



par  
**Rémy PALIARD**  
Professeur de Finance,  
EMLYON Business School

**Philippe VENNIER**  
Directeur associé  
VBM Conseil

## Expertises

HOMMES ET MANAGEMENT

**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. UN DÉFI RELEVÉ PAR SAGEM COMMUNICATIONS GRÂCE AU DISPOSITIF DE FORMATION MIS EN ŒUVRE AVEC L'EMLYON.**

# Former les managers au management du cash : ROI garanti !

LA GÉNÉRATION DE CASH est un objectif commun à toutes les entreprises. Il est exacerbé dans un contexte de LBO, avec la nécessité de rembourser rapidement la dette. La difficulté est d'atteindre cet objectif sans destruction massive de valeur. Il convient pour cela de réduire l'écart considérable qui existe entre les priorités des dirigeants et celles des managers, que nous appelons le *focus gap* (voir schéma). Le dispositif de formation doit donc combler le déficit de connaissances en finance, changer l'état d'esprit des managers opérationnels et les transformer en partenaires des financiers.

### LA NÉCESSITÉ D'UN BLENDED LEARNING

Bien sûr, un bon intervenant passionnera son auditoire : ce n'est pas si difficile dans ce domaine ! Et les participants se sentiront, à l'issue d'un séminaire d'un ou deux jours, beaucoup mieux informés. Mais, quelques jours ou semaines plus tard, face à une décision à prendre, leur comportement sera-t-il vraiment différent de ce qu'il était avant la formation ? Leurs décisions ne se prendront-elles pas toujours au vu de leur seul impact sur le résultat opérationnel ? Une réelle appropriation des raisonnements financiers repose sur la combinaison de plusieurs éléments :

- une familiarité suffisante avec le vocabulaire et les mécanismes financiers ;
- une réelle implication personnelle dans



leur apprentissage ;

- une motivation forte à les mettre en œuvre dans leur contexte professionnel ;
- une assistance lorsque les premières difficultés se font jour.

Le *e-learning* répond bien aux deux premiers et au dernier, le « présentiel » au troisième, et le dernier nécessite ce que nous appelons le « coaching technique ».

Le *e-learning*, par la souplesse qu'il autorise, permet à tous les participants d'acquiescer à leur rythme les connaissances de base. Il dédramatise le sujet, le rend accessible aux plus « littéraires », autorise les retours en arrière — ce que permet difficilement un séminaire,

même en groupes restreints - bref rend l'apprenant acteur de sa formation. Bien conçu et convenablement accompagné par des questionnements et un suivi, il participe très largement de l'implication du participant. Pendant le séminaire, il est possible de moduler le niveau de maîtrise technique des concepts, depuis la simple initiation jusqu'à une mise en œuvre sur des situations complexes. L'utilisation de cas construits sur-mesure pour refléter l'environnement des participants et qui traitent des problématiques auxquelles ils doivent faire face, est aussi un levier puissant d'implication. Mais cela ne suffit pas pour assurer l'appropriation et l'utilisation ultérieure dans leur contexte professionnel.

Le « coaching technique », prend alors le relais. Il est demandé au participant de mettre en œuvre le raisonnement financier sur une prise de décision réelle en préparation dans son environnement direct.

### LES CONDITIONS DU SUCCÈS

L'efficacité du dispositif utilisé repose sur plusieurs facteurs. Sans revenir sur ceux qui assurent le succès d'un séminaire, communs à toutes les animations

en « présentiel », il est utile d'insister sur ceux qui assurent l'efficacité tant du *e-learning* que du « coaching technique ». Ainsi, pour le *e-learning*, on veillera à assurer une sensibilisation en amont, un suivi rapproché et un questionnement final, en offrant convivialité, progressivité, un caractère attrayant et des synthèses imprimables. L'efficacité du « coaching technique » reposera, elle, sur un présentiel en amont, la liberté du choix du projet, un délai adapté et un suivi rapproché, avec présentation finale et implication de la hiérarchie.

L'implication est le point commun : celle des participants grâce au *e-learning*, à la qualité des supports et à la stimulation que constituent les questionnements en amont, celle des formateurs, dans le suivi rapproché des projets personnels, et celle de l'entreprise, notamment pour donner tout l'éclat qu'elle mérite à la présentation des projets personnels, en fin de parcours. Le témoignage proposé montre une des organisations possibles : il en est d'autres, adaptées sur-mesure aux besoins spécifiques de chaque entreprise. Mais l'efficacité est toujours au rendez-vous. ■

### CINQ QUESTIONS À...

**GEORGES DE CHAISEMARTIN**, DGA SAGEM COMMUNICATIONS, EN CHARGE DES AFFAIRES FINANCIÈRES



## « CETTE FORMATION EST DEVENUE UNE SORTE DE *MUST* DANS L'ENTREPRISE »

### Pouvez-vous présenter Sagem Communications ?

**GEORGES DE CHAISEMARTIN :** Issue du groupe Safran par une opération de LBO signée le 25 janvier 2008, Sagem Communications (SC) est une entreprise de 6 660 personnes développant un chiffre d'affaires (CA) de plus de 1,2 milliards d'euros. Nos activités sont regroupées en quatre unités opérationnelles : décodeurs de TV numérique, terminaux résidentiels et haut débit, systèmes et partenariats, terminaux d'impression.

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

**G. de C. :** La rentabilité des capitaux engagés (RCE) est notre critère fondamental. Avec le LBO, SC s'est significativement endettée 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 besoin en fonds de roulement égal à 2,5 mois de CA, quand nos concurrents fonctionnaient avec un BFR inférieur à un 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, d'enrichir leurs compétences dans ce domaine et de changer les mentalités : une action de formation en profondeur s'imposait. Commencée au printemps dernier avec les membres du comité de direction, elle aura concerné près de 300 cadres à la fin de l'année 2008.

### Quel a été l'apport de ce dispositif de formation de type *blended learning* ?

**G. de C. :** Ce dispositif avec ses phases complémentaires s'avère très efficace. L'*e-learning* permet à chacun d'ac-

quérir, compléter ou simplement réviser ses connaissances en finance d'entreprise. Plus à l'aise avec les concepts et 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 !

### Les résultats de cette action de formation sont-ils mesurables ? Et si c'était à refaire ?

**G. de C. :** Le changement de culture est frappant : - les résultats, qui sont disponibles chaque mois à J + 4, sont analysés avec chacune des unités opérationnelles 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 ; - la RCE de Sagem Communications est maintenant supérieure à 10 % et 50 % de la dette du LBO ont été remboursés en 9 mois. Les résultats parlent d'eux-mêmes !

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

**G. de C. :** Pour atteindre les objectifs fixés lors du LBO, il va être nécessaire d'augmenter nos parts de marché et donc de diversifier nos clients. Cela 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. ■