilue et les énergies s'évanouissent

- trop rapide, le changement, facteur de casses, renforce les réticences



## 9 points communs

- Sur 1500 dossiers étudiés, 9 points communs :
  - 1 – Les sociétés ont toutes un gros problème de management, de structure de bilan ou d'actionnariat
  - 2 – Les difficultés ne sont jamais imputables aux seuls salariés
  - 3 – Faible visibilité sur leurs besoins financiers
  - 4 - Manque de dialogue social

## 9 points communs

- 5 – Prix de revient, coûts trop élevés
- 6 – Communication interne & externe insuffisante
- 7 – Elles sont très cloisonnées , repliement des salariés sur eux
- 8 – L'entreprise et son management ont perdu la confiance du personnel et des partenaires extérieurs
- 9 – Les dirigeants se sont consacrés au court terme et ont sacrifié les projets à moyen terme

Quelles leçons tirer de  
cette étude de cas ?

Le traitement du cas Fishing illustre l'influence +/- forte d'un certain nombre de variables sur le processus de décision managérial

- Ces variables sont :
  - 1 – Les paramètres personnels du Dirigeant
  - 2 – La nature du capital
  - 3 – La culture managériale de l'entreprise
  - 4 – La culture du pays
  - 5 – La taille et le secteur de l'entreprise
  - 6 – L'exposition à la concurrence
  - 7 – Les doctrines et modes managériales

## 1 - Les paramètres personnels du dirigeant

	L'origine sociale du dirigeant ,son itinéraire personnel et professionnel, son éthique, sa philosophie de la vie modèlent son système de prise de décision .C'est ainsi qu'on peut distinguer, par exemple :
	<b>Le patron de PME, propriétaire, autodidacte de caractère, issu d'un milieu modeste, commercial ou technicien</b>
	Le Patron de PME, cadre diplômé, simple salarié ou ayant racheté l'entreprise, après une expérience dans une grande entreprise. Plutôt gestionnaire
	Le dirigeant d'une entreprise de service ou de distribution, de formation commerciale, et de tempérament plutôt fonceur
	L'ingénieur d'une école d'ingénieurs, dirigeant classique d'une entreprise industrielle
	Le directeur d'un établissement public, d'une association, d'un organisme partiaire, diplômé de l'enseignement supérieur, très accoutumé aux relations institutionnelles
	Le dirigeant, énarque ou polytechnicien, ex chef de cabinet d'un ministre, dirigeant d'une grande entreprise publique, prudent et consensuel.
01/10/2009	Sans compter avec les divers engagements politiques ou éthiques des uns et des autres ( Droite/gauche, patronat chrétien etc... )

## 2 – Nature du capital

Entrepreneur individuel	
<b>PME avec capital ouvert</b>	
Entreprise cotée en bourse ( second marché )	
Entreprise du CAC 40	
Entreprise dont le capital est détenu par des fonds de pension	
Entreprises dont le capital est détenu par la famille	
Organisme social ou mutualiste ou coopératif ou institutionnel	
Etat actionnaire ou collectivité	

## 2 - Culture de l'entreprise

- La culture, c'est un ensemble de valeurs, de pratiques, de modèles de conduite , qui orientent les pratiques de l'entreprise.
- Elle est souvent fonction de la nature du capital, de la taille, de la branche d'activité, du caractère national ou international, de l'exposition à la concurrence, de la technologie, des valeurs développées par le personnel, de l'histoire

Capital ouvert

Mais forte influence du capital familial

Taille PME

39 ans d'existence

Secteur métallurgique

Exposition internationale

Technologie simple

Implication forte du personnel

Fidélité à l'entreprise

## Exemple de cultures d'entreprise

PME familiale majoritaire	Entreprise latino-saxonne	Entreprise anglo-saxonne
<p><b>La famille et ses intérêts sont prioritaires</b></p> <p>On fait tout pour privilégier les intérêts de chacun des membres de la famille afin de préserver la cohérence du bloc familial, fut ce au prix d'une solution boiteuse et souvent alambiquée et à courte vue</p>	<p><b>Le résultat est premier</b></p> <p><b>Mais</b> l'héritage judéo chrétien reste fort et les syndicats toujours craints ( souvent bien au-delà de leur influence réelle )</p> <p>Dans cette hypothèse, on cherche toujours <b>une solution de compromis « mi chèvre- mi choux »</b></p>	<p><b>Le profit est premier</b></p> <p>Les états d'âme n'ont pas cours</p> <p>Pas de tergiversation possible même au prix d'un conflit lourd car la situation à long terme justifie les tracas momentanés, même violents.</p> <p><b>On déménage donc comme prévu.</b></p>

## 4 - La culture du pays

Les pays à finalité capitaliste pure

USA / Grande Bretagne

Les pays à finalité capitaliste raisonné

Capitalisme rhénan, scandinave

Les pays de type économie administrée

Le « modèle français », italien ( latin )

## 5 - La taille et le secteur de l'entreprise

La taille
TPE
PME < 200
PME > 200
Nationale
Internationale
Mondiale

Le secteur
Industrie métal , bois, BTP, électrique, informatique
Services aux entreprises
BTP
Santé
Distribution
Enseignement
Agricole

## 6 - Exposition à la concurrence

Très forte
Forte
Moyenne
Faible ou inexistante ( aucun risque )

## 7 – Les doctrines et modes managériales influent également de processus de décision

### Management directif

Management directif teinté de processus participatifs

( entreprises importantes où existe un contre pouvoir syndical ou des managers pratiquant un management éclairé )

Management axés sur le consensus  
( Administration et institutions )

## Les variables qui ont fait la décision

1 – Les paramètres personnels du Dirigeant	fondateur entrepreneur de caractère	
2 – La nature du capital	Ouvert Banque française recherche de profit	
3 – La culture managériale de l'entreprise	Familiale dynamique	
4 – La culture du pays	Eco administrée	
5 – La taille et le secteur de l'entreprise	PME, industrie ( métallurgie )	
6 – l'exposition à la concurrence	Forte	
7 – Les doctrines et modes managériales	sans incidence paternaliste	
01/10/2009	Jean Bretin	54

La situation de l'entreprise interdisait les demi-mesures  
Le maintien de la production à Rennes, ménage la dimension sociale  
de l'entreprise

1 – Les paramètres personnels du Dirigeant	fondateur entrepreneur de caractère
2 – La nature du capital Banque française à la recherche de profit	Ouvert
3 – La culture managériale de l'entreprise	Familiale dynamique
4 – La culture du pays	<b>Eco administrée</b> <b>Dimension sociale</b>
5 – La taille et le secteur de l'entreprise	PME, industrie ( métallurgie )
6 – l'exposition à la concurrence	Forte
7 – Les doctrines et modes managériales	sans incidence <b>paternaliste</b>
01/10/2009	Jean Bretin

### Conclusion

Dans le cas présent, les 2 variables qui ont amené la décision sont **l'exposition forte à la concurrence** ( forçant à ne pas prendre de demi mesures ) et la **finalité de profit de la banque**, actionnaire majoritaire, qui ne veut pas perdre ses billes... Et à moindre mesure, la considération sociale, en préservant l'emploi sur Rennes  
Les autres variables, touchant la famille n'ont pas pesé 55