

INSPIREZ-VOUS DE CWT MEXIQUE POUR GERER UNE CRISE ET DECIDER DANS L'INCERTITUDE – EPISODE 1

Introduction

Nous vous transmettons cette 20ième STORY sur la thématique de l'élaboration d'une stratégie de retournement d'une entreprise en difficulté.

Pour illustrer nos propos sur cette stratégie de retournement, nous nous appuyons sur les bonnes pratiques du Groupe CWT Mexique, présidé en 2002 par Thierry GACHES et que j'ai eu l'opportunité de diriger entre 2002 et 2006.

Nous allons aborder ce nouveau sujet de la manière suivante :

- L'entrée de ACCOR dans le voyage d'affaires
- Mettre en place une stratégie de retournement
- Adoptez les bonnes pratiques de CWT Mexique pour décider dans l'urgence et l'incertitude

1. L'entrée de ACCOR dans le voyage d'affaires

1.1. Le contexte de cette opération

En 1994, Carlson Companies, Inc., établie à Minneapolis et le groupe Accor basé à Paris, réunissent les activités voyages d'affaires de leurs deux filiales (Carlson Wagonlit Network et Wagonlit Travel) sous la marque Carlson Wagonlit Travel.

Trois ans plus tard, en 1997 : Carlson Travel Network aux États-Unis et Wagonlit Travel en Europe finalisent leur fusion pour former le réseau Carlson Wagonlit Travel, spécialiste du voyage d'affaires.

En 2001, l'activité « Agences de voyages Accor » fait de ce groupe un des leaders mondiaux de la gestion des voyages d'affaires (Travel Management) au travers de sa participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel (CWT).

Suivant les pays où CWT est implanté, cette activité est scindée en 2, 3 ou 4 segments, les principaux étant le voyage d'affaires et le loisir.

1.2. Le rôle de l'activité voyages d'affaires

Le rôle de l'activité « voyage d'affaires » de CWT est de permettre aux entreprises de toutes tailles d'optimiser et de maîtriser leurs dépenses de déplacements professionnels en offrant son expertise à toutes les étapes clés de la chaîne du voyage.

En 2001, le développement de Carlson Wagonlit Travel dans ces « zones stratégiques » dont les États Unis, l'Europe et l'Asie est largement orienté vers les services à forte valeur ajoutée avec un département conseil « Solutions Group » qui accompagne les entreprises dans l'amélioration de la gestion de leurs dépenses de voyages et dans la mise en place de toutes solutions informatiques ou d'organisation au niveau mondial.

Les nouvelles technologies avec un portail Internet voyages « B2B », facilement accessible au gestionnaire comme au voyageur, qui permet de fédérer l'ensemble des services en ligne (réservation, accès à des programmes hôtels spécifiques, outils de reporting et tableaux de bord, gestion des profils voyageurs...).

Ce qui est vrai pour les zones USA, Europe et Asie ne l'est pas encore pour les pays d'Amérique Latine dont la situation est hétérogène en termes de taux de croissance. Les 2 pays les plus importants de cette zone géographique sont le Brésil et le Mexique, un deuxième groupe est constitué par l'Argentine et la Colombie suivi par le Chili et le Pérou.

2. Mettre en place une stratégie de retournement

En 2001, Carlson Wagonlit Travel (CWT) est le numéro 2 des agences de voyages d'affaires dans le monde (numéro 1 en Europe et Amérique latine, numéro 2 dans les autres régions).

Comme mentionné plus haut, la mission de CWT est d'aider les entreprises et les administrations à optimiser leurs processus et leurs dépenses de voyages et à fournir à leurs voyageurs un service de qualité.

Sur cette année 2001, avec plus de 2 millions de transactions en ligne par an, CWT est la deuxième agence de voyages en ligne au monde sur le marché des voyages d'affaires.

CWT a réalisé un volume d'affaires de 17 milliards de dollars US, compte 14 000 employés et est présent dans 130 pays, dont 40 pays à travers des filiales détenues à 100 % ou en participation.

En Europe, il s'agissait, à la fin des années quatre-vingt, de concentrer l'entreprise sur l'activité de services aux entreprises, de la dégager des ventes de voyages touristiques au grand public mais tout d'abord, d'améliorer substantiellement une rentabilité insuffisante.

Aux USA et en Amérique Latine, dix ans plus tard, les effets cumulés du ralentissement économique de 2000 à la fin de la « bulle » Internet et des attentats du 11 septembre 2001 avaient réduit fortement le chiffre d'affaires, notamment sur les marchés américains et mexicains.

