

Une PME peut-elle se préparer à une période de crise ?

Guillaume d'Azémar de Fabrègues
Dirigeant de Crise – PMR Partners

Pour une PME, le mot crise recouvre deux réalités : un changement brutal de son environnement qui remet en cause son existence, et/ou l'absence de décision de son dirigeant, l'un pouvant entraîner l'autre. Trois éléments lui permettront d'entrer mieux préparée dans une période de crise : l'alignement des intérêts de sa direction, de son actionnariat et de son encadrement ; que chacun ait conscience de l'impact de son activité sur la trésorerie ; penser réserves mobilisables. Ces éléments sont évaluables et quantifiables avant la crise. Ce sont aussi des leviers à tirer quand la crise est là.

Résumé

La vie d'une société est faite d'imprévus. Certains changements brutaux de son écosystème peuvent mettre en péril l'existence de la société : c'est la crise. Face à eux, le dirigeant de PME le mieux entouré reste un homme très seul, guetté par le burn out. A lui de décider quoi faire. La décision est difficile, elle lui appartient. Quand il ne la prend pas, la société est en péril : elle est en crise.

Si par essence l'imprévu est imprévisible, trois éléments, qui peuvent être évalués et quantifiés, permettent de savoir si une PME est préparée pour affronter une période de crise :

- Une direction soudée, alignée avec l'encadrement et l'actionnariat
L'énergie de l'entreprise est concentrée sur la recherche des actions à mener plutôt que sur les procès en responsabilité. L'information circule, les questions sont posées, les idées sont écoutées. La performance du groupe peut être privilégiée à la performance individuelle.
- Un pilotage serré, rendant chacun attentif au niveau de la trésorerie
Quand chacun est conscient du niveau de la trésorerie, et de l'impact de son travail du jour sur le solde bancaire de l'entreprise, il sait que son travail va financer les achats et le virement de son salaire de fin de mois. Et prendre conscience du coût des charges sociales.
- Des réserves disponibles et mobilisables rapidement
Penser au long cours à l'utilisabilité des stocks et réserves permet de les constituer sans réel effort financier. Elles seront rapidement mobilisables en cas de nécessité.

Quand la crise est là, ces trois éléments font partie des leviers qu'il faudra dans tous les cas actionner en urgence. Si l'entreprise les a mis en place de façon préventive, elle réagira plus tôt, agira plus vite. Elle aura amélioré ses chances.

Crisis ? What Crisis ?¹ – Qu'est-ce qu'une crise pour l'entreprise ?

Au fil du temps, le sens des mots s'é mouss e. Plus personne ne redoute un formidable chanteur, et si son concert était terrible, il n'a pas pour autant amené de grands malheurs. Il en est de même du mot crise, qui vient du grec krisis, décision, et qu'on comprend souvent comme une phase à laquelle on n'échappera pas : crise de croissance, crise d'adolescence.

En période de crise, il est essentiel pour le futur de l'entreprise de prendre rapidement des décisions adaptées.

Chaque PME existe dans un écosystème qui lui est particulier. Elle existe dans cet écosystème, et en dépend. Il se compose d'éléments qui lui sont propres : ses salariés, ses équipements, ses dirigeants ; des éléments qui sont partagés : ses clients, ses fournisseurs, ses banquiers, ses actionnaires ; des éléments qui lui sont extérieurs : le marché, la croissance, l'état, la géographie. Chacun de ces éléments évolue en permanence, en général de façon continue, souvent de façon prévisible au moins à court terme. La vie normale d'une entreprise est de s'adapter à ces évolutions, y compris quand elles sont rapides ou brutales. Certaines peuvent être anticipées, d'autres nécessiteront une adaptation très rapide, d'autres encore verront l'entreprise disparaître, c'est la vie de l'entreprise. Kodak sonne encore familier, Graphoplex² est oublié.

L'important, face à un changement brutal ou non, est décider de la façon dont l'entreprise va réagir, si possible de prendre une bonne décision, dans l'idéal de prendre la meilleure décision.

