

PAR **CLAUDE DE CRAENE**, FONDATEUR DE KRN FINANCE, ET **MICHEL MAIRE**, ASSOCIÉ DE DIRIGEANTS & INVESTISSEURS, MEMBRES DE L'ARE

Conseils aux dirigeants pour une sortie pérenne de la crise

Confrontés à une crise d'une ampleur inédite qui n'épargne aucun secteur d'activité, les dirigeants ont dû prendre une succession de décisions stratégiques essentielles pour assurer la survie de leur entreprise. Afin d'éviter d'être touchés par une deuxième vague, ils doivent dès à présent engager toutes les mesures nécessaires pour s'adapter à ce nouvel environnement économique.

UNE CHOSE EST SÛRE :

la crise du Covid-19 aura des conséquences pour les entreprises sur le long terme. Quelles perspectives dans un environnement économique dégradé ? Comment reconstruire un business model crédible et surtout soutenable ? Comment se préparer à l'après ? Autant de questions sur lesquelles le collectif des managers de crise de l'ARE a planché. Avec à la clé, quelques conseils essentiels à une sortie pérenne de la crise relayés dans un vade-mecum intitulé « *Sortir son entreprise de la phase de confinement Covid-19* ». Les entreprises qui ont réussi à s'adapter à la crise, ont su faire preuve d'une agilité rarement mise en œuvre. Des « war rooms » ont parfois été organisées, regroupant quelques managers clés, pour assurer l'indispensable réactivité des équipes. Et c'est sans aucun doute sur cette agilité qu'il faut capitaliser pour assurer la suite et être en mesure de saisir les opportunités

qui vont se présenter.

Gérer son organisation

Les mesures de confinement ont imposé de nouvelles méthodes de travail avec, souvent, le placement d'une partie des effectifs en chômage partiel, et le maintien à domicile de l'essentiel des salariés en exercice. Une nouvelle organisation sociale doit aujourd'hui être élaborée et discutée avec les instances représentatives du personnel (IRP) car les mesures de soutien de l'État n'ont pas vocation à perdurer. Dans la grande majorité des cas, le confinement a permis au chef d'entreprise d'établir un dialogue constructif et régulier avec les IRP. Ce lien ne doit pas être rompu. À la sortie du confinement, il peut paraître notamment nécessaire de négocier et pratiquer des accords collectifs de flexibilisation annuelle du temps de travail. Les durées extrêmes sont de 0 heure et 48 heures mais l'expérience montre qu'un accord « 20 heures

à 40 heures » est mieux accepté et le plus souvent suffisant. Cet accord de flexibilité peut être opportunément mis en place en coordination avec les nouvelles règles sanitaires de travail. Le basculement vers un mode de travail digitalisé a globalement été géré de façon positive par les entreprises. Une réflexion a d'ailleurs très vite été menée sur un droit à la déconnexion des salariés confinés. Et ce mouvement positif doit perdurer à l'heure de la reprise pour ne pas se transformer en crise sociale. Les managers ont un rôle important à jouer pour relayer sur le terrain la ligne fixée par la direction, sur le rythme de reprise, sur les mesures de réorganisation. Informer et communiquer pour faire perdurer le sentiment d'appartenance à un groupe. Certains dirigeants réfléchissent par ailleurs à l'opportunité de rationaliser leur surface de bureaux. Notamment dans le secteur du conseil aux entreprises. C'est

peut-être la fin du bureau statuaire pour privilégier les grandes salles de réunion qui auraient pour avantage de maintenir le lien entre les équipes et d'assurer l'indispensable cohésion sociale.

Gérer sa trésorerie

Maintenir sa trésorerie : c'est bien le nerf de la guerre en période de crise économique. Si les mesures étatiques ont permis des reports d'échéances sociales, fiscales et des crédits d'impôts, elles n'ont, là encore, pas vocation à être maintenues dans la durée. Pour éviter les dérapages, il faut pouvoir anticiper son niveau d'activité, ses dépenses, ses projets et investissements. Autant de difficultés quasi insurmontables en cette période d'absence de visibilité. Mais en dialoguant avec ses partenaires, ses clients, ses fournisseurs, ses salariés, le dirigeant doit pouvoir valider ses suppositions ou ses intuitions. Il doit toujours garder la tête froide et poser sur le



♣ Claude de Craene, fondateur de KRN Finance.



♣ Michel Maire, associé de Dirigeants & Investisseurs.

papier les hypothèses structurantes de son business. En retenant des scénarios hauts et bas, en fonction de l'évolution de son marché. Car ne nous voilons pas la face, certains secteurs d'activité vont subir des baisses très fortes pendant de très nombreux mois. Il ne faut pas penser que tout va repartir dans les prochains mois « comme avant ». Coté fournisseur, comme coté client, le redémarrage risque de ne pas être linéaire, il y aura sans doute des arrêts, des accélérations. Les processus opérationnels et la structure de coûts de l'entreprise devront rester sous contrôle, en phase avec les marchés. C'est aussi pourquoi une task force avec le service des achats pourrait être structurée pour vérifier à échéance très régulière l'état de la trésorerie. Et des changements d'habitude pourraient aussi être nécessaires : ne pas forcément acheter au meilleur prix, mais privilégier l'acquisition auprès du prestataire

qui propose le meilleur encours pour éviter de sortir du cash trop tôt. C'est une approche très opérationnelle du management qui est désormais nécessaire. L'objectif est de ne perdre aucune opportunité, ne pas dépenser un euro inutile. Pour cela, le dirigeant doit être très impliqué et avoir une connaissance parfaite de son organisation. Il doit reprendre tous les projets qui étaient en cours avant le confinement et les critiquer un par un à l'aune du nouvel environnement. Certains dossiers seront arrêtés, d'autres investissements devront être minorés. Une règle, grossière mais efficace, peut être de stopper tout projet d'investissement dont les engagements fermes sont encore inférieurs à 50 % du montant total prévu. Mais toutes les hypothèses doivent être étudiées et discutées. Car les clés du futur se décident aujourd'hui. C'est maintenant que l'entreprise rebondit.]



LES MEMBRES DE L'ASSOCIATION SUR LE PONT

Les membres de l'ARE sont particulièrement actifs pendant cette crise pour guider les dirigeants dans leurs prises de décisions. À fin avril, ils évaluaient à plus de 200 le nombre de sociétés qu'ils accompagnent, représentant un peu plus de 200 000 emplois directs. Dès les premiers jours du confinement, a été publié un guide intitulé « Diriger son entreprise pendant le Covid-19 » puis, en phase de déconfinement, un nouveau guide intitulé cette fois « Sortir son entreprise de la phase de confinement Covid-19 ». L'ARE a par ailleurs fait alliance avec les associations WIR et AJR, pour monter le site SOS Entreprises Coronavirus visant à donner aux dirigeants de PME et TPE des recommandations pratiques pour les aider dans le dédale des mesures proposées.

♣ PLUS D'INFOS <http://www.are.fr/>