

## Diagnostic éclair pour sociétés en crise

L'objectif au travers de cette série de deux articles est d'aborder le thème « des sociétés en crise », thème d'actualité, que nous traitons chez Zalis depuis près de huit ans maintenant. Nous donnerons, par ce biais, des conseils fondamentaux aux intervenants en mission dans des sociétés en phase de rupture ou de crise.

- Ce premier volet est consacré essentiellement à la première phase d'une intervention, la phase « diagnostic » constituée d'études préalables.
- Le second article, à paraître dans le numéro 104 de Décideurs, traitera de « la mise en œuvre opérationnelle » et de son processus complet.



Daniel Cohen

Par **Daniel Cohen**, Expert en stratégie, président fondateur, **Zalis**

Le diagnostic est le préalable absolument indispensable à la mise en œuvre opérationnelle d'une intervention. Aucun plan d'actions ne peut être envisagé sans l'analyse précise des défaillances. Plusieurs étapes jalonnent ce processus de diagnostic : l'évaluation du degré de maturité de l'entreprise, l'étude de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, l'analyse « multiregard » sur l'état de l'entreprise et la mise en œuvre du plan d'actions.

### Le choix des observateurs-diagnostiqueurs

Le sempiternel arbitrage en conduite du changement entre une équipe intégrée et une équipe externe est soumis à la loi du diagnostic. La politique de Zalis n'est pas exclusive : la collaboration entre les forces présentes dans l'entreprise, les chief restructuring officers (CRO) et, éventuellement, une équipe externe de spécialistes dédiés, est la garantie d'une analyse multi regard dans le cadre du processus de diagnostic.

L'équipe interne, engloutie dans le management quotidien d'une situation économique délétère, manque de recul pour comprendre l'ensemble de la situation. L'équipe externe apportera une réelle expérience et aura les réflexes adéquats aux problèmes qui se posent, d'où la comparaison imagée d'une « chirurgie urgentiste » et d'une « chirurgie programmée ».

Cinq à huit CRO (le plus souvent directeurs RH, directeurs généraux, directeurs financiers, directeurs industriels) peuvent faire appel, en sous-traitance, à des experts relevant du secteur de l'entreprise.

### Un recours parcimonieux à l'expertise sectorielle

Le manager, dans une équipe de crise, doit-il être un expert sectoriel ? Plus un professionnel a passé de temps au sein d'un même secteur d'activité, plus son champ de pensée peut se trouver réduit en phase de crise.

Nous préconisons donc de s'entourer d'une minorité d'experts, indispensable à la tenue du projet, mais de façon restreinte. Si cinq CRO sont mobilisés sur un projet, on pourra en cas de besoin faire appel à un expert sectoriel pour renforcer le dispositif.

### Evaluer le degré de maturité de l'entreprise : prélude indispensable

Le système d'évaluation CMMI (capability maturity model integration) place la maturité comme norme impérative dans l'élaboration de grands projets. Partant de cet impératif, applicable aux entreprises, nous observons différents niveaux de maturité de l'entreprise, dont celui de l'autonomie qui équivaut à une maturité totale. La mise en œuvre du plan d'actions dépendra effective-

Lorsqu'une entreprise se trouve en situation de rupture (crise de cash, querelle entre actionnaires et dirigeants, rupture de covenant de LBO, fusion qui se passe mal...), le meilleur moyen de la « soigner » est de faire intervenir une équipe de six à huit « experts en gestion d'entreprise », dont le traitement diligent dépend de la pertinence du diagnostic. **Ce diagnostic doit être rapide, compact et focalisé.** Nous avons effectivement constaté que passé un délai de trois semaines, la confiance envers l'équipe intervenante s'effrite.

Dans cette configuration de crise, on sort de la gestion opérationnelle pour passer dans une gestion de l'exceptionnel. Bien souvent les équipes en place ne sont pas rodées pour cet exercice, d'où la nécessité de faire appel à des gestionnaires de crise spécialisés qui ont l'expérience de plusieurs dizaines de missions similaires à leur actif.

ment de ce niveau de maturité. Plus ce niveau sera élevé, plus vite l'entreprise pourra s'inscrire dans une démarche efficace de changement.

Quand le niveau de maturité souhaité n'est pas atteint, il est vain d'essayer de franchir plusieurs niveaux. L'élévation de ce niveau se fera par paliers successifs, il est en effet nécessaire d'adapter son plan d'actions en fonction de la maturité atteinte par l'entreprise.

Déterminer le degré de maturité d'une entreprise revient à donner une appréciation sur la culture de l'entreprise et sa capacité à adopter des pratiques efficaces de management. De cette bonne ou mauvaise culture, découlent tous les autres problèmes : déficit de trésorerie, cellule ressources humaines dysfonctionnelle, contrôle de gestion inefficace...