Concernant le Mexique, la situation était encore plus problématique du fait d'initiatives commerciales malheureuses qui s'étaient traduites notamment par de lourdes pertes sur les années 1999 et 2000. Les résultats 2001 n'étaient pas encore connus.

Lors de mon arrivée à Mexico en Janvier 2002, la première mission qui m'a été confiée a été de réaliser un diagnostic stratégique de cette filiale et d'estimer les pertes de cette filiale sur l'année 2001.

Ce diagnostic m'a bien pris 3 mois pour une première version et un mois supplémentaire pour une version plus affinée.

Avec le recul sur les priorités que je m'étais fixées durant cette période, je garde en mémoire 5 enseignements :

➤ **Enseignement N° 1**

- Parvenir à appréhender de manière « juste » la situation générale de l'entreprise :
 - Les enjeux prioritaires, stratégiques et financiers
 - Les améliorations immédiates requises
 - Les actifs clés à préserver ou à renforcer

➤ **Enseignement N° 2**

- L'identification des « grands risques » :
 - Commerciaux
 - Financiers
 - Contractuels et sociaux

➤ **Enseignement N° 3**

- L'identification des « partenaires clés » et des parties prenantes :
 - Clients
 - Fournisseurs
 - Distributeurs (en propre ou franchisés)

➤ **Enseignement N° 4**

- Prendre le temps de bien comprendre le passé de l'entreprise
 - Son histoire
 - Sa culture
 - Et ses valeurs

➤ **Enseignement N° 5**

- La détection des principaux réseaux d'influence
 - Formels et informels
 - De nature à accélérer ou à contrarier la mise en œuvre du changement

Dans le mois qui a suivi et qui a permis d'obtenir un diagnostic plus affiné et la réalisation d'un business plan, je garde en mémoire 2 enseignements supplémentaires :

➤ **Enseignement N° 6**

- Privilégier la rapidité plutôt que l'exhaustivité
 - Il est tentant de prendre plus de temps
 - Mais il est nécessaire de passer rapidement à l'action en faisant confiance à notre intuition et sans céder à la tentation du détail

➤ **Enseignement N° 7**

- Privilégier l'analyse et la planification globale plutôt que détaillée
 - Etablir une stratégie, un plan et des objectifs globaux
 - Tester la stratégie en vous adaptant (Test and Learn)
 - Allez sur le terrain rapidement

Une fois le diagnostic terminé, il y avait 2 options stratégiques possibles :

- Fermer la filiale
- Recapitaliser la filiale et gérer la crise pour la surmonter

Outre les conséquences humaines désastreuses de la première option, CWT avait besoin du Mexique pour servir ses clients globaux.

La deuxième option stratégique a donc été choisie, recapitaliser et nommer un nouveau dirigeant pour procéder à la restructuration de cette filiale, et c'est précisément la mission qui m'a été confiée à partir d'avril 2002.

Dans toute restructuration, il y a de mon point de vue quatre étapes incontournables qui favorisent la réussite :

- **Traiter en urgence le risque d'effet « boule de neige »** : Que la perte de confiance de certains clients, fournisseurs et salariés dans l'organisation entraîne la perte d'un grand client ou d'un manager clé, ce qui peut enclencher une réaction en chaîne qu'il deviendra difficile d'arrêter. Pour l'éviter, il faut comprendre rapidement la situation, agir vite et arrêter l'incendie, notamment en stoppant l'hémorragie de cash.
- **Communiquer, réduire les effectifs et gérer la crise** en commençant à adapter la taille de l'entreprise à son nouveau marché ou à sa nouvelle part de marché. La transparence sur la réduction des effectifs doublée d'un discours clair sur le nouveau cap aidera à renouer une relation de confiance avec les équipes.

- **Réorganiser l'entreprise**, en continuant d'adapter l'entreprise à son nouveau contexte, en expliquant ce qui va être fait et en respectant la parole donnée, pour maintenir la confiance et pour pouvoir améliorer la performance.
- **Relancer la croissance** à partir de cette nouvelle situation en co-construisant votre plan d'actions avec vos équipes commerciales et en précisant les modalités d'exécution.

2.1. Les conclusions du diagnostic stratégique

Dans notre STORY 18, nous avons vu l'utilité de la matrice BCG pour prendre des décisions stratégiques.

