



PARTOUT OÙ JE PASSE, LES MÊMES ERREURS

ARNAUD MARION

PRÉFACE DE
NICOLAS DUFOURCQ

**Les conseils d'un serial redresseur
d'entreprises pour réussir sa gestion
de crise et se transformer**

● Éditions
EYROLLES

« LES CRISES NAISSENT QUAND LES ENTREPRISES NE SE TRANSFORMENT PAS. »

Ce livre, écrit par un spécialiste reconnu de la gestion de crise (qualifié par la presse de « sorcier du redressement industriel », de « redresseur d'entreprise en série » ou de « star du retournement des entreprises »), est un voyage passionnant à travers les tenants et aboutissants de la gestion de crise opérationnelle, avec une soixantaine d'exemples ou cas concrets émaillant les thématiques développées.

Faire face à l'urgence, gérer les difficultés financières, savoir communiquer avec les salariés ou avec la presse, éviter les erreurs courantes... : l'ouvrage propose des éléments précis de méthodologie et de nombreux conseils pour réussir à gérer la crise et transformer son entreprise en profondeur. Il est par ailleurs enrichi de 25 témoignages de personnalités qui ont été confrontées à une crise et ont su rebondir.

À l'heure de la crise inédite du coronavirus, ce livre préparera les dirigeants à affronter l'avenir.

Arnaud Marion est un dirigeant français expert depuis 30 ans dans la gestion des crises, stratégies de transformation des modèles économiques, opérations complexes et restructurations. Il a travaillé sur 300 différents cas et a exercé 45 mandats de direction générale dans le monde bancaire, industriel ou des services. C'est un redresseur d'entreprises en série. Il a été appelé en 2018, par les actionnaires de Smovengo (opérateur du Vélib' Métropole) pour résoudre la crise opérationnelle du démarrage. Il a été administrateur indépendant de Solocal, où il a mené les négociations pour réduire la dette et a participé au pilotage du plan de réduction des coûts. Il a restructuré en 2012 le groupe agro-alimentaire breton Doux-Père Dodu. Il a également travaillé sur les dossiers Heuliez, Le Lido, les Pianos Pleyel, la Salle Pleyel, Hersant Media (*Nice Matin* et *La Provence*)... Il a débuté sa carrière en 1987 chez Arthur Andersen, avant de rejoindre en 1993 le Groupe Edmond de Rothschild. Il a fondé son cabinet de gestion de crises en 2001 à Paris, et en 2014 à Londres (Marion & Partners Ltd). Il a fondé en avril 2020 l'Institut des hautes études en gestion de crise pour former les dirigeants à la gestion des crises et transformations. Il est membre de l'ARE (Association pour le retournement des entreprises).

**Partout où je passe,
les mêmes erreurs**

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Mise en pages : Soft Office

© Éditions Eyrolles, 2020
ISBN : 978-2-416-00022-5

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'Éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Arnaud Marion
Préface de Nicolas Dufourcq

Partout où je passe, les mêmes erreurs

Les conseils d'un serial redresseur d'entreprises
pour réussir sa gestion de crise et se transformer

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

Avertissement	11
Un véritable « Discours de la méthode » préface de Nicolas Dufourcq.....	15
Introduction	19
 CHAPITRE 1 Reconnaître et accepter la crise	25
1. Admettre la crise et ne pas être dans le déni.....	27
2. Sortir de la culpabilité	29
La récompense de l'échec à l'épreuve de l'entrepreneuriat <i>Par Delphine Caramalli</i>	30
3. Lutter contre les vents contraires.....	32
4. Ne pas devenir l'otage d'une situation	34
Le phénomène de l'emmurement <i>Par Saam Golshani</i>	35
5. Prendre conscience des dimensions de la crise	39
Ontologie de la crise <i>Par Valérie Ohannessian</i>	41
 CHAPITRE 2 Savoir gérer opérationnellement une crise.....	45
6. Gérer l'urgence.....	47
Opération « Deliberate Force » en Bosnie-Herzégovine <i>Par le général Michel Adrien (2S)</i>	48
7. Gérer la crise elle-même.....	53
8. Gérer le <i>Run</i>	54

9. Gérer le <i>Build</i>	56
Chute de poussée pour les Mirage 2000	
<i>Par le colonel (R) Pierre Jager</i>	57
10. Créer une cellule de crise pour une vision 360°.....	63
11. Faire analyser objectivement les causes de la crise	66
12. Gérer et impliquer l'interne	69
13. Établir un chemin critique des actions.....	71
14. Organiser un suivi quotidien des actions.....	74
15. Répartir les rôles dans l'organisation et savoir s'entourer...	77
16. Savoir simuler différents scénarios	80
17. Trouver ses alliés	82
La vision d'un grand patron :	
le management de la gestion de crise	
<i>Par Fabien Derville</i>	84
CHAPITRE 3 Communiquer pendant la crise.....	87
18. Communiquer n'est pas gérer une crise.....	89
19. Maîtriser la communication de crise	91
Crise du <i>Ponant</i> : des pirates, un armateur	
et le président de la République	
<i>Par Guillaume Foucault</i>	94
20. Veiller à garder une bonne réputation	99
Ne pas ajouter la crise réputationnelle	
à la crise économique	
<i>Par Philippe Lentschener</i>	101
21. Jouer d'influence	106

