

# Livre Manager en pleine tempête

### Le guide des bonnes décisions à prendre dans l'entreprise quand tout va mal

Ram Charan Vuibert, 2009

Également disponible en : Anglais

#### **Commentaires**

Dans un monde en proie aux plus grandes incertitudes et aux plus grandes interrogations, dans lequel l'objectif de croissance économique est de plus en plus remis en question, Ram Charan propose des solutions simples pour sortir de l'impasse. Outre les conseils pratiques qu'il prodigue à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, l'alternative qu'il propose tient en deux mots : liquidités et décroissance. Si certaines idées développées dans cette analyse peuvent paraître redondantes, voire manquer d'originalité, l'auteur démontre néanmoins sa maîtrise parfaite de la dynamique et des enjeux organisationnels. *BooksInShort* recommande la lecture de cet ouvrage providentiel, qui pose le bon diagnostic au bon moment, à tous les dirigeants d'entreprise ainsi qu'à tous les cadres qui souhaitent maintenir le cap quand le navire se met à tanguer.

#### Points à retenir

- La 'protection des flux de trésorerie' et les moyens de s'en procurer constituent les défis les plus importants auxquels doit faire face l'entreprise d'aujourd'hui.
- Il est primordial pour l'entreprise de réduire le seuil critique de sa trésorerie afin d'envisager la stratégie à suivre en cas de scénario négatif.
- Lorsque le climat est toxique, l'entreprise doit gérer prudemment ses liquidités.
- Elle doit opter pour une stratégie de décroissance en rationnalisant sa gamme de produits, en cherchant à réduire ses parts de marché ainsi que le nombre de ses clients
- Pour garder le cap dans la tourmente, un dirigeant compétent doit être honnête et crédible tout en étant une source d'inspiration pour ses équipes.
- Il doit également être conscient de la réalité tout en restant optimiste, être un participant actif dans la gestion de l'entreprise et faire preuve d'audace.
- Pour sortir de la crise, chacune des fonctions au sein de l'entreprise doit adopter une démarche professionnelle compétente en assumant pleinement ses responsabilités.
- Ainsi une gestion efficace de l'entreprise dépend des efforts concertés du PDG, du département des ventes et marketing, du directeur financier et des 'services fonctionnels'.
- L'équipe de production, le département de R&D ainsi que celui de la logistique jouent également un rôle décisif dans la bonne marche de l'entreprise.
- Quant au conseil d'administration, c'est à lui qu'incombe 'la responsabilité d'assurer la survie de l'entreprise'.

#### Résumé

#### Liquidités : la formule magique

Avant la crise, la réussite économique d'une entreprise se mesurait à la croissance du bénéfice par action ainsi qu'à celle de son chiffre d'affaires. Cette conception est désormais dépassée. Aujourd'hui, la 'protection des flux de trésorerie' et les moyens de s'en procurer constituent les défis les plus importants auxquels l'entreprise doit faire face. Adopter une gestion prudente et efficace de la trésorerie (composée des bénéfices dégagés par l'activité économique, du fonds de roulement et de la vente d'éléments d'actif) constitue un facteur de compétitivité et contribue ainsi à réduire les risques encourus par l'entreprise.

« La protection des flux de trésorerie est l'enjeu le plus important pour la majorité des entreprises, qu'elles en soient conscientes ou non. »

General Motors, le géant américain de l'automobile, en a fait l'amère expérience au cours de l'automne 2008. Miné par la chute sans précédent de ses ventes de 4x4 gourmands en carburant, le constructeur automobile a épuisé ses liquidités et annoncé que sans l'aide de l'État, il se trouverait à court de trésorerie en moins d'une année.

« Il faut gérer avec vigueur, c'est-à-dire s'immerger totalement dans les détails opérationnels et dans la réalité extérieure, mettre la main à la pâte, participer activement et donner suite aux décisions. »

Une gestion prudente des liquidités de l'entreprise implique en outre de calculer le seuil critique de la trésorerie pour vous permettre de déployer une stratégie efficace et de répondre aux questions suivantes : faut-il cesser de fabriquer un produit ? Doit-on fermer une unité de production ? Serait-il judicieux d'abandonner un canal de distribution ?

#### Opter pour la décroissance

En contribuant à réduire les processus et à supprimer des étapes, la décroissance semble la seule alternative possible pour beaucoup d'entreprises qui anticipent une période difficile. Plutôt que de s'efforcer de gagner des parts de marché perdues par de malheureux concurrents, ces entreprises doivent rationnaliser leur gamme de produits, réduire leurs propres parts de marché, voire leur portefeuille de clients, tout en cherchant à se positionner sur des segments générateurs de cash-flow. Elle peut même envisager une réduction des effectifs. Ainsi recentrée, l'entreprise est à la fois plus souple, plus rentable et plus compétitive.