Concrètement, il s'agit de positionner chaque activité dans l'une des 4 cases de cette matrice, ([LIEN A INSERER](#)), les segments stratégiques pour CWT Mexique en 2001 étant :

- **Segment 1** : Business Travel (simple travel service and complex travel management in Call Centers)
- **Segment 2** : Out sourced travel and expenses programs distributed through In-plants
- **Segment 3** : Incentive Groups and Conventions
- **Segment 4** : Leisure Travel (individual leisure activity and leisure groups incoming activity)

La première activité se situait dans la case dilemme pas très éloignée de la case vedettes, les 2 suivantes se situaient dans la case « Dilemme » et la dernière activité (Leisure Travel) était dans la case Poids mort.

Au niveau global des 4 activités les pertes cumulées des années 1999 et 2000 s'élevaient à 8 millions USD, l'estimé de 2001 à 4,7 M USD, rapporté un volume d'affaires estimé de 59 M USD.

Au niveau du cash, les besoins pour recouvrer la situation de 1998 se chiffraient à 11 millions de USD.

La situation que j'observais était détériorée. Il me fallait donc agir vite et également convaincre de la pertinence de mes décisions.

2.2. Arrêter l'incendie

Le montant de la recapitalisation devait permettre :

- De remettre à niveau la trésorerie dégradée par les pertes des années antérieures
- De subvenir aux besoins en cash estimés pour les années 2002 et 2003 en permettant la relance de l'activité à partir de 2003

Pour obtenir le montant de la recapitalisation nécessaire pour restructurer l'entreprise et lui permettre de redémarrer dans de bonnes conditions, il me fallait présenter un business plan crédible, ni trop ambitieux ni trop conservateur ; et également obtenir rapidement des premiers résultats tangibles, pouvant être communiqués au conseil d'administration et permettant de communiquer aux salariés en interne.

➤ **Enseignement N° 8**

- Lors du choix stratégique, ne pas disperser les ressources stratégiques sur des segments « trop nombreux »
- Mais plutôt se concentrer sur les segments présentant les plus fortes opportunités en termes de croissance, de résultats et de génération de cash

✓ **DECISION N°1**

Concentrer les ressources en cash sur les segments Business Travel, Out sourced travel and expenses programs et dans une moindre mesure sur « Incentive Groups and Conventions »

✓ **DECISION N° 2**

Fermer l'activité « Leisure Travel » en expliquant cette mesure. Il s'agissait de « sacrifier » cette activité pour sauver l'entreprise et ses emplois. Une partie des ressources de cette activité, les personnes les plus dynamiques, motivées et compétentes, a été redéployée sur les autres activités

Les avantages de ces 2 décisions étant de réduire très rapidement les sources d'hémorragie de cash les plus importantes.

Comment arriver à de telles conclusions ?

Quelles méthodes utiliser ?

Quelle attitude adopter vis-à-vis des salariés ?

Sur quels leviers s'appuyer ?

3. Adoptez les bonnes pratiques de CWT Mexique pour décider dans l'urgence et l'incertitude

Si je reviens sur la décision N° 2 qui consistait à fermer l'une des 4 activités de l'entreprise en réduisant et en redéployant rapidement une partie de ses ressources, le levier sur lequel je me suis appuyé était le suivant :

Levier me permettant de développer l'agilité stratégique : Lors de la réalisation du diagnostic, stratégique, au travers de très nombreux entretiens, je m'étais efforcé de créer des inventaires de capacités (actifs tangibles et intangibles), soit une reconnaissance collective des capacités collaboratives de performance sur chaque segment. Les potentiels de création de valeur étaient plus élevés sur les 3 premiers segments.

3.1. Communiquer et fixer le cap

Au niveau global, les doutes grandissaient chez les clients, chez les fournisseurs et également au niveau des salariés sur la capacité de cette entreprise à se redresser, d'autant plus que la culture que je découvrais était une culture du secret.

Des rumeurs circulaient sur la mauvaise santé financière de l'entreprise mais les salariés n'avaient pas vraiment été informés de la gravité de la situation.