Un balayage incessant s'opère entre l'appréhension de la culture d'entreprise et l'observation des indicateurs financiers et opérationnels, avec un retour systématique au curseur qu'est la culture. Un signe caractéristique que cette dernière est saine : l'entreprise est auto-apprenante.

### Mal endogène ou exogène ?

Il incombe aux diagnostiqueurs de déterminer si la crise économique est un révélateur des défaillances structurelles et inhérentes à l'entreprise, ou si les sociétés subissent le contrecoup de la conjoncture alors qu'elles sont saines. Le traitement ne sera pas le même selon les raisons de la stagnation de la croissance interne, voire de la récession : raisons endogènes ou exogènes ?

A priori, si l'élément conjoncturel est la seule explication au déclin des performances de l'entreprise, les blessures seront plus légères. Car l'entreprise perd ses moyens, mais n'est pas victime de dysfonctionnements structurels. Evidemment, cela dépend du secteur, de la force des tiraillements conjoncturels et du cas précis en cause.

### Coach d'équipe : gage d'efficacité

Martingale de Zalis, l'intervention d'un coach professionnel pendant la phase de diagnostic sert de catalyseur. Son rôle ne doit pas être confondu avec celui

du directeur de mission qui coordonne les équipes, mesure la charge émotionnelle des parties concernées et assure la cohésion des équipes. Il faut que son message soit porteur de sens et d'espoir, il doit communiquer sur les vertus de l'intervention.

Faire intégrer le rôle indispensable d'un coach n'est pas chose aisée. Plus cette pratique sera diffusée, moins Zalis devra évangéliser les acteurs. Nous ne craignons pas d'être concurrencés lorsque les sceptiques auront perçu la plus-value du coach de crise, tant l'art du coaching est intangible et sa maîtrise de longue haleine.

Le coach a un rôle primordial lors de la présentation du diagnostic à l'équipe interne. Tous ensemble, nous veillons à la bonne compréhension des attentes des commanditaires, à la compréhension globale des failles du groupe et à l'adhésion aux objectifs communs.

### Le diagnostic en musique : études de cas

Exemple d'un diagnostic posé en Pologne : Nous sommes intervenus, en 2006/2007, à la demande de l'Administrateur judiciaire en charge du dossier, pour une entreprise dont les usines en difficulté étaient implantées en Pologne, afin de poser un diagnostic. Nous avons délégué une équipe de six personnes : un directeur général, un directeur industriel, un directeur financier, un chef comptable, deux consultants seniors.

Cette mission a duré une semaine :

- étudier les causes réelles des difficultés de cette usine,
  - faire un état des lieux préalables et enquêtes,
  - effectuer un point sur la situation et sur les perspectives d'avenir de la filiale d'Europe de l'Est.
- Ensuite, nous leur avons soumis des recommandations adaptées à cette filiale et avons élaboré un plan d'actions correctives pour y remédier :
- élaboration d'un plan stratégique clair, précis,
  - amélioration de la visibilité à long terme des relations entre les entités du groupe,
  - poursuite de la mise en place d'une unité de gestion indépendante pour cette usine,

- mise en place d'une liste de variables stratégiques à surveiller,
  - restructuration axée sur une refonte du management adapté à la croissance,
  - surveillance de l'organe central d'arbitrage entre les filiales en matière de production,
  - analyse de la couverture du besoin financier,
  - poursuite du transfert des activités du type low cost vers les pays de l'Est,
  - introduction d'une veille concurrentielle,
  - autres recommandations
- Nous n'aurions jamais réussi à émettre un diagnostic pertinent en moins de dix jours si nous n'avions pas dépêché une équipe de six personnes sur place.

### Exemple du Royal Monceau (début 2007)

Lors de l'emblématique intervention auprès du Royal Monceau, la phase de diagnostic a mobilisé 18 personnes : dix personnes de chez Zalis et huit experts de l'hôtellerie. Les caractéristiques de cette intervention étaient doubles : les phases de diagnostic et de mise en œuvre opérationnelle se chevauchaient, et l'élaboration du plan d'actions a été effectuée en seulement dix jours.

On peut affirmer qu'il s'agit d'une prouesse, car les contraintes étaient de taille : intervention pendant les fêtes de fin d'année, découverte de malversations lors de l'investigation financière, concurrence de plusieurs fonds pour la reprise en main des différents hôtels...

### SUR L'AUTEUR

Daniel Cohen a plus de 20 années d'expérience en direction d'entreprises. Après avoir créé Zalis fin 2001 et dirigé une vingtaine de missions, Daniel Cohen a acquis sa réputation dans le retournement d'entreprises en difficulté grâce à son expertise dans la gestion du risque, tant sur le plan technique que financier.

Daniel Cohen est l'auteur de livres et d'articles sur l'aspect technique du management. Il donne des cours aux étudiants en Master à Bordeaux et à Paris (Management du risque, Finance, Management de projets).