



Rétablir une situation compromise

Procédure à suivre quand tout semble aller à vau-l'eau.

Thomas Lot, Directeur d'Apple France, dans une brève communication, prononcée le 18 mars 1999, lors du 30^{ème} anniversaire du groupement professionnel Centrale Informatique, a présenté un cycle de vie en cinq phases pour sortir une entreprise d'une situation difficile.

Dans la célèbre comédie « Le Père Noël est une ordure » le permanent d'un Secours téléphonique écoutait la litanie des malheurs d'un désespéré qui menaçait d'en finir avec la vie. À bout d'arguments de réconfort, il lui donnait le conseil suivant :

« Tout va mal ? ...Vous ne voyez pas le bout du tunnel ?... C'est cela, oui...
Et bien, continuez à vous laisser tomber ...
Et quand vous toucherez le fond, donnez un grand coup de pied...
et vous remontrerez à la surface ! ».

N'y aurait-il pas d'autres solutions ? Où est le fond ? Quand, et comment donner le coup de pied ?

Suivons le cycle du sauvetage préconisé par notre conférencier. Il s'appuie sur une expérience douloureuse vécue, sans doute de façon similaire, par de nombreux autres qui, eux, n'ont pas pris la peine de la conceptualiser.

Survivre

Face à une accumulation de coups durs, il faut affirmer, haut et fort, sa volonté de rester en vie. Sinon, il n'y a plus qu'à s'abandonner au trépas. Tout est fini ... De profundis !

Après le naufrage, il faut tout d'abord maintenir la tête hors de l'eau. Tout est possible tant qu'il reste un souffle de vie et une réserve d'espoir. Le président d'une autre société, à la dérive, a déclaré qu'une entreprise peut se rétablir tant que ses pertes ne sont pas supérieures à 20 % du chiffre d'affaires.

Lors de cette lutte acharnée, il ne faut reculer devant l'emploi d'aucun expédient pour gagner cette phase vitale qui ouvre l'accès aux phases suivantes.

Notre conseil : Sauve qui peut , chacun pour soi

Stabiliser

Après avoir savouré, très rapidement, cette merveilleuse sensation d'être encore vivant, il convient de remettre un peu d'ordre dans ses affaires.

Après avoir écopé et colmaté les brèches de l'esquif, il faut faire l'inventaire de l'état du bateau, conserver et réparer ce qui est indispensable, se débarrasser de ce qui n'est pas strictement essentiel au retour à une situation viable.

C'est la phase la plus délicate ; il est souvent déchirant de se débarrasser de ses très chères vieilles branches moribondes auxquelles on tenait tant. Les entreprises qui se sont redressées ne l'ont jamais fait sans procéder à des coupes claires. Que vaut-il mieux : sombrer pavillon haut, avec l'équipage au complet ou redémarrer après en avoir éliminé une mauvaise moitié ?

Notre conseil : Tailler dans le vif, sans état d'âme

Fixer ses objectifs

Le bateau, allégé, étant remis à flot, il faut choisir un trajet et mettre le cap sur un premier port. On ne traversera pas l'Atlantique d'emblée, mais on peut toujours trouver une côte hospitalière.

Une rapide analyse des vents porteurs, des courants favorables et des compétences des survivants, confirme l'intuition du maître à bord qui fixe le cap.

L'objectif étant défini, il reste à organiser les moyens en privilégiant les actions les plus efficaces : celles qui fourniront le meilleur résultat pour l'effort minimal.

Pour avoir une chance d'atteindre cet objectif, après avoir défini la tactique et les actions à entreprendre, il faut mettre en place un plan de suivi pour contrôler la future marche en avant.

Notre conseil : Ne pas se tromper de cible

Croître

Qu'on le regrette ou qu'on s'en félicite, le moteur de l'entreprise, c'est la croissance. Un bateau n'a belle allure que lorsqu'il file son nombre de nœuds. Et pour le faire avancer, il faut se mettre à la tâche.

Pour remonter contre le vent, il ne faut pas hésiter à tirer des bords, un coup à bâbord, un coup à tribord. Quel que soit l'attrait de ces itinéraires intermédiaires, il ne faut pas se laisser détourner de son objectif. Ulysse en savait quelque chose, qui ne succomba pas aux chants des sirènes, embusquées sur la route d'Ithaque. Il faut savoir louvoyer sans dériver, ne pas se laisser séduire par des promesses d'aventures attrayantes.

Notre conseil : Maintenir, quoiqu'il arrive, la bonne direction

Innover

Mené par un équipage rassuré, le navire voguant sur la bonne voie, on peut alors mettre à profit les accalmies pour rechercher et trouver des moyens d'améliorer l'efficacité de ses efforts, pour en faire plus avec les mêmes moyens.

À ce stade du redressement, il faut examiner toutes les idées qui assureront, à terme, la pérennité de l'entreprise.

Un président (celui des 20 %) avait intitulé « Du redressement au développement ! » une conférence donnée devant une assistance venue écouter l'éloge funèbre d'une société qui sortait à peine, une fois de plus, d'une passe périlleuse.

Notre conseil : Trouver le filon

Conserver la confiance

Le bateau est sauvé, l'équipage, satisfait ; ce n'est pas pour autant que l'on peut se mettre à la cape et s'adonner aux plaisirs faciles ; il faut continuer à tenir le quart pour éviter d'autres écueils et un nouveau naufrage.

La prospérité incite à la paresse et à la négligence, mais au lieu de s'abandonner à l'euphorie du succès, il faut rester en éveil pour maintenir la confiance de tous ses partenaires.

Toute nouvelle erreur relancera, inmanquablement, le cycle que nous venons de parcourir. Mais la vie n'est-elle pas un simple recommencement ?

Notre conseil : Ne pas s'endormir sur ses lauriers

Voilà, ça semble très simple. Il n'y a plus qu'à mettre en pratique dans le contexte de notre choix : entreprise, famille, association.

Alain Coulon
Secrétaire d'ADELI
info@adeli.com