

Rubrique :	Pge : 15
	1/2



## *Patrick Mataix, fondateur de CEO Europe*

# Le management de transition ou de l'art de la guerre dans la nouvelle économie

**L**orsque vos armes auront perdu leur tranchant, que votre ardeur sera éteinte, que vos forces seront épuisées, que votre trésorerie sera réduite à rien, les souverains voisins profiteront de votre détresse pour agir. Et même si vous avez des conseillers avisés, aucun d'entre eux ne sera en mesure de dresser des plans adéquats pour l'avenir. » S'il est toujours délicat d'établir des comparaisons entre la guerre et l'économie, cette citation de Sun Tsu (\*) décrit, de manière imagée, une situation de transition ou de crise que peut traverser une start-up. Si par un jeu de l'esprit, on accepte l'idée que sortir d'une telle situation équivaut à chercher la victoire sur le « champ de bataille » qu'est le marché, alors la théorie développée par Sun Tsu peut nous éclairer sur la marche à suivre.

Redresser une start-up qui s'enlise en épuisant ses forces et sa trésorerie nécessite une expérience et des méthodes rarement détenues en interne. Le recours à un dirigeant de transition, qui s'appuie sur une stratégie basée – comme le préconise Sun Tsu – sur trois actions clefs : observer, s'adapter, dominer, est alors la seule issue victorieuse. Pour cela, ce dirigeant réalise un audit de la start-up et de son marché, définit une stratégie, puis la met en application.

**L'audit ou observer les forces en présence.** Pour Sun Tsu, avant de livrer bataille, la connaissance de ses troupes et du terrain est fondamentale. Aussi, l'audit de la start-up à redresser s'inscrit dans une démarche éclair permettant d'établir un diagnostic en temps réel. Le manager de transition doit savoir rapidement sur qui il peut compter en interne, pour transformer en un bataillon d'élite, ce qui, souvent, n'est plus qu'une armée en dé-

route. Cette étape cruciale ne tolère pas d'erreurs : « Ceux qui sont experts dans l'art de la guerre n'ont pas besoin d'une seconde levée de conscrits et un seul approvisionnement leur suffit. » Ensuite, l'audit permet de dresser une carte précise du champ de bataille. Pour cela, le dirigeant de transition détermine l'état financier de la start-up et analyse les outils de reporting, la gestion des fournisseurs, le portefeuille de clients, le coût de leur acquisition face à la marge qu'ils génèrent, le fonds de roulement. Parallèlement, il procède à une analyse pour valider les points forts et les points faibles de la technologie de la start-up. Les conclusions de cet audit lui permettent de bâtir une stratégie et un plan d'action à très court terme avec le bataillon adéquat.

**Adapter une stratégie et dominer son application.** Le premier objectif du manager de transition est d'amener la start-up à un cash-flow positif, notamment en agissant sur ses fournisseurs et ses coûts fixes mais aussi en générant du chiffre d'affaires. Générer du cash le plus rapidement possible est la première bataille à remporter pour montrer un signe fort sur le chemin de la victoire, pour arriver au plus vite au seuil de rentabilité. Une fois la stratégie clairement définie, il reste à passer à l'attaque en la mettant rapidement en œuvre et prendre une position dominante sur le terrain que représente le marché. La mission d'un manager de transition n'excédant pas six à douze mois, il n'aura pas de seconde chance.

**Le choix détermine le succès.** Le dirigeant de transition est un élément crucial de la bataille. Comme pour le général d'une armée, le choisir, rappelle Sun Tsu, c'est déjà s'orienter vers la victoire ou la défaite. « L'homme qui serait prêt à braver

un tigre ou à se précipiter dans un fleuve sans se soucier de survivre ou mourir, cette sorte d'homme, je ne le choisirais certainement pas. Je choisirais certainement un homme qui envisage l'obstacle avec la prudence requise et qui préfère triompher par la stratégie. » D'où l'importance du processus de qualification d'un manager de transition qui doit montrer sa capacité de vision à long terme tout en étant capable de prendre des décisions et des actions à très court terme. Son aptitude à fédérer des énergies autour du projet qu'il a établi est déterminante. Pour cela, outre ses compétences et son expérience, les critères de choix d'un tel manager répondent à quatre éléments clefs. Sa capacité d'analyse et de modélisation du business, sa capacité à être crédible et à imposer immédiatement le respect à ses troupes. Par ailleurs, il doit être surdimensionné face à la mission qu'il attaque, car il n'aura pas le temps d'apprendre. Enfin, il doit intégrer que sa mission a un début et une fin, et anticiper la transition en mettant en place les éléments pour bien gérer la paix... en préparant les prochaines guerres. Sun Tsu savait qu'« il ne s'est jamais vu qu'une guerre prolongée profitât à aucun pays ». La clef du succès réside donc dans la capacité du dirigeant de transition à sortir rapidement une start-up d'une situation de crise. Si le général qui mène la bataille doit faire preuve de vélocité et de lucidité, ces deux qualités sont également requises pour le sélectionner. Il est alors crucial pour ceux qui devront le désigner (capital-risqueurs ou CEO de start-up) d'avoir accès à des processus permettant, d'une part, une réaction immédiate dès que la situation de crise est identifiée et, d'autre part, la mise à disposition d'un manager dûment

# Les Echos.net

Rubrique :	Pge : 15
	2/2

qualifié pour sa mission dans les plus brefs délais. Aujourd'hui, les technologies extranet donnant accès, en temps réel, à une base de profils de managers de transition

préqualifiés sont à même de répondre à ces besoins.

(\*) Général chinois du IV<sup>e</sup> siècle av. J.-C., auteur de « L'Art de la guerre »,

*Sun Tsu est encore aujourd'hui considéré comme une référence en matière de stratégie de guerre.*