



**SPÉCIAL
RETOUR AU
BUREAU**

INTERVIEW
Frédéric Arnault, fils de...
et patron de TAG Heuer

TÉLÉTRAVAIL
Conseils d'experts pour
l'installer dans la durée

COACHING
Comment choisir entre
deux offres d'emploi ?

ENTREPRENDRE
Le guide pratique du
rachat d'entreprise

LES CLÉS DE LA RÉSILIENCE

POUR MIEUX GÉRER LE STRESS DE LA RENTRÉE

**✓ SURMONTER
LES ÉPREUVES**

**✓ SE RÉINVENTER
POUR REBONDIR**

**✓ SORTIR ENCORE
PLUS FORT
DE LA CRISE**



BORIS CYRULNIK

«UN PROCESSUS
QUI S'APPREND
ET SE TRAVAILLE»

LES CONSEILS DU NEUROPSYCHIATRE,
SPÉCIALISTE DE LA RÉSILIENCE



Le magazine coach pour progresser dans son job

BEL : 7,50 € - CH : 13 CHF - COM : 14 CAD - D : 11 € - LUX : 7,50 € - DOM : Avion : 7,90 € - GUYANE : 9,90 € - MAROC : 85 DH - TUNISIE : 10 TND - Zone CFA Avion : 8 500 XAF - Bateau : 5 000 XAF - Zone CFP Avion : 2500 XPF - Bateau : 1 000 XPF



BONNES FEUILLES

Le sauveteur des causes perdues

Dans le monde des managers de transition, Arnaud Marion est une légende. Redresseur d'entreprises, cet expert en sortie de crise parle de résilience, d'écoute et de gestion des émotions dans son livre, *Partout où je passe, les mêmes erreurs*. Extraits.

(...) Le dirigeant de crise doit savoir garder de la hauteur alors que tout le monde va avoir tendance à entrer dans le détail des sujets. Son rôle est de piloter, pas de faire, d'avoir une vision à 360 degrés, d'arbitrer et de distribuer les tâches. S'il n'y a plus de vision d'ensemble, il n'y a plus de pilotage du projet, et donc le risque de ne pas savoir piloter la crise qui nécessite de mener beaucoup d'actions de front. Cette dualité entre les tâches (celui qui pilote versus celui qui fait) vise à garder le recul nécessaire, de ne pas être dans le détail pour se concentrer sur la décision et l'arbitrage.



Piloter avec une vision «hélicoptère» des problèmes

Dualité que l'on retrouve d'ailleurs dans le pilotage des grandes entreprises avec la dissociation entre le rôle du président et celui du directeur général. C'est d'ailleurs pour cela que le dirigeant (ou le dirigeant de crise) doit s'impliquer dans la cellule de crise au quotidien pour répartir les tâches, battre la mesure en donnant le bon tempo et prioriser. Le premier constat dans une crise est un engagement incroyable des collaborateurs qui se sentent concernés par «leur»

entreprise, en tant que corps social. La résilience est forte dans ces situations. Le dirigeant de crise doit donc canaliser cette énergie, en orientant les actions vers ce qu'il y a de plus urgent pour la sauvegarde de l'entreprise, des actifs, du fonds de commerce. Plus les actions choisies et priorisées produisent des effets visibles, plus la confiance s'installera, et l'énergie créatrice augmentera, avec une convergence des actions. Il ne s'agit surtout pas d'aller tous azimuts, au contraire, il s'agit de concentrer les forces sur quelques actions clés. Cette vision par le haut et avec du recul est la seule pertinente pour diriger, donner la bonne direction, la bonne orientation et, comme on l'a dit, choisir le bon combat. Le dirigeant de crise va prioriser et organiser une convergence vertueuse des actions. J'ai résolu la crise du Vélib' en deux mois et demi, en me concentrant sur cinq actions clés, pas davantage. Mais les effets étaient visibles, on ne visait pas la perfection, mais le redémarrage du service et donc de la renaissance d'une confiance dans le service. On préférerait une montée en puissance plutôt que de croire ou de faire croire que l'on pourrait passer du noir au blanc du jour au lendemain. C'est cela avoir du recul et garder de la hauteur: piloter pour être efficace.

LE LIVRE

L'ouvrage d'Arnaud Marion donne des recettes concrètes pour se préparer au pire et éviter le dépôt de bilan, (Editions Eyrolles, 22 €.)





