



L'INTERIM MANAGEMENT EN TEMPS DE CRISE

Dans les périodes troublées de crise économique, les entreprises sont à la recherche de spécialistes externes temporaires

L'interim management est un instrument auquel une entreprise a recours afin de pouvoir bénéficier d'une expertise dont elle ne dispose pas (plus) elle-même.

Un interim manager est un expert chevronné qui travaille en qualité d'indépendant et qui met son expertise au service d'entreprises. Il/elle assume donc des tâches à responsabilité dans les entreprises clientes pendant une période limitée et dans le cadre de missions clairement définies.

Contrairement à un consultant qui propose des concepts pour une solution théorique, l'interim manager reprend la direction générale de l'entreprise ou de la division, ou travaille en tandem avec le chef d'entreprise.

Le service que les bureaux d'interim management proposent à leurs clients consiste à assurer la gestion et le suivi complets de leurs missions d'interim management.

Les crises constituent un énorme défi pour le management dans quasiment toutes les entreprises. En effet, les entreprises se trouvent confrontées à une situation imprévue qui nécessite de procéder à court terme à des changements radicaux (il faut améliorer les performances, introduire de manière rapide et flexible des modifications dans les produits ou services afin de générer une valeur ajoutée maximale et, en même temps, compresser les coûts). Cette situation imprévue menace les intérêts de l'organisation et des parties concernées, voire la survie même de l'organisation. Un interim manager peut apporter une solution en mettant rapidement en place une restructuration et en regagnant la confiance des collaborateurs et des actionnaires.

Les crises peuvent être de nature financière (pertes répétées, rupture des lignes de crédit, problèmes de liquidités), de nature technique (risque pesant sur la capacité de production, surcapacité de production, moyens de production ne fournissant pas la qualité souhaitée) ou être liées au management (les tiers n'ont plus confiance dans l'organisation). Dans certains cas, l'entreprise ne dispose pas de l'expertise nécessaire pour gérer une situation de crise. Étant donné que de telles situations appellent une réaction urgente, un recours très rapide à des compétences externes constitue souvent la seule solution.

La crise alimente la demande en 'managers du changement'

L'interim management peut être utilisé dans diverses situations et pour différentes raisons, même si l'évolution de la conjoncture a exercé un impact significatif sur le contenu des missions d'interim management. Aujourd'hui, l'accent est davantage mis sur l'improvement ou le change management plutôt que sur l'innovation management. Lorsque l'économie est en bonne santé, les entreprises lancent beaucoup de nouveaux projets. La quasi-totalité de ce type de missions est actuellement mise en attente. Dans le même temps, nous constatons une augmentation de la demande pour des managers capables de renforcer l'efficacité et la santé financière des entreprises.

Il n'est pas surprenant que les entreprises demandent surtout des interim managers qui soient en mesure de les aider dans une période de transition et de mener à bien des réorganisations et assainissements internes (par exemple, réorganisations de la production, mesures relatives à la maîtrise des coûts et/ou à l'efficacité opérationnelle). Entreprendre, c'est aussi parfois restructurer.

Les **points forts** des interim managers dans le cadre de projets d'amélioration ou de changement sont les suivants :

- analyse rapide de la situation grâce à leur expérience de situations délicates similaires ;
- position désintéressée donc neutre, ce qui permet de rétablir la confiance des actionnaires, du personnel et des autres parties concernées et de proposer des plans d'action réalisables ;
- connaissances leur permettant de réconcilier les acteurs (financiers) et intérêts externes avec l'approche proposée ;
- capacité de galvaniser les énergies au sein de l'entreprise et de générer une dynamique nouvelle ;
- talent pour prendre et annoncer des décisions difficiles ;
- approche rapide, flexible et efficace pour mener la mission à son terme.



Cas I : une PME est confrontée à des problèmes de liquidités en raison de facteurs internes et externes. Il est impératif d'agir rapidement. Il est fait appel à un interim manager qui prend ses fonctions cinq jours plus tard et parvient à stabiliser l'entreprise en quelques jours.

Une PME active dans la vente de matelas fait face à des difficultés résultant de la combinaison de trois facteurs :

- la santé de l'administrateur délégué (infarctus le contraignant au repos pendant quelques mois) ;
- le départ d'un responsable commercial chargé des gros clients ;
- la crise qui entraîne une baisse rapide des ventes.

L'entreprise ne dispose donc plus des talents nécessaires pour assurer le management et les ventes, et se trouve rapidement confrontée à des difficultés. Le personnel administratif craint des licenciements. Des vols sont constatés dans les entrepôts. La principale banque suit la situation de très près et demande une réévaluation de la situation en raison de la crise. Sur les conseils du comptable, le conseil d'administration décide de faire appel à un interim manager.

Le provider, qui connaît bien le monde des PME, réalise une première analyse de la situation et identifie les causes, les menaces et les mesures à prendre. Il est en mesure de proposer un interim manager dans un délai de 48 heures. Celui-ci peut être à pied d'œuvre dans les cinq jours.