CHAPITRE 4	Savoir se comporter pendant la crise.....	109
22.	Être sur le terrain.....	111
	La résilience collective	
	Par Yannick Nyanga.....	112
23.	Faire preuve de transparence	119
24.	Impliquer <i>toutes</i> les équipes	121
25.	Analyser très vite l'étendue du problème sans tabous.....	123
26.	Écouter tout le monde et ne croire personne.....	125
27.	Faire émerger subjectivité et esprit critique	127
	Le management de la singularité	
	Par François Bocquet.....	129
28.	Piloter avec une vision «hélicoptère» des problèmes	132
29.	Être sur un mode décisionnel alliant rythme et gestion du <i>momentum</i>	134
30.	Ne négliger personne dans l'environnement et avoir du respect	137
	Braquage d'une boutique de joaillerie	
	Par Nathalie Serero.....	139
31.	Restructurer «avec» et jamais «contre»	144
	Six leçons à retenir	
	Par Bruno Courtine	146
32.	Savoir saisir sa chance.....	151
CHAPITRE 5	Gérer les difficultés financières.....	153
33.	Aller plus vite que la vitesse de détérioration du modèle économique	155
34.	Ne pas adopter la politique de l'autruche	157
	Mandataire judiciaire, un métier pas comme les autres!	
	Par Stéphane Gorrias.....	158

35. Avoir une vision claire de la trésorerie et de la structure financière	162
Michel et Augustin au bord du gouffre en 2009! Par Michel de Rovira	164
36. Prioriser le produit et son marché.....	168
Retournement de conjoncture dans la grande distribution Par Olivier Macard	172
37. Redresser sans rentabilité est impossible.....	177
38. Privilégier la compétitivité plutôt que la réduction de coûts	180
39. Aller chercher les centimes.....	183
40. Investir en temps de crise	185
41. Instaurer le dialogue social.....	187
Réconcilier l'économie et le social au cœur des restructurations, pari impossible? Par Pierre Ferracci et Nadia Ghedifa	189
 CHAPITRE 6 Mettre en place un plan de transformation	195
42. S'adapter pour ne pas être dépassé	197
43. Impliquer le « top management » de l'entreprise	201
44. Donner du sens à l'action	204
45. Avoir une approche globale.....	207
Une approche permaculturelle de la gestion des crises Par Emmanuel Delannoy	211
46. Imaginer des actions à plusieurs niveaux	214
47. Bien mesurer les objectifs que l'on se donne.....	217
48. Passer du <i>business model</i> originel à un nouveau <i>business model</i>	219
Design et « <i>black swan theory</i> », ou comment gérer créativement l'incertitude et l'inconnu Par Annie Gentes	220

49. Acheter du temps.....	226
50. Mettre en place une transformation digitale et technologique.....	228
Comment la digitalisation peut-elle être un outil de transformation ?	
<i>Par Philippe Besnard</i>	230
51. Miser sur l'expérience utilisateur.....	235
L'UX comme levier de gestion de crise!	
<i>Par Jérôme Wallut</i>	236
52. Adopter une approche Design Thinking.....	242
Vers le design de la décision	
<i>Par Dominique Sciamma</i>	242
53. Réconcilier capital financier et capital humain	248
CHAPITRE 7 Savoir sortir de la crise	251
54. Sortir de la crise.....	253
Du cercle vertueux à la sortie de crise	
<i>Par Virginie Verfaillie Tanguy</i>	255
55. Promouvoir des retours d'expérience	259
56. Mieux vaut veiller et prévenir	261
57. Établir un plan de continuation d'activité.....	263
CHAPITRE 8 Réfléchir et interagir avec la gouvernance	265
58. S'exposer en tant que mandataire social	267
59. Impliquer les actionnaires.....	270
La raison d'être des entreprises couronne l'actionnaire actif	
<i>Par Arnaud Marion et Valérie Ohannessian</i>	275
60. S'appuyer sur le conseil d'administration et le comité d'audit.....	278
L'auditeur externe face à une crise	
<i>Par Vincent de la Bachelerie</i>	279

61. Faire des partenaires sociaux une force	284
Un rôle à multiples facettes	
<i>Joëlle Obadia</i>	285
 CHAPITRE 9 Covid-19 : plonger dans le VUCA world	289
62. S'interroger sur un déni mondial	291
63. Évaluer le coût du « quoi qu'il en coûte »	295
64. Se projeter dans un monde qui ne se prévoit plus.....	299
Élargir le champ de conscience	
<i>Par Arnaud Marion</i>	301
65. Tirer les enseignements de la crise	304
Distribuer des dividendes en 2020 est contraire	
à l'intérêt social général	
<i>Par Arnaud Marion</i>	308
 Conclusion	311
La gestion de crise en 50 mots clés.....	313
Remerciements	319
Parcours d'Arnaud Marion	321
Index.....	325

Avertissement

Ce livre a été écrit entre décembre 2019 et janvier 2020, hors contexte de la crise du Covid-19 qui a bouleversé ensuite le monde au point d'en arrêter son cours, en partant de la Chine, en allant vers l'Europe puis maintenant les États-Unis. Personne n'aurait pu imaginer que l'économie mondiale se mettrait à l'arrêt pendant trois mois, continent après continent.