Être sur un mode décisionnel alliant rythme et gestion du momentum

En temps de crise, toute l'entreprise doit aller vite, plus vite que d'habitude. Le rythme est crucial, car il ne faut pas perdre de temps, et même souvent en gagner. Parfois, il faut même en acheter avec des stratégies intermédiaires. Cela nécessite aussi de faire les choses dans l'ordre, d'éviter la cacophonie, qui est une déperdition d'énergie, et de mettre en place une équation idéale : réflexion - décision - action - évaluation. Retarder les décisions est l'erreur la plus fréquente et celle qui coûte le plus cher, car les décisions de changement et de transformations s'autofinancent par nature souvent dans des délais de six à dix-huit mois. Malheureusement, il n'est pas rare de voir beaucoup de dirigeants (actionnaires le plus souvent) penser que le temps travaille pour eux et prendre « finalement » des décisions évidentes avec six à douze mois de retard, comme une ultime tentative d'un sauvetage « naturel » par les événements et un juste retour à la situation existante. Ce qui compte, c'est la réactivité et le rythme que l'on va donner à ce mode décisionnel : il faut toujours aller

plus vite que la vitesse de détérioration du modèle économique. Souvent, on a un plan qui est bon, mais trop lent (souvent parce que ce n'est ni mesuré ni quantifié). L'échec peut alors se produire à cause du rythme inadapté : la création de valeur ne vient pas équilibrer la destruction de valeur, ou bien la destruction de valeur est trop rapide et les mesures destinées à contrarier cette destruction ont une inertie trop grande. N'oublions pas que la crise est une perte de valeur intrinsèque de l'entreprise. Aller au bon rythme, c'est donc inverser le processus de destruction de valeur vers un processus de non-perte puis de création de valeur. Avoir le bon rythme, ce n'est pas seulement par rapport à l'entreprise elle-même, c'est aussi par rapport aux autres, aux concurrents, aux clients : il faut raisonner par rapport à son modèle économique mais aussi par rapport à celui des autres. Dans ces situations, tout le monde doit avancer au même rythme et au bon rythme. Il ne faut pas perdre de temps, le rôle du dirigeant étant de mettre ses équipes « sous tension » pour avoir le maximum de valeur ajoutée produite en un minimum de temps. Le complément d'objet du rythme, c'est le momentum : faire les choses au bon moment. Et quand on n'a pas le bon rythme dans une crise, ●●●

“ACCEPTER L’INCERTITUDE, C’EST LE DÉBUT DE LA RÉSILIENCE”

/Q/ La résilience se commande-t-elle ? Faut-il un sauveur pour l’incarner ?

Comme on vient de le voir dans des proportions gigantesques, la résilience, c’est déjà le fait de comprendre que l’incertitude est au cœur du modèle économique et faire en sorte qu’un événement inattendu ne puisse pas vous tuer du jour au lendemain. La résilience doit être au cœur de l’organisation et ne pas se reposer nécessairement sur des postes et des individus spécifiques, mais plutôt sur de

la formation à certaines procédures et méthodes. La figure providentielle ne peut être que l’exception. J’entends beaucoup de gens expliquer qu’il faut «s’adapter» dans les entreprises. Si on s’adapte, cela veut dire qu’on est déjà en retard ! Pour se transformer, il faut avoir une vraie vision et comprendre l’évolution des besoins qui touchent le cœur de son activité, pas uniquement penser à la diversification.

/Q/ Pensez-vous qu’il existe un socle commun d’erreurs derrière chaque défaillance d’entreprise ?

Ne pas prendre de décision est le plus grand risque pour les entreprises qui pensent que les choses s’amélioreront d’elles-mêmes. Se mentir à soi-même en ne faisant pas attention aux signaux faibles vous fait perdre du temps. En ce sens, le Covid-19 est un

accélérateur. Lorsqu’on voit les plans sociaux dans le commerce, ils concernent des chaînes de distribution déjà fragilisées car elles rencontraient un problème d’offre et avaient tardé à enclencher une transformation digitale. Ce qui me frappe dans la gestion de crise en général, c’est la stigmatisation qui l’accompagne. Mais ce n’est heureusement pas le cas aujourd’hui pour un seul secteur ou une seule entreprise. D’un seul coup, en mars, tout le monde a été touché. Moi, sur mes dossiers, je n’avais pas de prêts garantis par l’Etat ou de chômage partiel ! Je suis un urgentiste qui arrive quand la crise n’a pas su être gérée.