✓ **DECISION N° 3**

M'assurer du soutien de mon président sur :

- Le business plan que j'avais présenté
- Sur le financement des pertes et de la restructuration à venir
- Sur le financement du redémarrage en 2003, pour redémarrer la croissance en attendant les résultats positifs et la génération de cash qui ne viendraient qu'au cours du deuxième semestre 2003, le temps incompressible de cette réorganisation étant de 18 à 24 mois.
- Sur mes marges de manœuvre en termes de communication externe

✓ **DECISION N° 4**

Communiquer avec tous les managers sur :

- La réalité de la situation financière
- Et ma volonté d'associer les managers clés aux mesures nécessaires pour garantir la survie puis la future croissance de l'entreprise réorganisée

3.2. Réduire les effectifs, communiquer et gérer la crise

✓ **DECISION N° 5**

Choisir les managers faisant partie de ma « cellule de crise » qui se transformerait ensuite en « comité de pilotage »

✓ **DECISION N° 6**

Commencer rapidement avec eux le travail d'analyse et de consultations pour déterminer le niveau nécessaire de réduction des effectifs puis identifier les personnes qui devaient quitter l'entreprise

✓ **DECISION N° 7**

Une fois le plan des mesures de réduction d'effectifs et des premières mesures de réorganisation arrêté, j'ai retravaillé mon plan stratégique avec mon équipe rapprochée pour pouvoir donner du sens à « ces actions impopulaires ».

✓ **DECISION N° 8**

Fixer un cap compréhensible, qui rassemble, entraîne et motive les salariés à s'engager dans l'action avec énergie et enthousiasme

PREMIERS RESULTATS OBTENUS A CE STADE

Le fait d'associer plusieurs managers à ce travail de construction de la vision et de la stratégie avec un mix entre managers fonctionnels et opérationnels :

- M'a permis de m'assurer de leur soutien.
- M'a grandement aidé ensuite pour relayer ma communication sur les mesures à prendre, au niveau du terrain

CONCLUSION avec les 4 accords Toltèques au service du Management

Au-delà des méthodes et outils pour réaliser un diagnostic stratégique, puis mettre en œuvre les différentes étapes nécessaires pour restructurer l'entreprise, une des clés du succès réside dans la capacité du dirigeant à établir une relation de confiance avec ses équipes malgré le contexte difficile de ce type de situation.

Cette STORY se déroulant au Mexique, j'ai choisi ces 4 accords qui peuvent être utiles à tout le monde, dans la sphère personnelle ou professionnelle.

Comment se faire confiance et faire confiance pour développer l'intelligence collective selon les accords Toltèques, livre écrit par Miguel Ruiz, inspiré des codes de bonne conduite de la culture Toltèque pour vivre en harmonie avec soi et les autres et mieux collaborer :

- Que votre parole soit impeccable :
 - Parlez avec intégrité en respectant vos interlocuteurs et agissez ensuite en alignement avec votre discours. N'utilisez pas votre parole pour médire sur autrui.
- Ne réagissez à rien de manière personnelle :
 - Ce que les autres disent et font n'est qu'une projection de leur propre réalité. C'est l'EGO qui nous pousse à réagir ainsi, comme si nous étions « attaqués ».
 - Jung insiste beaucoup sur ce point en nous disant qu'on ne peut pas comprendre complètement l'autre mais seulement se rapprocher de ce qu'il pense.
- Ne faites aucune supposition :
 - Prenez conscience du caractère « émotionnel » de la supposition (ex : vous ne m'avez pas communiqué ces éléments, donc vous vouliez me les cacher ?).
 - 90 % de nos suppositions ne se réalisent jamais.
 - Ayez donc le courage de communiquer, de poser des questions si vous avez un doute et d'exprimer clairement vos besoins et vos demandes.
- Faites toujours de votre mieux :
 - Ayez conscience que votre « mieux » change d'instant en instant, quelles que soient les circonstances.
 - Agir ainsi vous évitera de culpabiliser ou d'avoir des regrets.

En situation de crise, le 3ième accord Toltèque sur les suppositions et sur la communication devient très important et mérite d'être complété par les apports des neurosciences.

A la base de toutes nos actions, le réseau de la récompense dans notre cerveau évalue le bénéfice attendu, autrement dit le désir. C'est lui qui nous met en mouvement et qui nous motive

A l'inverse, le circuit de la punition évalue la perte et c'est lui qui enclenche nos résistances lorsque ces pertes immédiates sont désagréables et qu'elles ne sont pas mises en perspective avec des bénéfices futurs.

Dans votre communication, il est donc important de ne pas seulement mettre en lumière le sens de vos actions pour l'organisation mais également le bénéfice des actions demandées pour chaque groupe d'acteurs afin que chaque collaborateur puisse visualiser les bénéfices pour lui.

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous souhaitons une agréable lecture de cette 20ième STORY en préparant l'arrivée de l'été avec, espérons-le, de nombreuses sources de satisfaction et d'émotions positives, en attendant le plaisir de se retrouver dans un mois.