Ce livre est une synthèse de ce que j'ai vécu, appris, conceptualisé, éprouvé au cours d'une trentaine d'années de vie professionnelle. Il s'inscrivait dans le cadre d'un de mes projets qui voit le jour en ce printemps 2020 : la création de l'IHEGC (Institut des Hautes Études en Gestion de Crise) pour former les chefs d'entreprise à la gestion des crises et des transformations, mais aussi les acteurs du changement que chaque entreprise doit identifier. L'équation de la crise est malheureusement simple : à part les crises accidentelles ou systémiques, les crises naissent quand une entreprise ne s'est pas transformée ; c'est ce qui provoque les restructurations. Ce livre se veut être une contribution à la nécessité urgente de transformer les modèles économiques dans un monde qui bouge vite. Transformations digitale, technologique, climatique. Design Thinking, expérience utilisateur, RSE et élargissement du champ de conscience doivent plus que jamais s'inviter au cœur de la transformation des entreprises.

Je ne pouvais bien évidemment pas imaginer que la gestion de crise et des transformations serait à ce point à la « une » de l'actualité avec une crise d'une ampleur équivalente à une guerre mondiale similaire à la crise de 1929. Pour être franc, quand j'ai commencé à évoquer cet ouvrage autour de moi en ce début d'année, je voyais une indulgence amicale dans les encouragements que je recevais pour un ouvrage certainement utile, mais vraisemblablement confidentiel et technique. D'autant que le monde pensait aller bien,

la France aussi malgré la récurrence de grèves et de manifestations, la Bourse avait retrouvé ses plus hauts niveaux depuis 2007, le chômage était à un niveau historiquement bas... J'expliquais alors que l'évolution rapide du monde obligeait à un bouleversement des habitudes des chefs d'entreprise et à une transformation radicale des modèles économiques.

Quand cette crise a atteint la France dans son fonctionnement quotidien, à partir de la mi-mars, j'étais alors en pleine relecture et correction de cet ouvrage. J'ai pris le parti de ne surtout pas le reprendre à la lueur de cette crise pour ne pas le dénaturer, considérant qu'il ne faut pas réécrire un ouvrage qui se veut être générique, méthodologique, pratique, ontologique, sous le prisme de l'émotion et d'une crise globale et mondiale par définition exceptionnelle. Il est intéressant d'ailleurs de relire de façon « historique » la préface de Nicolas Dufourcq (*cf. p. 15*) et mon introduction (*cf. p. 19*) qui montre comment nous percevions la réalité économique en janvier 2020... Intéressant également de voir combien la « *Black Swan Theory* » de Nassim Nicholas Taleb, professeur à l'université de New York, qui décrit l'impact d'événements imprévisibles, n'a jamais été aussi concrète et actuelle.

À part quelques références mineures ici ou là, j'ai fait le choix, en mars 2020, d'écrire un neuvième chapitre dédié à cette crise du Covid-19, alors que nous sommes en plein confinement et que pour ma part je me trouve à Londres (où je réside depuis près de six ans avec ma famille), et travaille en continu avec mes clients *via* des plateformes digitales collaboratives.

Plus que jamais cette crise sanitaire montre à quel point une crise est soudaine et surprend par son ampleur et son immédiateté. Elle nous plonge dans ce que le US Army War College (connu sous le nom de l'Académie militaire de West Point) appelle le VUCA, acronyme de : *Vulnerability, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*.

Nous avons fait le choix, avec mon éditeur, de précipiter la parution de la version numérique, pour permettre aux chefs d'entreprise jetés dans ce chaos incroyable de disposer d'un ouvrage de référence qui leur permette d'adopter les bonnes attitudes et d'avoir

les bons réflexes dans cette situation. Non par opportunisme (car l'ouvrage était écrit et fini), mais davantage par souci de diffuser une pensée utile.

Cette crise va nous montrer qu'il faut savoir allier comme disait Antonio Gramsci « le pessimisme de l'intelligence avec l'optimisme de la volonté¹ ».