/Q/ Vous écrivez qu’il ne faut pas sacrifier un plan de transformation sur l’autel de l’urgence et de la crise. Pourquoi ?

La gestion de la crise doit absolument démarrer par une démarche plus profonde de création de valeur et d’allocation des ressources. Le cost-killing n’est pas de la compétitivité. Seulement, pour créer de la valeur, il faut aller plus vite que la détérioration du modèle. Lorsque je suis arrivé chez Doux, nous avons décidé d’arrêter la production de poulets frais en un mois et demi pour se concentrer sur le poulet congelé vendu à l’export. La taille critique de l’activité domestique n’était pas la bonne. Même dans des situations désespérées, vous seriez étonnée de voir le nombre de lignes d’investissements qui ont un retour inférieur à un an.

⇒ **Propos recueillis par Judith Chetrit**

●●● on manque le momentum, la fenêtre de tir, parce qu’il y a toujours un moment où c’est soit trop tôt, soit trop tard, et où ce n’est plus possible. Il y a des décisions stratégiques qui se prennent à un moment donné, comme des négociations qui se font à un moment en fonction de circonstances et d’un certain contexte. Souvent le dirigeant hésite, et ne s’y résout pas, tout simplement parce qu’il table sur une amélioration naturelle de la situation (qui n’arrive jamais), ou pire n’anticipe pas une détérioration (qui vient souvent d’une perte de confiance des tiers, clients ou fournisseurs) pourtant inéluctable. Et le scénario est toujours le même : à contretemps, le dirigeant veut finalement mettre en œuvre ce qui lui était conseillé auparavant ou bien ce qui apparaissait comme nécessaire, mais c’est trop tard, et cela ne produira pas l’effet de levier escompté, car ce qui était possible un mois avant ne l’est plus (et il aura beau jeu de le dire...), la vision des uns et des autres ayant changé. Si nous-mêmes nous pouvons évoluer dans notre vision d’un problème, la partie adverse (dans une négociation, par exemple) aussi... Il faut un sens tactique très développé pour saisir le momentum et savoir séquencer les stratégies et les actions. Cela s’applique aussi bien dans la communication et la réputation que dans la résolution d’un problème industriel ou financier ou surtout dans une négociation. Souvent le contretemps est provoqué par une résurgence du déni, et la négation d’une évidence. Le chef d’entreprise, surtout quand il est actionnaire, a toujours tendance à vouloir reculer l’échéance et le moment où il doit prendre une décision, mais c’est très contre-productif et, en fait, souvent destructeur de valeur. Je me souviens d’un dossier dans lequel je conseillais à un actionnaire de mener une négociation éclair en créant un cadre judiciaire avec une conciliation pour créer un contexte et un momentum car la partie adverse était elle-même dans un agenda qui pouvait nous servir. Il a accepté la stratégie avec deux mois de retard et... on a perdu tout effet de levier. Reculer le moment d’une décision, ce n’est pas gagner du temps, c’est en perdre, et c’est chaque fois manquer une opportunité qui ne se produira plus.



ARNAUD MARION

54 ans, diplômé de Sciences Po, a exercé plus de 40 mandats de direction générale et travaillé sur près de 300 cas d’urgence en entreprise. Il a créé cette année l’Institut des Hautes Etudes en gestion de crise (ihegc.com)



