



Découvrez **Business Everywhere**, la gamme de solutions nomades

» cliquez ici

## Actualité

- Services
- Industrie
- Conjoncture
- Bourse
- Toute l'actu éco**

## Entreprise

- Ressources humaines
- Marketing
- Communication
- Innovation
- Relation client
- Dév. durable
- Consulting
- PME

## Carrière

- Emploi
- Coaching
- Création d'entreprise
- Vie perso
- Rémunération
- Formation
- Télétravail
- Parité

### BOURSE

CAC 40	+0.46%
Dow J.	-0.07%
Nikkei	+0.87%

## Tous nos articles

- Depuis avril 2005
- Janvier-mars 2005
- Et avant

- Interviews
- Initiatives

EXPERT



**Patrick Mataix (CEO Europe)**

## "Art de la guerre pour PME en crise"

(24/06/2005)

✉ Envoyez cet article | 🖨 Imprimez cet article

"Lorsque 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 Tzu (\*) décrit, de manière imagée, une situation de transition ou de crise que peut traverser une PME. 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 Sun Tzu peut nous éclairer sur la marche à suivre.

Redresser une PME 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 Tzu, sur trois actions clés : "observer, s'adapter, dominer" est alors la seule issue victorieuse. Pour Sun Tzu, avant de livrer bataille, la connaissance de ses troupes et du terrain est capitale. Aussi, l'audit de la PME à redresser s'inscrit dans une démarche éclair permettant d'établir un diagnostic en temps réel. Le manager de transition doit savoir sur qui compter en interne, pour transformer en un bataillon d'élite, ce qui, souvent, n'est plus qu'une armée en déroute. 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

Newsletter gratuite

Votre email



[Toutes nos newsletters](#)

### DOSSIER

#### Diaporama New York, quartier d'affaires

Bienvenue à Wall Street, au coeur du commerce mondial. Grandes banques, conglomérats et holdings y ont élu domicile. [Voir le diaporama](#)



### ENTRETIEN

Francisco Van der Hoff (Max Havelaar) :



**"On parle de développement durable à tort et à travers"**

## Services

Fiches conseils  
Encyclopédie villes  
Chiffres-clés  
Tests et quiz  
Epargne retraite  
Think tanks  
Europe  
Cabinets de conseil  
Livres

L'INTERN@UTE

- Copains d'avant
- Cartes
- Femmes
- Actualités
- Fonds d'écran
- Galerie photos
- Vos livres
- Week-End
- Cuisiner
- Restaurants
- Cinéma
- Voyage
- Automobile
- Dossiers

## Rubriques

En hausse-En baisse  
Courrier  
A lire ailleurs  
Enquêtes-Opinions  
Sondages

## Contact

Newsletters  
Contacts  
Publicité

cela, le dirigeant de transition détermine l'état financier de l'entreprise, analyse son fonctionnement et valide ses points forts et faibles afin de bâtir une stratégie et un plan d'action à très court terme avec le bataillon adéquat.

Le premier objectif du manager de transition est d'amener la PME à un *cash flow* positif, en agissant sur ses fournisseurs et ses coûts fixes mais aussi en générant du chiffre d'affaires. Générer du cash rapidement est la première bataille à remporter pour montrer un signe fort sur le chemin de la victoire. Une fois la stratégie 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 6 à 12 mois, il n'aura pas de seconde chance.

Comme pour le général d'une armée, choisir un dirigeant de transition, rappelle Sun Tzu, 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 la choiserais certainement pas. Je choiserais 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 d'agir 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 clés : sa capacité d'analyse et de modélisation du business, sa crédibilité pour imposer le respect à ses troupes, son surdimensionnement face à la mission qu'il attaque, car il n'aura pas le temps d'apprendre et sa capacité à anticiper la fin de sa mission pour assurer la transition en mettant en place les éléments pour bien gérer la paix... en préparant les prochaines guerres.

Sun Tzu savait "qu'il ne s'est jamais vu qu'une guerre prolongée profitât à aucun pays". La clé du succès réside donc dans la capacité du dirigeant de transition à sortir rapidement une PME d'une situation de crise. Aussi sa sélection doit être très rapide. Il est alors crucial pour ceux qui devront le désigner d'avoir accès à des process 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 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 pré-qualifiés sont à même de répondre à ces besoins.

(\*) **Sun Tzu** : général chinois du IV<sup>e</sup> siècle avant J-C, auteur de " L'Art de la guerre ", Sun Tzu est encore aujourd'hui considéré comme une référence en matière de stratégie de guerre.

 [Envoyez cet article](#)  [Imprimez cet article](#)

[Rédaction](#), Le Journal du Management

[Retour à l'accueil](#)

Liens promotionnels

## Lire l'interview

### JURIDIQUE

#### La menace caniculaire au travail : la responsabilité de l'entreprise

Les obligations des entreprises vis-à-vis en périodes de fortes chaleurs. Par Me Gérard Haas.



### RENDEZ-VOUS

#### Dans l'intimité d'un coaching



Le JDM inaugure son docu-fiction consacré aux séances de coaching.

## Sondage

Votre entreprise dispose-t-elle d'un département R&D ?

- Oui et il est important
- Oui mais il est restreint
- Non mais elle veut en créer un
- Non, elle n'en veut pas

[valider](#)

[Tous les sondages](#)

### LIVRE

#### L'intuition, un complément indispensable aux décisions rationnelles

"Intuition at work" de Gary Klein et "Intuition, its powers and perils" de David G. Myers. [Suite](#)



### AGENDA BENCHMARK

5-7 octobre 2005

#### Journées Marketing ciblé

Adapter son discours selon sa cible

8-10 novembre 2005

#### Journées Intranet

Gérer les contenus, partager, informer

### **Sélection d'OPCVM 100% gratuits Fortuneo Direct Finance**

250 fonds issus de sociétés de gestion renommées. 0% de droit d'entrée, 0% de tenue de compte, 0% de frais de courtage. Fortuneo Direct Finance, la Bourse tout compris.  
[www.fortuneo.com](http://www.fortuneo.com)

### **Assurance-vie sans frais**

0% de frais d'entrée. 5,01% de rendement net en 2003. Souscription et gestion interactives de votre contrat.  
[www1.altaprofits.com](http://www1.altaprofits.com)

### **La sélection d'OPCVM de CPR Online**

Cpr Online, courtier en ligne du Crédit Agricole, vous aide à optimiser la gestion de votre portefeuille. Grâce à la richesse et la performance de son site, vous accédez à la bourse à un bon rapport qualité prix par Internet, téléphone et mobile.  
[www.cpr-online.com](http://www.cpr-online.com)

Emploi|center

#### Rechercher dans les offres

Emploi  Stage

L'entreprise à l'affiche **progressive**

[Les entreprises qui recrutent](#)