23 mars 2020

1. Lettre écrite à son frère Carlo le 19 décembre 1929. *Cahiers de prison*, Gallimard, 1996.

Un véritable « Discours de la méthode »

Préface par Nicolas Dufourcq

Directeur général de Bpifrance (banque publique d'investissement)

En 2014, dans une étude publiée en partenariat avec le Centre technique des industries manufacturières (CETIM)¹, Bpifrance s'était intéressée à la manière dont les PME et ETI industrielles avaient réagi à la crise de 2008-2009 qui avait durement touché le secteur manufacturier. Derrière le constat global de l'ampleur de la crise touchant l'industrie française – à l'époque, le chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière française avait tout juste retrouvé son niveau d'avril 2008, en recul d'environ 15 % du niveau qu'il aurait dû atteindre si la crise n'était pas intervenue ; de même, le taux de marge brute des PME manufacturières (part de l'EBE dans la valeur ajoutée) s'élevait à 19,8 % en 2013 contre 25 % en 2007 –, l'étude avait pour mérite de mettre en évidence une réalité beaucoup plus nuancée : des PME et ETI manufacturières présentes dans l'ensemble des filières industrielles ont adopté une approche offensive et stratégique non seulement pour faire face à la crise, mais surtout pour y repérer les opportunités qui leur ont permis de retrouver le chemin de la croissance rapidement après le choc conjoncturel de 2008-2009.

Sans, bien évidemment, masquer le fait que la crise économique de 2008-2009 ait eu un impact profond et, malheureusement,

1. *PME et ETI manufacturières. Stratégies de rebond face à la crise*, octobre 2014 (<https://www.bpifrance-lelab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/PME-et-ETI-manufacturieres-strategies-de-rebond-face-a-la-crise>).

parfois dramatique sur le tissu industriel français, cette étude avait conforté quelques-unes de mes convictions en la matière.

Tout d'abord, la crise peut être salutaire. Ce choc interne ou externe à l'entreprise est à l'origine du processus d'adaptation de l'entreprise pour sa survie. Pour faire face à cette nouvelle donne (changement d'actionnariat, arrivée d'un nouveau dirigeant, transmission, difficultés économiques et financières, etc.), les entreprises doivent passer d'un fonctionnement *business as usual*, ancré dans une sorte d'éternel présent, à une démarche stratégique, structurée et visant le moyen terme.

Ensuite, il me semble que dans cette démarche, le rôle des dirigeants est clé. Ce sont eux qui donnent l'impulsion, eux qui sont à la fois l'ancre et la boussole de l'entreprise et de ses collaborateurs. En s'appuyant sur les valeurs de l'entreprise et sur la connaissance du potentiel de leurs collaborateurs, les dirigeants peuvent et doivent projeter l'entreprise au-delà les turbulences du moment critique. Cette projection a d'ailleurs un sens quasi cinématographique : c'est au dirigeant de rendre visible à tous l'image de l'entreprise telle qu'elle devra être après la crise.

À cet égard, les nouvelles générations de dirigeants sont mieux armées que leurs aînés : leur culture des affaires, la maîtrise des techniques et référentiels managériaux ou encore leur ouverture sur l'extérieur et leur capacité à l'échange avec l'ensemble de leurs parties prenantes constituent quelques-uns des atouts utiles pour guider leur navire à travers la tempête.

Enfin, et surtout, il faut être conscient qu'il n'existe pas de remède unique, de recette magique pour surmonter une crise. Sans doute parce que la crise « en soi » n'existe pas. Ne sont tangibles que les manifestations de la crise, ses symptômes, qui naissent et se développent sur les fragilités des entreprises : la pénurie structurelle de compétences et de personnels formés, une relation aux donneurs d'ordres trop asymétrique et fondée sur la domination, la transformation des modèles d'affaires, des organisations et du management pour faire face à des changements permanents tel que la diffusion du numérique ou la nécessaire prise en compte des

enjeux environnementaux, etc. Dès lors, chaque dirigeant, chaque entreprise devra élaborer sa propre stratégie et suivra sa propre voie de rebond (un peu à la manière de la démarche que suit le patient qui s'engage dans une psychanalyse).

À la lumière des cas concrets de réussite, il est cependant marquant de noter que trois ingrédients, combinés de façon diverse et chaque fois singulière, sont souvent présents dans les solutions mises en place pour sortir de la crise : l'internationalisation, l'innovation et les alliances. Sans doute est-ce parce que ces facteurs impliquent, chacun à leur manière, une profonde remise en cause de la manière dont fonctionnait l'entreprise jusque-là.

Faire face à la crise demande des efforts. D'immenses efforts même. Pour des résultats qui ne se révéleront favorables que dans certains cas. Une chose est sûre néanmoins : l'expérience que vous aurez ainsi acquise, vous, entrepreneurs, qui avez décidé de prendre les choses à bras-le-corps et construire stratégie et plan d'actions réfléchis plutôt que de subir votre environnement, aura une valeur inestimable.

En tout état de cause, les pages et les chapitres qui suivent sont pour vous et vos collaborateurs un véritable « Discours de la méthode » de réponse efficace à la crise !

Janvier 2020

Introduction

Pourquoi consacrer un livre complet à la notion de « crise » alors que nous sommes entourés d'idées nouvelles, de start-up innovantes, que notre monde bouge, que la recherche fait des progrès exponentiels, que les capitalisations boursières progressent à des niveaux jamais imaginés ? Parce que les crises font partie d'un cycle lui-même fondateur du renouveau, et ce à l'instar de l'anacyclose exposée par Platon, développée par Polybe et reprise par Machiavel.