L’AUTEUR



Ne négliger personne dans l'environnement et avoir du respect

En temps de crise, tout le monde est important. Il est donc nécessaire de parler à tout le monde, inlassablement, surtout quand on est une cible ou qu'il n'y a que des détracteurs autour de soi ! Aller voir ses détracteurs est une obligation, car il ne faut jamais manquer un moment d'expliquer et de convaincre. Dans ces moments, il n'y a pas de «hiérarchie» à avoir avec les personnes que l'on accepte de voir ou à qui on va répondre. Un dirigeant de qualité répond à tous et ne néglige personne. Il en est de même avec les journalistes. Il n'y a pas de «petit journaliste», mais au contraire souvent des journalistes qui pigent dans plusieurs journaux et peuvent aider à rétablir une vérité. Je me souviens d'avoir aimablement répondu à un journaliste d'un tout petit journal de Saint-Denis quand je dirigeais les Pianos Pleyel, qui pigeait aussi pour le JDD. Les Anglo-Saxons appellent cet environnement les stakeholders, les «parties prenantes»: elles ne sont pas à négliger et doivent être le plus large possible, car ce que pense l'environnement fait partie de la résolution de la crise, non pas que l'opinion des autres doive diriger notre action, mais bien parce qu'il faut amener les autres à se ranger à la nôtre quand elle est légitime. Expliquer fait partie de la gestion de crise, pour que ce soit relayé au moment de la sortie de crise. Savoir prendre le temps fait partie du rythme de la gestion de crise. En la matière, il faut voir les élus locaux, territoriaux, régionaux, les représentants de l'Etat, les associations, les syndicats, les salariés, les chefs de service, les cadres.

Il ne faut négliger personne car on a besoin de tout le monde à un moment ou à un autre. C'est vrai avec l'environnement extérieur, mais encore plus en interne. Les difficultés ne doivent jamais faire oublier que l'humain doit être replacé au cœur des crises, car rien n'est pire que le drame social de la perspective de la perte de son emploi, ou encore l'inversion d'une échelle de valeur où le dépôt de bilan l'emporterait sur la vie du salarié. Les problèmes financiers ou industriels doivent rester à leur niveau et ne pas occulter le reste. Les valeurs financières d'une entité ne sont pas des valeurs pour des individus confrontés à l'angoisse et la réalité de leur situation personnelle. Respecter les salariés, en étant présent, sur place, sur le front, en les informant, les impliquant seront autant de facteurs de réussite dans la gestion de la crise qu'une négociation bancaire. Mais surtout

il faut les respecter en tant qu'individus : la hiérarchie ne concerne que le rapport au travail, le rapport humain, lui, ne doit être dicté par aucun sentiment de hiérarchie ni de supériorité. Je suis toujours très soucieux des paroles du middle management qui peuvent être prononcées. Elles doivent être encadrées car les formules expéditives à l'emporte-pièce peuvent créer malaises, agressivité, antagonismes, voire des débrayages dans les cas extrêmes. Si un dirigeant veut être respecté, il doit avant tout respecter les autres. Faire preuve de psychologie, ce n'est pas être démagogue, c'est être en conformité avec ses valeurs. Toutes les crises que j'ai vécues ont toujours été humainement enrichissantes, mais cet enrichissement s'est fait au prix d'une confrontation avec des drames humains qui me font dire que derrière chaque salarié il y a quatre personnes. Je ne peux m'empêcher de relater ce fait fondateur de ma fibre sociale. Alors que j'avais quitté le monde bancaire pour créer en 2001 mon cabinet de gestion de crise, je suis nommé PDG des Pianos Pleyel. J'ai 34 ans à l'époque. La situation est désespérée et je lance un plan social d'importance touchant 40% des effectifs dans le bassin industriel sinistré d'Alès. Alors qu'un matin je faisais mon tour habituel dans les 7000 m² d'atelier pour dire bonjour et serrer les mains, un ouvrier vient me voir en s'excusant et me dit : «Je suis désolé de vous déranger et je sais que l'entreprise est dans une situation difficile, mais voilà est-ce que je pourrais avoir une avance. Je sais que l'entreprise n'a plus d'argent, mais j'élève ma fille et je suis divorcé.» Je suis bien sûr très touché par la sincérité d'un regard qui ne trompe pas, et le sentiment d'une détresse réelle. Je lui dis : «Bien sûr, on va voir ce que l'on peut faire. De combien avez-vous besoin?» Il me répond : «On est le 20 du mois, si je pouvais avoir 40 euros pour tenir jusqu'au 5 [date à laquelle ils étaient payés].» Et à ce moment-là, on reçoit une gifle, une remise à niveau, un retour à la réalité, car je les avais dans la poche, et pour lui c'était deux semaines pour vivre et faire vivre son enfant avant tout. Je garderai en mémoire toute ma vie cet épisode fondateur de mon approche sociale au cœur de la résolution des crises. Bien évidemment, j'ai conclu l'entretien en lui disant de passer au service du personnel auquel je donnerai des instructions. (...) *