#### Une gestion plus efficace par un dirigeant hors pair

Pour permettre à leur entreprise d'évoluer sereinement dans un contexte de crise, les dirigeants doivent repenser leur quotidien professionnel et l'adapter à la complexité de la situation actuelle. Ils doivent être présents sur tous les fronts. En externe, ils doivent s'efforcer d'obtenir des renseignements concernant leurs clients et s'informer des modifications de leurs habitudes de consommation. Ils doivent connaître la situation financière de leurs fournisseurs et entretenir un dialogue permanent avec les collaborateurs en contact direct avec les clients. Au sein de l'entreprise, cette implication se traduira notamment par un suivi rigoureux des indicateurs liés à la santé financière de l'entreprise et à sa trésorerie, une diffusion optimale des informations tout en encourageant les divers départements de l'entreprise à mieux communiquer pour faciliter la prise de décision.

« Pour diriger dans la tourmente et dans l'incertitude, il faut anticiper le prochain défi, et s'armer de courage et de savoir-faire pour l'affronter. »

Un leader capable de diriger son entreprise au cœur de la tempête doit démontrer les 6 caractéristiques suivantes :

- 1. Être honnête et crédible : Faites preuve d'honnêteté et sachez reconnaître les limites de vos connaissances.
- 2. **Étre une source d'inspiration pour les autres** : Suscitez la motivation au sein de vos équipes en leur proposant une vision qui les aidera à surmonter les difficultés
- 3. Avoir conscience de la réalité : Tenez-vous informé des évolutions et des changements dans l'environnement économique pour améliorer votre réactivité. Efforcez-vous de recueillir plusieurs opinions afin d'avoir une vue d'ensemble de la situation.
- 4. **Être réaliste tout en faisant preuve d'optimisme** : Veillez à rester rassurant et confiant, sans pour autant enjoliver la situation. Débarrassés de leurs craintes, vos collaborateurs auront tout loisir de concentrer leur énergie sur la recherche de solutions et agiront ainsi de plus manière efficace.
- 5. **Gérer de manière vigoureuse**: Vos paroles doivent être suivies d'actions concrètes. Ne vous contentez pas uniquement de beaux discours et participez de manière active à la mise en place de solutions pertinentes.
- 6. **Être audacieux**: Déployez des stratégies pour l'avenir même si elles peuvent paraître hasardeuses. Pensez au long terme sans perdre de vue le contexte difficile que vous traversez.

#### À chacun son rôle dans l'entreprise

Seule une gestion compétente peut permettre à l'entreprise de sortir de la crise. Ainsi, cette situation complexe exige une démarche professionnelle et des efforts concertés de la part des différents intervenants au sein de l'entreprise. Voici ce que l'ensemble des fonctions de l'entreprise doit mettre en œuvre pour garder le cap :

- Le rôle du PDG: C'est sans conteste l'un des rôles les plus critiques sur lequel repose l'avenir de l'entreprise. Un PDG doit tout d'abord avoir une conscience aiguë de la réalité de la situation, sans pratiquer le déni face aux difficultés ni vivre dans le souvenir du passé florissant de l'entreprise. Dans les moments critiques, comme par exemple lors d'une réduction des effectifs, il doit maîtriser l'art de la persuasion et exploiter son capital crédibilité pour rassurer tant les employés que les investisseurs. Sachant faire preuve d'audace, un dirigeant efficace saura trouver le juste équilibre entre la mise en œuvre de 'mesures défensives' (réduire les dépenses, par exemple) et celle de 'mesures offensives' (reprendre la part de marché d'un concurrent si cette opération est jugée pertinente). Face à cette situation inédite, un leader efficace jugera bon de repenser son agenda professionnel, en sacrifiant certaines obligations sociales de prestige si nécessaire. Il lui faudra recentrer ses activités et sa visibilité autour des éléments essentiels et générateurs de revenus : plus d'interactions avec les clients et les fournisseurs, ainsi qu'avec ses collaborateurs. Se tenir constamment informé des indicateurs clés, agir avec transparence et s'entourer d'une équipe de direction efficace sont des mesures supplémentaires aidant à maintenir le cap.
- Le rôle des ventes et du marketing: Ce département doit tout d'abord s'attacher à reconsidérer sa propre structure fonctionnelle et envisager des restructurations, si nécessaire, tout en mettant l'accent sur la formation. Il doit s'engager à fixer des objectifs de vente réalistes, sur une base mensuelle ou trimestrielle (et non annuelle) et revoir ses 'propositions de valeur'. Ses autres tâches incluent également la protection de la marque, la mise en place d'une stratégie de prix et de campagnes de communication adaptées, ainsi que la participation à la prise de décision concernant l'abandon ou non d'une gamme de produits, dans l'optique d'une réduction des dépenses.
- Le rôle du directeur financier: Il doit impérativement gagner la confiance de l'ensemble des collaborateurs en faisant toujours preuve de transparence quant à la situation de l'entreprise. Responsable des finances de l'entreprise, il doit non seulement avoir une connaissance parfaite des chiffres liés à sa trésorerie mais également administrer les processus budgétaires, participer à la préparation de la stratégie de prix, réévaluer les systèmes de rémunération et déterminer le risque que posent certains clients et fournisseurs. Son rôle consiste également à conseiller le PDG, à informer le conseil d'administration et, d'une manière générale, à 'éduquer les dirigeants' afin qu'ils maîtrisent la lecture des bilans.