Dans une filiale de groupe, la prise de décision est collégiale, et la filiale peut s'appuyer sur des



compétences ou des ressources disponibles par ailleurs. Dans une PME, la décision revient au patron. La première mission du patron de PME est de tenir la barre d'une façon assurée. Il est difficile pour lui de partager ses doutes en interne, et presque impossible à l'extérieur.

L'absence de décision du patron est la cause principale de l'absence de réaction de l'entreprise. Pourquoi ne décide-t-il pas ? La raison n'est jamais unique. Le déni, souvent. Le manque d'information, parce que son environnement veut le protéger. Le manque de compétence en matière de difficulté. La peur de passer pour un con. Sa situation personnelle, familiale. Son état de santé.

¹ Crisis ? What Crisis ? est un album du groupe Supertramp sorti en 1975. Sur la pochette, un homme en maillot de bain est dans un transat, sous un parasol jaune. Derrière lui, une friche industrielle en noir et blanc.

² Graphoplex était une société française qui fabriquait des règles à calcul. Quand les calculatrices se sont répandues, Graphoplex s'est transformé en fabricant d'instruments de traçage manuel (stylos, règles), et n'a pas survécu à l'arrivée des tables traçantes.

Notons qu'une entreprise rentable sur un marché porteur peut se retrouver en crise de ce fait.

Dans le cadre du présent document, le mot crise recouvre deux réalités. L'entreprise est face à la crise, ou l'entreprise est en crise. Deux réalités distinctes qui se rejoignent dans la difficulté de prendre rapidement les décisions adaptées.

Quelles sont les spécificités de la PME ?

Au sens statistique, la PME est une entreprise de moins de 250 salariés qui réalise un chiffre d'affaires de moins de 50 millions d'Euros et qui n'appartient pas à un groupe.

Nous considérons ici la PME comme une entreprise qui n'a qu'un seul niveau d'encadrement entre la direction (le dirigeant et son premier cercle) et les équipes opérationnelles.

Le dirigeant de PME est un homme très seul, en permanence sur le fil du burn out. Très seul, il ne peut partager ses doutes avec ses partenaires (salariés, clients, banquiers, fournisseurs) sans créer un climat de défiance. En permanence, il est sur tous les fronts.

On peut comparer la situation de la PME et de son patron à celle d'un avion monomoteur et de son pilote propriétaire, la mettre en perspective de celle de la Business Unit d'un groupe, de l'avion de ligne et de son équipage. Un homme seul, qui génère une certaine envie, qui dispose de moins d'information, de moyens et d'assistant, aux commandes d'un outil plus léger, plus maniable. Plus agile, plus fragile.

Quelques définitions

Entreprise face à la crise : entreprise qui rencontre un changement d'un ou de plusieurs éléments de son écosystème qui compromet son avenir. Dans cette acceptation, une crise économique pourra mettre l'entreprise en difficulté, une croissance trop rapide également.

Entreprise en crise : entreprise dans laquelle les décisions ne se prennent plus.

Entreprise en difficulté : entreprise dont l'existence est compromise à court ou moyen terme.

Direction : le dirigeant de l'entreprise et le premier cercle qui dirige l'entreprise avec lui

Encadrement : ensemble des niveaux intermédiaires qui séparent la direction des équipes opérationnelles.

Comment préparer la PME à anticiper des difficultés ?

La vie d'une entreprise est faite d'imprévus. Quel que soit le niveau de détail, les choses ne se déroulent que très rarement comme anticipé. Le dirigeant est toujours attentif aux évolutions de son marché, aux nouvelles opportunités qui peuvent s'ouvrir, à l'optimisation de ses ressources, à la solidité de ses partenariats, à la diversification de ses débouchés et de son sourcing. C'est en période de force que ces accords se nouent.

Si les situations d'une entreprise face à la crise et d'une entreprise en crise sont différentes, les trois mêmes éléments pourront faciliter sa réaction et lui permettre de sortir par le haut de cette période de crise :

- une direction soudée, alignée avec l'encadrement et l'actionnariat,
- un pilotage serré, rendant chacun attentif au niveau de la trésorerie,
- des réserves disponibles et mobilisables rapidement.