L'Interim manager se concentre immédiatement sur les contacts avec les banques et sur la solvabilité de l'entreprise. Par expérience, il sait que dans un tel contexte, une sincérité totale est impérative. Sa désignation et sa réputation permettent à l'entreprise de récupérer le soutien des banquiers, sans aucune réserve. Dans un délai de trois jours, il trouve, par l'intermédiaire de l'interim management provider, un autre interim manager qui, fort de son expérience, redynamise l'ensemble de l'équipe de vente. Cet investissement est immédiatement rentabilisé grâce à une augmentation des ventes de 10%. D'autre part, des mesures sont prises afin d'améliorer les points forts de l'entreprise. L'interim manager remplace le système de gestion des stocks devenu obsolète par un système moderne de livraison en flux tendu. L'économie qui en résulte compense 75% du coût de l'interim manager.

Au bout de trois mois, l'entreprise est non seulement stabilisée, mais présente également un nouveau visage. En dépit de la crise, de nouvelles opportunités ont été détectées sur le marché. Entre-temps, l'administrateur délégué a réintégré son domicile et peut entamer sereinement une revalidation rapide.

Une fois que les principales tâches ont été accomplies, le provider propose de mettre fin à la mission de l'interim manager, mais l'administrateur délégué décide, compte tenu des nouveaux développements, de prolonger ladite mission de trois mois. Le succès est au rendez-vous, car les nouvelles activités sont rentables et le coût de l'interim manager est largement compensé.

L'interim manager n'a pas uniquement « fait », il a aussi « fait faire ». De nouvelles procédures ont été mises en place, des automatismes ont été créés. À chaque niveau, l'interim manager a corrigé les pratiques existantes et en a introduit de nouvelles que chacun maîtrise désormais en toute autonomie. La crise fait toujours rage, mais l'entreprise est sauvée, à l'instar de son capitaine. Après six mois d'absence, l'administrateur délégué est de nouveau à la barre. L'entreprise a tiré les leçons de cette expérience et a enregistré une évolution positive. La crise interne n'est plus qu'un mauvais souvenir.

Cas II : Une grosse PME dont les activités sont scindées en quatre entités est menacée de faillite. Grâce à l'intervention d'un interim manager, l'entreprise va retrouver le chemin de la rentabilité.

Au fil des années, une grosse PME, à la suite de circonstances diverses, a scindé ses activités entre quatre sociétés. En raison de la taille réduite de l'entreprise et des intérêts personnels des actionnaires, les bénéfices étaient intégralement distribués, et de nombreuses opérations étaient réalisées via les comptes courants des divers actionnaires.

De ce fait, les fonds propres de chacune des quatre entités étaient menacés. Les clients, quant à eux, ne savaient plus précisément avec quelle société ils concluaient un contrat. Au bout de quelques années, trois sociétés avaient des capitaux propres négatifs. Selon le Service d'enquête commerciale, les entreprises étaient au bord de la faillite.

À la demande de l'actionnaire principal, il est fait appel à un interim manager expérimenté. Celui-ci règle d'abord la question de la situation juridique, ce qui rétablit la confiance des actionnaires, mais aussi du tribunal. L'interim manager veille immédiatement à ce que tous les comptes courants soient progressivement fermés. Il négocie avec les principaux fournisseurs et avec les banques, et obtient un répit de six mois.

Durant ces six mois, il œuvre au renforcement de la structure commerciale et réalise la fusion des quatre entreprises, ce qui génère un résultat légèrement positif. En utilisant des mesures publiques, il réussit en outre à réaliser un effet de levier de 1 pour 4, ce qui permet de ramener les fonds de roulement à un niveau normal. Suite à la fusion, les coûts administratifs sont réduits de 60%.

Grâce entre autres au produit vedette de l'entreprise, le carnet de commandes affiche 1 million d'euros pour l'exercice en cours (soit une augmentation de 25% par rapport à l'exercice précédent). Par ailleurs, une politique d'achat plus efficace et une meilleure procédure de suivi de l'activité ont induit une réduction des coûts de 30%. De surcroît, ces résultats sont obtenus avec 25% d'effectifs en moins par rapport à l'année précédente. L'exercice comptable sera clôturé de justesse en positif.

Au bout de 9 mois, l'interim manager peut transférer l'entreprise à l'actionnaire principal qui reprend la direction quotidienne. À la demande générale des actionnaires, l'interim manager siègera dans la nouvelle société en qualité d'administrateur externe.

Le sauvetage de l'entreprise résulte de la clairvoyance de l'interim manager dans cette situation délicate, de son savoir-faire dans l'application de plusieurs « recettes » déjà éprouvées et de ses talents de négociateur qui lui ont permis de conclure des accords avec les actionnaires, le tribunal, les fournisseurs et les établissements financiers.