Comme disait le sociologue italien Antonio Gramsci, « la crise consiste dans le fait que le vieux monde se meurt et le nouveau monde tarde à apparaître¹ ». Les crises succèdent généralement à des périodes de croissance, de surchauffe, de progrès et sont souvent le résultat de mauvaises anticipations par les agents économiques. Les crises existent précisément parce que deux mondes se superposent, que l'on doit passer d'un modèle économique ancien, non pérenne et parfois paradoxalement très rentable (par exemple, les annuaires téléphoniques papier), à un modèle innovant, à créer, à développer, et parfois moins rentable. La crise exprime une « tectonique », parfois entre deux mondes, souvent entre des systèmes dont l'un ne peut plus survivre ou qui n'a plus sa raison d'être.

La sémantique s'empare alors de vocables opposant ce qui est nouveau à ce qui est ancien : la *nouvelle économie* fait son apparition, par opposition à une économie qui, elle, serait *ancienne*. Tout ce qui est nouveau se valorise alors par opposition à tout ce qui est ancien et se dévalorise.

Il y a aussi les grandes crises mondiales, ces crises systémiques qui sont redoutées, et qui touchent les économies mondiales, qui frappent sans prévenir et mettent en péril une chaîne de valeur

1. In *Cahiers de prison*, *op. cit.*

et d'échanges au niveau mondial. Et les crises de nature accidentelles, géopolitiques, réglementaires, sanitaires qui déstabilisent du jour au lendemain sans prévenir en fragilisant de façon violente une situation établie, une entreprise, une marque, les salariés, un dirigeant, un actionnaire. Le monde actuel est violent. Une entreprise, un secteur, une filière, une région, un pays, un continent peuvent être frappés.

La crise est un mot qui terrorise, qui angoisse, qui exprime souvent une incompréhension, une paralysie, une incapacité à gérer, et pourtant notre monde vit au rythme des crises. Quand tout va bien, on pense à la prochaine crise ; quand on est confronté à la crise, on pense à en sortir.

Quand les crises naissent, le principe de réalité l'emporte parce que la situation n'est plus tenable. C'est ainsi que l'impensable a lieu et ramène tout le corps social, économique, politique parfois, à une réalité douloureuse mettant tout le monde face à une réalité déniée jusque-là.

«*Wei ji*» est la traduction chinoise du mot «crise». Deux idéogrammes en apparence antinomiques composent ce mot : l'un signifie «danger», l'autre «opportunité». Être confronté à une crise, ce n'est pas seulement vivre un danger ou un problème, c'est devoir se transformer, se réinventer, survivre. Précisément parce que «l'ancien n'est plus possible» et parce que, comme disait Friedrich Nietzsche, «ce qui ne me tue pas me rend plus fort».

C'est en ce sens qu'être confronté à une crise représente une opportunité de faire ce qui n'avait pas été fait jusqu'à présent, souvent de faire appel à l'intelligence collective. Une crise se gère, car une crise ne se résout pas d'elle-même. Et il faut la surmonter le plus vite possible car «à force de sacrifier l'essentiel à l'urgence, on finit par oublier l'urgence de l'essentiel», comme le disait Edgar Morin¹.

1. Edgar Morin, *La Méthode*, 6. *Éthique*, Le Seuil, coll. «Points», 2004.

Gérer une crise est déjà en soi une étape importante car le propre des personnes ou des organisations en crise est souvent le déni de la crise et de la situation.

L'étymologie nous montre que la crise n'est pas qu'un événement, elle contient en elle une notion de décision liée au futur. Bien que le mot « crise » soit utilisé, de nos jours, pour désigner une période de difficultés, son sens étymologique signifie « faire un choix » et « décider ». La crise est une situation où les principes sur lesquels repose une activité sont remis en cause. De nos jours, le mot « crise » couvre globalement les sens de « perturbation », et par là angoisse, attaque, voire récession ou cataclysme, sans pour autant inclure les choix ou les décisions rattachés qui permettraient d'annihiler les causes de ces perturbations.

En latin, *crisis* signifie « assaut », et en grec κρισις signifie « séparer ». Les termes « critique », « certitude », « discernement », « critère », « crible », « discrimination » ou encore « certification » proviennent tous du latin *cernere*, « décider », « passer au crible ». En anglais, la traduction française des mots *depression* ou *crash* est le mot « crise » ; d'ailleurs, la crise de 1929 est nommée par John K. Galbraith « *The Great Crash* ».

La crise est un événement inattendu qui met en péril ou en cause la réputation ou l'existence d'une entreprise, d'une organisation ou de ses dirigeants. Elle se caractérise par son ampleur, sa soudaineté, son immédiateté et sa nécessité à agir. Elle peut être externe ou interne, mais elle est un facteur important de déstabilisation, de dérèglement de l'organisation existante. Elle entraîne souvent une saturation liée à la capacité d'analyser, agir et de communiquer.

Toutes les crises ne sont pas logiques ou prévisibles, car leur nature diffère d'un exemple à un autre, et beaucoup d'entre elles sont de nature accidentelle. Souvent ce sont des événements non liés entre eux qui créent une crise, car l'accident originel ne peut justement pas être surmonté à cause des faiblesses structurelles ou sous-jacentes de l'entreprise.