Plus l'entreprise sera affûtée sur chacun de ces éléments, plus elle sera à même de prendre rapidement des décisions efficaces. Ce sont des éléments nécessaires, ils ne sont pas suffisants. La connaissance du contexte des entreprises en difficulté par un membre de la direction est un vrai plus.

Une direction soudée, alignée avec l'encadrement et l'actionnariat,

Une direction soudée et solidaire, dont les intérêts sont alignés avec ceux de l'actionnariat et de l'encadrement, permet d'améliorer la réactivité de l'entreprise. Sans cela, quand elle sera face à la crise, son temps et son énergie de l'entreprise seront gaspillés dans des conflits internes, qu'ils soient larvés ou ouverts. Le moindre incident est mis en exergue, on recherche les responsabilités plutôt que les causes, on parle de faute plutôt que de solution.

Une direction soudée pourra concentrer son énergie disponible sur la réaction à avoir. L'équipe fonctionne en groupe, sans que chacun n'ait trop tendance à tirer la couverture à lui. L'information va circuler de façon fluide et sans rétention. S'il faut dire des choses désagréables ou annoncer de mauvaises nouvelles, c'est fait sans délai.

Pour aligner la direction et l'actionnariat, il est nécessaire que l'Assemblée Générale et ses organes de contrôle jouent pleinement leur mission, sans cantonner leur rôle à l'enregistrement des décisions du dirigeant.

La direction s'entend ici comme composée du dirigeant de l'entreprise et du premier cercle avec lequel il dirige l'entreprise ; l'encadrement doit s'entendre comme formé des niveaux intermédiaires qui relient la direction aux équipes opérationnelles.

Dans ce contexte, la question de la performance individuelle de chacun des membres de la direction peut se poser. En période de crise plus qu'en tout autre moment de sa vie, l'entreprise ne peut se permettre qu'un de ceux qui travaillent en son sein soit mauvais. En période de crise, le fonctionnement en groupe soudé est plus important que la performance individuelle.

Un pilotage serré rendant chacun attentif à la trésorerie instantanée.

Le pilotage de l'entreprise, à tous niveaux, c'est de l'information, de la décision, et de la communication. De l'information, formalisée ou granulaire, plus ou moins partagée. De la décision, consensuelle ou dissensuelle, plus ou moins collégiale. De la communication, formelle et informelle, plus ou moins orientée. La forme et la nature de l'information accessible à chacun, comme le rythme et la durée des points de synchronisation et de décision, sont des choix de l'entreprise.

En interne, chacun a accès à l'information minimale, celle qui lui permet de faire correctement son travail. L'information minimale peut être limitée à un Work Order accompagné d'un Mode Opérateur, elle peut comprendre le pipe commercial de toute la force de vente. Sur un rythme régulier, ou pas, chacun bénéficiera d'une information synthétique sur la marche de l'entreprise. Les ventes, les commandes, la production.

Le niveau de la trésorerie ? C'est souvent le grand secret de l'entreprise, l'information qu'on arrive à deviner à la lecture des comptes annuels, et qu'on analyse sous en termes de Cash Flow plus qu'en solde bancaire. Quand le sujet trésorerie arrive à la machine à café, c'est dans l'expression "difficulté de trésorerie", on parle alors des fournisseurs qui se plaignent de ne pas être réglés dans les délais, des difficultés d'approvisionnement, de l'inquiétude sur le paiement des salaires à la fin du mois. Le tout sans évoquer de montant précis.

Les marges, vendues ou réalisées, par produit ou par service, relèvent du secret commercial de l'entreprise. Elles sont souvent mieux connues, en fonction de la position hiérarchique occupée.

En période de crise, l'opérateur ne se bat pas pour l'entreprise, il se bat pour le crédit de la maison, pour le club de foot du petit. Il connaît son salaire brut, voit arriver son salaire net, lit parfois le coût complet de sa rémunération au pied du bulletin. S'il fait le lien avec le cash généré par son travail personnel, par celui de son équipe, sa mobilisation sera facilitée.

