

Le vade-mecum du PDG pour préparer l'entreprise à l'après-crise

ENTREPRISES Un an et demi après le début du confinement qui a mis à l'arrêt une grande partie de l'économie française, nombre d'acteurs et d'experts semblent emportés par un vent d'euphorie. Les bonnes nouvelles sont en effet légion : fin juillet, les géants du CAC 40 ont publié des résultats records pour le premier semestre. On ne compte plus les entreprises, toutes tailles confondues, qui ont dépassé ces derniers mois leur niveau d'activité et de rentabilité d'avant la pandémie de Covid-19.

De plus, si certains secteurs souffrent, l'avalanche de faillites prédite depuis le printemps 2020 ne s'est pas concrétisée. Certains assurent que la France y échappera, grâce à l'ampleur du plan de soutien à l'économie et à la bienveillance continue de l'État. Les professionnels des firmes en difficulté ont d'ailleurs moins de

dossiers à gérer qu'en 2019. Seuls points noirs, selon les optimistes : les pénuries de main-d'œuvre, de matières premières, de composants et de conteneurs. Des problèmes de ri-

ches, en quelque sorte, qui risquent seulement de ralentir le rythme de la reprise.

Pour la plupart des patrons d'entreprise, cependant, pas question de verser dans l'optimisme béat. D'ailleurs, seule une minorité aborde la rentrée avec l'illusion qu'ils pourront gérer leur société comme avant. Les autres savent que les bons résultats affichés ces derniers mois sont dus à une capacité d'adaptation hors pair des entreprises, souvent accompagnés de lourds sacrifices.

« *Quelle que soit la générosité des aides, toutes les entreprises ont été confrontées à la nécessité de changer, d'évoluer et d'agir, même pour les plus viables d'entre elles* », écrit Arnaud Marion, spécialiste de la gestion des crises, qui insiste sur « *la nécessité pour les patrons d'engager une transformation radicale*

de leur modèle d'affaires. La meilleure assurance-vie pour une entreprise, c'est de savoir se remettre en question. »

Vendredi, journée sacrée

Si la plupart des dirigeants en ont conscience, tous n'ont pas le savoir-faire pour appréhender cette étape cruciale, notamment parmi les patrons de PME et d'ETI (entreprises de taille intermédiaire). C'est à eux que s'adresse le livre du redresseur de Doux et de Vélip', qui a fondé l'an passé l'Institut des hautes études en gestion de crise (IHEGC). S'inspirant des cures de remise en forme, Arnaud Marion propose un programme de 21 semaines, sacralisant le vendredi. « *Quand vous désirez traiter des problèmes structurels, il est indispensable d'avoir évincé le reste*, explique-t-il. *Si le lundi est le bon moment pour démar-*

rer la semaine sur le plan opérationnel, le vendredi est le jour idéal pour traiter des sujets de fond loin du quotidien. »

Ce jour est donc dédié à la réflexion sur la transformation à venir, à laquelle le PDG doit associer des collaborateurs (comité de direction, cadres, représentants du personnel) et des personnes extérieures à l'entreprise. Du diagnostic à l'établissement de la feuille de route stratégique, en passant par l'optimisation de l'allocation des ressources, l'« inversion du processus d'innovation » et la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux, le livre propose un programme détaillé pour chaque semaine, avec une méthodologie et une « to do list » dédiées. L'auteur prévient : « *Il faut apprendre à se comparer pour ne pas se laisser dépasser.* » ■



ÉYROLLES/MANUELLE TOUSSAINT

ARNAUD MARION
21 SEMAINES POUR SE RELEVER
DE LA CRISE Eyrolles