La crise terrorise les dirigeants d'entreprise, car elle vient bouleverser un ordre établi et peut avoir des conséquences dramatiques pour une entreprise, ses salariés ou ses actionnaires. La gestion de crise est le fait de se saisir du problème et de gérer activement une crise avec une approche globale, que ce soit sur le plan de la résolution du problème apparu, que de la pérennité ou de la communication interne ou externe. La gestion d'une crise est par nature opérationnelle et active et vise à identifier, comprendre, analyser la crise et à en atténuer les effets pour mieux en sortir et en tirer les conséquences.

La crise n'est pas une fin, c'est souvent une rupture qui va permettre de s'en sortir, c'est-à-dire un changement radical salvateur. On parle souvent de disruption aujourd'hui, le père du concept étant le publicitaire Jean-Marie Dru (auteur de *New : 15 approches disruptives de l'innovation*¹ et qui a d'ailleurs déposé la marque « disruption » au nom de l'agence TBWA), qui voyait derrière ce concept davantage une « méthodologie créative » plutôt qu'une rupture ou une fracture. La directrice de la publication de *L'Obs*, Dominique Nora, avait défini ainsi la disruption : « une méthodologie créative tournée vers la création² ».

La rupture illustre parfaitement que ce qui existait ne peut plus durer et que quelque chose de nouveau doit naître. Quoi qu'il en soit, il est rare effectivement qu'une crise n'ait pas de fondamentaux et se résolve sans transformation. Celle-ci est l'action de faire évoluer une organisation ou une entreprise pour que celle-ci puisse atteindre de nouveau des paramètres en phase avec la concurrence, les changements d'habitudes, les nouvelles préoccupations éthiques, sociales ou environnementales.

La transformation fait justement partie des enseignements de la crise : la crise naît quand la transformation du modèle économique

1. Pearson, 2016.

2. Dominique Nora, « Le concept de disruption expliqué par son créateur », *L'Obs*, 22 janvier 2016.

n'a pas eu lieu à temps. C'est ce qui provoque une crise qui va nécessiter une restructuration.

Ce livre est avant tout un concentré d'expériences opérationnelles qui résume plus de trente ans de vie professionnelle à gérer des crises, des transformations, des difficultés et des changements au contact des chefs d'entreprise sur la base des plus de 300 dossiers que j'ai eu à traiter et des 45 mandats de président, directeur général ou de *Chief Restructuring Officer* que j'ai exercés.

Ce livre s'adresse aux dirigeants d'entreprise quelle que soit la taille de celle-ci, aux membres des comités de direction, aux administrateurs et membres de comités d'audit, aux managers de transition, aux spécialistes de la transformation, aux cadres qui aspirent à vouloir devenir dirigeants, aux dirigeants des filiales françaises de grands groupes étrangers, aux consultants financiers et en stratégie, aux avocats, et à tous ceux qui sont intrigués par ces événements et par les méthodes de résolution.

La seule prétention de ce livre est de partager du vécu opérationnel, d'émailler les principes d'exemples pour apporter une vision opérationnelle de la gestion des crises et des transformations.

Ce livre donne des points de repère méthodologiques à travers soixante-cinq séquences, une cinquantaine d'exemples dont vingt-cinq témoignages de grands professionnels qui ont été confrontés à une crise et se sont évertués à la résoudre, pour armer ceux qui doivent gérer des crises et des transformations et les aider à résoudre les différentes problématiques à travers des principes simples mais stricts.

Il aide aussi à comprendre que les crises frappent tout le monde sans exception, et qu'une crise est aussi une opportunité car elle comporte en elle sa propre énergie pour s'en sortir et pour imaginer quelque chose de nouveau.

20 janvier 2020

Chapitre 1

Reconnaître et accepter la crise

C'est une caractéristique de beaucoup de crises de naître sans que les responsables ne soient conscients que leur organisation est en situation de crise. Pour beaucoup de dirigeants, il est difficile, voire impossible, d'admettre qu'ils sont en crise. Ils préfèrent utiliser des euphémismes pour décrire la situation dans laquelle ils sont : « Ce n'est rien », « Ça va s'arranger », « Ça va repartir », « C'est passager »...

À tous niveaux, dès qu'il y a une crise, que ce soit dans le monde économique ou le monde politique, d'ailleurs, le déni l'emporte sur la réalité de la crise, avec l'espoir inconscient que la crise s'arrêtera d'elle-même car justement « ce n'est rien ».

Admettre être en crise est vécu dans notre société aux racines judéo-chrétiennes comme une faute, un aveu d'échec. Les Français ont, de surcroît, cette particularité de préférer les échecs aux réussites souvent jalousées (je ne compte plus ceux qui préfèrent tabler sur un échec que sur une réussite à chacun de mes nouveaux mandats...). Être dans le déni apporte par conséquent un confort apparent et une rassurance pour justement ne pas se sentir dans une logique d'échec, pour garder l'illusion de ne pas être en crise, et donc finalement de n'être... ni coupable ni responsable.

