

RAM CHARAN

# MANAGER EN PLEINE TEMPÊTE

LE GUIDE DES BONNES DÉCISIONS  
À PRENDRE DANS L'ENTREPRISE  
QUAND TOUT VA MAL



Vuibert

## 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 rationalisant 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. »



- **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 elle-même, 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.