

GESTION DES CRISES

C'EST GRAVE DOCTEUR ?

- Par Romano Schalekamp, Certified Management Consultant, DEVAS Consulting SA (Sion)
rs@devas-consulting.com



Romano Schalekamp

Près de la moitié des nouvelles entreprises ne survivent pas plus de cinq ans. Bien que la majorité des faillites soit constituée par les start-up, les entreprises familiales sont également concernées dans leur deuxième, voire énième génération. En 2013, le Valais a connu 378 ouvertures de procédures

de faillite; la faillite n'est cependant pas inéluctable, pour autant que les dirigeants s'en rendent compte et agissent suffisamment tôt.

PRENDRE CONSCIENCE DES PRÉCURSEURS

Ce sont souvent les collaborateurs qui fournissent les premiers signes avant-coureurs. Par exemple, le taux de fluctuation augmente, des collaborateurs de longue date quittent le bateau, une insatisfaction nébuleuse s'installe, ou les conflits dégénèrent; très souvent, l'organisation est défaillante, la satisfaction des clients baisse et la réputation s'écorne. Au niveau des comptes, des coûts (salariaux) trop élevés sont observés, ainsi que des marges trop faibles et une réduction des réserves latentes, notamment par une diminution des amortissements. S'y ajoutent le manque de liquidités pour payer les fournisseurs dans les délais et des pertes substantielles sur les débiteurs. De plus, lors de la présentation des comptes, les fiduciaires mettent en garde et suggèrent des corrections.

QUE FAIRE CONCRÈTEMENT ?

Les dirigeants ne savent souvent pas comment s'y prendre. Ils attendent parfois que la tempête passe, ou essayent de corriger le tir en utilisant des recettes efficaces par le passé. Bien que l'intervention soit salutaire, il faut être prudent pour ne

pas aggraver la crise par des mesures contre-productives. En fonction de la gravité de la situation, il peut s'avérer indispensable de se faire accompagner sur le terrain par un consultant maîtrisant l'intervention en cas de crise, aussi bien au niveau de la gestion des collaborateurs que du point de vue de l'économie d'entreprise, notamment en ce qui concerne sa direction, la gestion des projets/processus, l'organisation fonctionnelle/structurale et le marketing. Après une première analyse de la situation intégrant tous les aspects relatifs, cet expert neutre proposera une série de mesures et encadrera les interventions, en fonction des compétences et des ressources internes disponibles. Ce genre de collaboration exige bien sûr une confiance mutuelle et un code éthique infailliable de la part du consultant. De plus, l'intervention doit être mesurée, soit ni trop, ni trop peu, afin de permettre à l'organisation d'apprendre et de redevenir autonome, à terme. Habituellement, l'intervenant ne se substitue pas aux cadres d'entreprise, sauf en cas de management intérimaire dans l'attente d'un successeur palpable.

REPORTER LA PRISE D'UNE DÉCISION NUIT À L'EFFICACITÉ

Beaucoup d'entrepreneurs valaisans ne sont pas habitués à l'intervention de consultants, à l'exception de leur fiduciaire et de leurs juristes. Mais rester dans l'expectative trop longtemps peut créer une situation irrémédiable, ou augmenter la durée de l'intervention, comme si une personne atteinte d'un cancer attendait en espérant que la maladie passe...