Chose intéressante, je me suis rendu compte que la majeure partie des appels « urgents » que je recevais sur un dossier (quelle que soit sa taille) se concentrait entre le vendredi 17 heures et le dimanche soir, comme si la fin de la semaine devenait une sorte de mur infranchissable après une maïeutique au cours de la semaine écoulée qui deviendrait insupportable...

Ne pas reconnaître que l'on est en crise fait perdre du temps, de l'énergie et de l'argent à l'entreprise, et c'est souvent le péché originel commis par le dirigeant (qui perd à cette occasion sa crédibilité vis-à-vis de son entourage).

En matière de crise, le principe de réalité doit l'emporter le plus vite possible sur la chimère d'une situation idéalisée, notamment pour éviter les fantasmes beaucoup plus sombres de ses collaborateurs.

1. Admettre la crise et ne pas être dans le déni

Le déni est cette attitude de refuser la réalité car elle est vécue comme inacceptable, ou même menaçante. En psychanalyse, le déni est un mécanisme de défense pour traiter les conflits et le rapport avec le monde extérieur. Il y a déni de la crise comme il y a déni de grossesse. C'est l'évidence qui est niée, et la réalité qui n'est pas acceptée.

Le déni est dangereux car il fait perdre un temps précieux pour soi, et souvent il en fait gagner aux concurrents, éventuellement à ceux qui vous veulent du mal, ce qui en fait un amplificateur de la crise. Tant que l'on n'a pas accepté le fait que l'on est en crise, rien n'est fait ni structuré pour gérer la situation, et chaque heure qui passe est un affaiblissement.

La question du déni pose la question de la détérioration du modèle économique, ou encore celle d'un emballement. Dans les crises médiatiques, les retards pour répondre à une polémique font enfler le problème, même mineur ou accessoire, car on laisse aux autres le soin de commenter et de dire ou d'écrire des choses inexactes. Une contrevérité répétée deux fois dans la presse devient une vérité...

Quand on veut faire un droit de réponse dans la presse, on a quelques heures (de l'ordre d'une demi-journée) pour agir et éviter la bulle avec la vitesse des réseaux sociaux, sachant que beaucoup d'articles parus sont repris tels quels par les agences de presse qui les diffusent à grande échelle.

Le déni est dangereux car il est un affaiblissement externe et interne : externe car il y a les critiques, les rumeurs voire le discrédit, interne car personne n'est mobilisé ou organisé pour résoudre les difficultés. Le déni est le propre de tous ceux qui sont confrontés à une crise : c'est un (mauvais) réflexe et on a vu combien il touchait tout le monde.

Il est souvent le propre des entreprises familiales, historiques, avec des dirigeants très impliqués avec une forte personnalité, souvent dans des groupes éponymes : car admettre la crise, c'est admettre une erreur ou une culpabilité, mais c'est aussi atteindre un nom de famille, une honorabilité, un statut social au sein d'une ville ou d'une région, en somme une histoire créatrice.

Le jour où l'on sort du déni est... le premier jour de la sortie de crise.

Accepter la crise, c'est la combattre ; la dénier, c'est la subir.

Accepter la crise, c'est se mobiliser contre la crise.

Accepter la crise, c'est s'organiser, prendre les bonnes mesures conservatoires, les bonnes décisions.

Accepter la crise, c'est faire preuve de réalisme auprès de ses équipes.

Accepter la crise, c'est se donner les moyens de sauver une situation.

Accepter la crise, c'est accepter le fait que la situation va changer et doit changer, et que plus rien ne sera comme avant.

Sortir du déni est salvateur, mais c'est une démarche souvent intellectuelle, une maïeutique, une démarche souvent psychologique, qui « coûte » beaucoup à celui qui dirige et se sent responsable, mais qui est le début de sa survie et la pierre angulaire de sa sortie de crise.

Ne pas être dans le déni implique de mettre des mots sur ce qui se passe, et de le partager en interne avec son équipe, à tout niveau, avec ses actionnaires, avec son conseil d'administration, avec ses syndicats, avec ses salariés.

Plus vite cette démarche sera faite, plus vite le bon combat sera choisi, et le combat à mener est celui de la crise, pas le combat interne, contre ceux qui ont compris que l'on était en crise, ni... le combat sémantique destiné à dissimuler une réalité.

Il ne faut jamais minimiser la crise : la crise est là, elle n'est pas mineure, elle doit être acceptée comme telle. Minimiser la crise revient pour le dirigeant à se discréditer auprès de ses équipes.

2. Sortir de la culpabilité

Être en crise ou en difficulté crée immédiatement un sentiment de faute, d'échec, de honte, et de culpabilité. On est dans l'humain et l'émotionnel. Quand il s'agit d'une entreprise familiale et que c'est la deuxième ou troisième génération qui fait face aux difficultés, il y a le sentiment du gâchis d'un héritage familial, de la fin d'une chaîne dynastique tracée pour le succès et où, tout d'un coup, le dirigeant familial héritier d'une grandeur passée (en vérité d'un lourd fardeau) devient celui de la « génération qui ruine ».

