

Multigas

De la réflexion stratégique aux décisions concrètes

Gandagas est un nom bien connu à Gand.

Pourtant, d'un point de vue commercial, vous êtes surtout connu sous le nom de Multigas?

Ingeborg Symons: Nous assurons l'approvisionnement en gaz de la Flandre depuis plus de 50 ans. Notre groupe, Fingas, officiait jusqu'il y a peu sous deux marques: Gandagas et Multigas. Ces deux noms sont le fruit d'une série de fusions et acquisitions passées et recouvrent un large éventail d'activités et de filiales à Gand, Tirlemont et Aarschot. Nous assurons la distribution de butane et de propane et nous livrons le gaz en citerne à domicile chez les particuliers et en assurons la gestion. Nous livrons également du gaz en bonbonne, à usage privé ou professionnel. Le remplissage est assuré par notre usine d'embouteillage. Nous disposons en outre d'une station LPG et nous réalisons l'installation de poêles à gaz.

"La méthode et l'indépendance sont les bénéfices d'une vision externe."

La réorientation stratégique pilotée par Deloitte Fiduciaire a notamment eu pour effet d'unifier nos entreprises, et ce tant en matière d'organisation interne que de visibilité vis-à-vis de l'extérieur. D'où un seul nom de marque: **Multigas**.

L'énergie verte a la cote. Le gaz est-il également à la mode?

Ingeborg Symons: Oui, mais c'est justement pour cela que notre entreprise traverse une période de turbulences. Le réseau de gaz naturel est en pleine phase d'expansion et les clients sont toujours plus nombreux. Les distributeurs de gaz doivent donc

relever un grand défi pour rester une alternative à part entière en distribution de gaz. La question est de savoir quelle organisation et quel modèle d'entreprise privilégier pour y parvenir. Le gaz est une énergie verte. Nous pouvons donc nous profiler sur ce créneau. Au fil des ans, nous avons accumulé un savoir-faire suffisant pour tirer au maximum parti de cette "vague verte". Avec notre direction, nous avons esquissé quelques grandes lignes stratégiques et nous avons demandé à Deloitte Fiduciaire de nous donner son avis sur la question. Des conseillers extérieurs apportent en effet un regard neuf et non biaisé, car ils ne sont pas obnubilés par l'entreprise.

Quel "plus" vous a apporté cette vision externe de Deloitte Fiduciaire ?

Ingeborg Symons: De la méthode et de l'indépendance! Les gens de Deloitte Fiduciaire m'ont convaincu du bien-fondé de l'approche globale. Les choix stratégiques ont été abordés de plusieurs points de vue, à commencer par une analyse des points forts et des faiblesses. Nous avons réfléchi ensemble à la manière de les exploiter au mieux pour relever les défis du marché. Cet exercice nous a prouvé que nous pouvions avoir confiance en nous. L'équipe de direction au grand complet y a été associée. Procéder à une auto-analyse ouverte de l'entreprise, cela renforce les liens. En identifiant les lacunes et en les interprétant, chacun a pu réfléchir aux solutions possibles, à un plan d'action. Grâce à la méthodologie proposée, tout le monde a été activement impliqué dans les débats. Ensuite, une étude de rentabilité de nos segments d'activité et de notre clientèle a été réalisée, un plan financier a été élaboré et un audit informatique stratégique a été effectué.

Vous avez trois filiales, qui ont sans doute chacune des priorités différentes. Comment aborde-t-on un tel exercice stratégique?

Ingeborg Symons: Au début, nous avons eu des difficultés à éviter que chacun ne vienne individuellement "défendre sa part". A nouveau, le regard externe de Deloitte Fiduciaire a joué un rôle prépondérant. Dans le second volet de l'exercice stratégique, les différentes activités de notre groupe ont fait l'objet d'une analyse séparée. Cet exercice de rentabilité a porté sur nos activités, et non sur notre structure juridique, ce qui était une approche pour le moins intéressante. Un compte de résultats a été établi pour chaque activité et chaque site. Nous avons ainsi pu les comparer objectivement et déceler les problèmes. Deloitte Fiduciaire a effectué une analyse financière de notre offre de produits dans les différents segments de clientèle. Nous avons pu ainsi cerner la rentabilité de nos tandems produit-marché.

Les analyses de rentabilité ont donc été très importantes et décisives?

Ingeborg Symons: Très certainement. Personnellement, j'ai été étroitement impliquée dans les activités de Deloitte Fiduciaire. J'ai dû en permanence ajuster ma vision des choses au cours de l'exercice. Pour un dirigeant d'entreprise, c'est une sensation particulière: on m'a mise au défi! J'avais déjà esquissé quelques scénarios stratégiques avec la direction et Deloitte Fiduciaire a établi un plan financier pour chacun d'eux, en partant de son étude de rentabilité. La teneur de ces scénarios a également été mise à l'épreuve. L'un des scénarios que j'avais envisagés avec la direction impliquait d'investir dans

l'informatique. Deloitte Fiduciaire a étudié dans quelle mesure l'informatique pouvait servir de levier efficace dans le cadre des choix stratégiques. L'IT n'est jamais un but en soi, mais un moyen d'atteindre des objectifs.

Comment passer de la réflexion stratégique aux décisions concrètes?

Ingeborg Symons: Les points d'action ont été classés par priorité sur une feuille de route réaliste. Nous avons défini où nous voulions nous situer dans cinq ans. Six mois plus tard, nous mettions en œuvre ces mesures avec succès. La décision de se réunir autour de la dénomination Multigas est l'une des choses qui ont découlé de l'exercice stratégique. Nous ne voyons pas l'avenir en rose, mais en vert, aussi vert que le produit proprement dit. Ce qu'il y a de bien, c'est que ces activités sont encouragées par les autorités flamandes. La moitié de l'investissement a été subventionné, car Deloitte Fiduciaire est un prestataire de services agréé. Nous avons donc gagné sur les deux tableaux!

Multigas est un distributeur spécialisé de propane et butane liquides pour les entreprises et les particuliers. En l'espace d'un demi-siècle, l'entreprise est devenue l'un des principaux distributeurs de gaz indépendants en Belgique. Multigas est également un entrepreneur agréé d'installations de propane et de gaz naturel.

www.multigas.be



Ingeborg Symons,
Administratrice déléguée
de Multigas