

La résilience de l'entreprise

Les entreprises se trouvent confrontées de façon inédite et spectaculaire à une perturbation aussi brutale qu'inattendue. Au-delà de la gestion de l'urgence, cela doit être l'occasion de prendre du recul afin d'analyser et d'améliorer la capacité des entreprises à résister aux imprévus, donc à développer leur résilience.

La crise du Covid-19 a illustré le manque de préparation de bon nombre d'entreprises à faire face à des événements exceptionnels.

Elle rappelle donc l'importance pour les entreprises de développer leur capacité à surmonter les chocs de toute nature pour, en cas d'événement exceptionnel, conserver ou retrouver rapidement un mode de fonctionnement profitable. C'est la résilience.

Cette notion va devenir centrale dans la stratégie de toute entreprise tant pour survivre à cette crise que pour se développer durablement dans le monde d'après.

Pour mieux en cerner les multiples facettes, des professionnels d'horizons complémentaires rompus aux contextes de crise, croisent leurs analyses.

Pour Arnaud Marion, auteur de l'ouvrage *Partout où je passe, les mêmes erreurs - Les conseils d'un serial redresseur d'entreprises pour réussir sa gestion de crise et se transformer*⁽¹⁾, dans lequel il développe notamment les concepts présentés ici, une entreprise résiliente est avant tout une entreprise qui adopte une démarche de transformation constante de son *core-business*. Cette capacité de transformation se cultive en menant avec toutes les strates de l'entreprise une réflexion profonde sur l'essence de la valeur créée par l'entreprise. Il n'y a pas de transformation possible sans acteurs de la transformation.

Gaétan Piens rappelle que pour se transformer, il est également important de disposer des outils de pilotage et d'analyse pour anticiper suffisamment en amont les enjeux financiers auxquels l'entreprise va faire face, mais également pour mesurer les impacts de cette transformation sur la performance et la trésorerie de l'entreprise.

Il rappelle également qu'au-delà des outils, il est important que l'entreprise et son management s'organise en équipes projets capables de piloter et mette en œuvre les process garantissant que l'information soit de qualité et produite en temps utile. Cette démarche constitue une brique essentielle permettant à l'entreprise d'être résiliente grâce à la capacité de détection en amont qu'elle procure. Adopter une démarche préventive, c'est donner à l'entreprise le temps et les ressources nécessaires pour se transformer. C'est aussi se donner les moyens de ne pas avoir à céder aux sirènes du pur *cost-killing*, démarche d'urgence court-termiste et bien souvent vouée à l'échec si l'entreprise est amenée à se départir d'éléments directs ou indirects participant à la création de valeur. Les outils traditionnellement réservés à la gestion de crise auront probablement vocation à se démocratiser dans le monde post-Covid.

Julien Di Marco voit la résilience comme un retour aux fondamentaux de l'investissement : positionnement pertinent et qualité de l'offre sur un marché où la demande est porteuse. Sur les secteurs les plus touchés, une stabilisation de la demande sera nécessaire avant de pouvoir considérer un investissement. Pour les entreprises qui auront traversé cette période difficile, l'essentiel sera de pouvoir démontrer leur rentabilité retraitée de l'impact de la crise sanitaire. Si cette rentabilité est établie, des solutions pourront être trouvées pour absorber l'impact financier de la crise (notamment l'augmentation de l'endettement qui a permis de pallier la crise de trésorerie liée au confinement et à la reprise progressive d'activité).

Ces trois approches se complètent et se nourrissent mutuellement, pour tracer les contours des éléments essentiels qui fondent la résilience d'une entreprise.



Arnaud MARION

Dirigeant de crise, associé du cabinet Marion & Partners, fondateur de l'IHEGC (Institut des hautes études en gestion de crise)



Gaétan PIENS

Associé du département Prévention & Restructuration du cabinet Grant Thornton



Julien DI MARCO

Associé et membre du directoire du FCDE

(1) Publié chez Eyrolles.