- Le rôle de l'équipe de production: Une des missions principales de ce département consiste à diminuer le seuil critique de la trésorerie en identifiant la meilleure stratégie pour 'réduire la capacité de production'. Cette équipe doit notamment s'attacher à réévaluer les dépenses d'investissement, persévérer dans la poursuite de projets stratégiques et d'investissements technologiques, en dépit du climat toxique dans lequel pourrait évoluer l'entreprise. La gestion efficace des stocks, le recours à l'externalisation ainsi que la rationalisation des gammes de produits doivent également être au centre des préoccupations du directeur d'exploitation.
- Le rôle du département recherche et développement: Souvent cité dans le cadre des réductions des dépenses en période de crise, le département R&D subit, plus que tout autre, la pression d'un climat économique délétère. L'innovation étant un enjeu concurrentiel majeur pour nombre d'entreprises, l'équipe R&D doit réévaluer son budget en distinguant les projets cruciaux pour la survie de l'entreprise. Ce département doit également repenser ses objectifs, en tenant compte notamment des nouvelles exigences conjoncturelles (comme, par exemple, utiliser moins de matières premières), se lancer dans l'innovation perturbatrice et veiller à établir des passerelles avec les autres départements de l'entreprise.
- Le rôle du département de la logistique: La mission principale de l'équipe de la chaîne logistique consiste à améliorer la fluidité des échanges entre ellemême, ses fournisseurs et ses clients, et à créer des partenariats durables avec ces derniers. Elle doit également veiller à réduire les dépenses, en communiquant de manière étroite avec les autres services de l'entreprise pour harmoniser ses achats avec les tendances de vente et les prévisions de production. Outre l'identification des changements stratégiques à adopter pour sortir de l'impasse, le département logistique doit également former l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise à la notion de chaîne de valeur.
- Le rôle des services fonctionnels: Ces services intègrent les départements des ressources humaines, des relations publiques, des services juridiques et des technologies de l'information. Les RH sont notamment sollicitées lors des réductions d'effectif et des restructurations. Ces spécialistes devront être prêts à conseiller sur les décisions à prendre puis à mettre ces dernières en application, en faisant preuve d'humanité et de diplomatie. Ce département devra en outre réévaluer les systèmes de rémunération existants avec pour objectif ultime, une gestion efficace de la trésorerie. Le recrutement de nouveaux effectifs et la gestion de la formation incombent également aux RH. Quant au département des relations publiques, il a pour principale mission de communiquer 'la nouvelle stratégie organisationnelle' de l'entreprise aux intervenants internes et externes, parmi lesquels les investisseurs. Les services juridiques sont chargés de la préparation des nouveaux contrats et de la gestion des contrats existants. Le département TI, fortement exposé en cas de compression des coûts, devra quant à lui non seulement protéger fermement ses projets courants mais également réévaluer ses objectifs à court terme, notamment ceux consacrés aux 'technologies créatrices de valeur'.
- Le rôle du conseil d'administration: Sa mission essentielle consiste à approuver les objectifs formulés par le PDG, en les ayant préalablement analysés. L'expertise de ses membres s'avère donc précieuse pour fixer les priorités les plus fondamentales pour l'entreprise. Cet organe doit non seulement surveiller les risques mais également défendre les intérêts des actionnaires, repenser le système de rémunération des cadres dirigeants et soutenir ces derniers en dépit des mauvaises performances causées par un environnement toxique. Il lui incombe en outre de repérer les hauts potentiels afin d'en faire les dirigeants de demain.

#### Et ensuite?

En modifiant votre façon de penser, en mobilisant tous vos collaborateurs, en faisant place à l'action et en communiquant, vous saurez non seulement diriger le navire en pleine tempête, mais vous serez également prêt à anticiper les prochains enjeux.

## À propos de l'auteur

**Ram Charan** est consultant, coach en entreprise et conférencier. Il figure parmi les 100 personnalités les plus influentes dans la liste 2009 du magazine *Times* et a coécrit de nombreux best-sellers.