Accompagner un dirigeant confronté à une crise nécessite systématiquement de le déculpabiliser, car ce sentiment annihile en fait tout espoir de redressement, il paralyse l'action car le dirigeant veut se raccrocher aux recettes qui marchaient « avant » alors que le problème a lieu maintenant dans le monde de demain.

La culpabilité est un mauvais débat, et celui-ci appartient déjà au passé et est stérile pour résoudre la crise. La culpabilité affaiblit à la fois l'entreprise et son action. Le préalable est de sortir de cette culpabilité, souvent en accompagnant le chef d'entreprise, en lui faisant comprendre que cela arrive aussi aux autres, que les tribunaux de commerce sont faits pour cela, que la situation est redressable, mais qu'il va falloir prendre des décisions qui apparaîtront comme autant de sacrifices... idéologiques.

La responsabilité est intrinsèque au rôle du dirigeant, mais elle ne s'exprime pas en « bien » ou en « mal ». Elle prend une dimension beaucoup plus large avec un arrière-plan judiciaire quand il y a une procédure collective. Ces sentiments sont les résurgences de ce sentiment de disgrâce pour le failli, pour celui qui est à l'origine de la crise...

Le failli était celui qui n'avait pu faire face à ses engagements. Il était donc déshonoré, comme le parfumeur Birotteau pourtant

victime d'un escroc dans les *Scènes de la vie parisienne*, ou encore Eugénie Grandet qui se charge de payer les dettes de son oncle Guillaume, dans *La Comédie humaine* de Balzac.

Ces sentiments provoquent en fait souvent le déni de crise, car tant que l'on n'admet pas être en crise, on ne se sent ni responsable ni coupable. Avouer que l'on n'a pas réussi, en l'admettant par un « dépôt de bilan » comme on le dit de façon populaire (sans que personne ne sache à quoi cela fait référence dans la pratique), reste un traumatisme important et un marqueur d'échec.

LA RÉCOMPENSE DE L'ÉCHEC À L'ÉPREUVE DE L'ENTREPREUNARIAT

Par Delphine Caramalli

Avocate à la Cour – Partner Clifford Chance (Europe) LLP

Le métier d'avocat spécialisé en droit des entreprises en difficulté offre l'immense privilège d'accompagner les dirigeants dans une période problématique de la vie de leur entreprise, période pendant laquelle le patron doit continuer de fédérer les équipes et d'alimenter le carnet de commandes tout en cherchant des solutions salvatrices pour l'avenir de l'entreprise et de ses salariés.

Cette mobilisation crée des liens entre le dirigeant et son conseil qui sont d'une nature très particulière puisqu'ils s'inscrivent dans un contexte de vulnérabilité et de combativité à la fois, où réactivité et hauteur de vue doivent systématiquement coexister.

Au cours de ces vingt années d'exercice professionnel, j'ai pu constater que les dirigeants qui ont été confrontés à des situations de crise sont ressortis plus forts et plus affûtés de leurs expériences éprouvantes.

Leur énergie entrepreneuriale, leur audace et leur créativité sont ponctuellement déstabilisées pour être, dans un second temps, renforcées par une meilleure compréhension et anticipation des situations, mais aussi par une forme d'empathie qui se traduit au travers notamment d'un dialogue social plus apaisé.

Gérer une défaillance renforce aussi le leadership. Des décisions doivent être prises dans un climat de tension, étant précisé qu'indépendamment de leur nature, les décisions de la direction sont perçues comme parfois radicales, souvent injustes, toujours insuffisantes mais ne suscitent jamais l'indifférence.

Bien entendu, il relève de la responsabilité collective d'organiser le bon dispositif pour accompagner les dirigeants dans cette épreuve. L'arsenal juridique en vigueur qui favorise les mesures préventives (mandat *ad hoc* et conciliation), qui aménage les règles de responsabilité du dirigeant, et qui limite les fichages Banque de France (en cas de déclarations de cessation des paiements successives) sont autant de dispositions favorables au dirigeant entrepreneur.

« Le “droit à une seconde chance” ne devrait pas être considéré comme une tolérance mais davantage comme une récompense. »

Pour autant, les règles en vigueur restent insuffisantes car elles n'offrent aucun remède à la solitude du dirigeant face à ses difficultés. Or celle-ci est bien réelle et le sentiment d'opprobre malheureusement toujours intact.

En effet, si on peut se féliciter des réformes législatives successives qui ont fait du rebond un droit, on pourrait aussi s'interroger sur l'opportunité d'aller plus loin dans la démarche et peut-être de faire du rebond une consécration.

Dès lors que le chef d'entreprise n'a pas failli dans son devoir de loyauté et que l'intérêt social a toujours été au centre de ses préoccupations, tout doit inciter un entrepreneur à tenter une nouvelle fois l'aventure en développant de nouveaux projets et en créant de nouveaux emplois. Il s'agit de talents qui doivent pouvoir être déployés à tout instant sans règles restrictives qui inhibent l'énergie créatrice.

En ce sens, le « droit à une seconde chance » ne devrait pas être considéré comme une tolérance mais davantage comme une récompense.