Des réserves disponibles ou mobilisables rapidement sous forme de trésorerie,

Les réserves sont comme la langue d'Esopé : la meilleure et la pire des choses. Des réserves disponibles, c'est avoir un plus large choix d'actions accessibles, ça peut être avoir l'illusion qu'on a du temps.

Les réserves peuvent prendre la forme de cash disponible à la banque. Une forme rare. Elles prennent plutôt la forme de stocks de production (produits de base, intermédiaires, finis) ou de stocks de précaution (l'année d'avance du saunier qui le garantit contre un été pluvieux, par exemple). Leur mobilisation pouvant engendrer une augmentation de l'offre sur le marché, elle se fera de préférence sous une forme ou par un canal qui n'entraîne pas une diminution du prix. On notera enfin que des stocks de production incohérents (vrac d'un produit A, flacons pour un produit B, cartons pour un produit C) ne sont pas des réserves mobilisables rapidement.

Cela posé, pour une PME, avoir des réserves disponibles ou mobilisables rapidement, c'est élargir en nature et en nombre le spectre des actions accessibles, c'est pouvoir envisager celles qui prennent plus de temps, ou qui nécessitent plus de moyens. C'est avoir le temps de voir les premiers résultats des actions engagées, c'est avoir la possibilité de les infléchir quand ils divergent trop de ceux attendus.

Des réserves disponibles ou mobilisables rapidement peuvent aussi avoir un effet délétère, en créant l'illusion que l'entreprise a du temps pour réagir, en nécessitant de choisir entre plusieurs d'actions qui ne sont pas naturelles. Considérer les réserves disponibles comme du temps pour voir venir, c'est créer l'illusion que l'entreprise n'est pas atteinte par la difficulté, qu'elle s'en sortira toujours, ou une fois de plus, c'est placer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans un pré-déni de réalité.

Comment se passent les choses dans la réalité ?

Il y a autant de situations qu'il y a de PME. Chacun sera plus ou moins fragile dans une situation de difficulté, et plus ou moins capable de réagir. Quelques situations tranchées peuvent se dégager, dont chacune fera l'objet d'une note complémentaire.

PME en forme avec un patron charismatique

Réserves disponibles ou mobilisables	■	
Direction performante et soudée	■	■
Alignement direction actionnaire encadrement	■	■
Gestion focalisée sur la trésorerie	■	
Connaissance du contexte des entreprises en difficulté	■	

Startup en situation d'hypercroissance

Réserves disponibles ou mobilisables	■	
Direction performante et soudée	■	■
Alignement direction actionnaire encadrement	■	■
Gestion focalisée sur la trésorerie	■	
Connaissance du contexte des entreprises en difficulté	■	

PME en situation de LBO / MBI

Réserves disponibles ou mobilisables	■	
Direction performante et soudée	■	■
Alignement direction actionnaire encadrement	■	■
Gestion focalisée sur la trésorerie	■	
Connaissance du contexte des entreprises en difficulté	■	

PME sur un marché en méforme avec un patron paranoïaque

Réserves disponibles ou mobilisables	■	
Direction performante et soudée	■	■
Alignement direction actionnaire encadrement	■	■
Gestion focalisée sur la trésorerie	■	
Connaissance du contexte des entreprises en difficulté	■	

Que peut faire une PME pour améliorer son état de préparation ?

Pour une PME, se poser la question de savoir quel serait son état de préparation si elle devait se retrouver face à une crise est signe de sa maturité sur le sujet, elle ne l'ignore pas. C'est aussi une démarche qui peut être anxiogène si elle est menée sans une communication claire.

Chacun des trois critères posés, à savoir :

- une direction soudée, alignée avec l'encadrement et l'actionnariat,
- un pilotage serré, rendant chacun attentif au niveau de la trésorerie,
- des réserves disponibles ou mobilisables rapidement

est quantifiable et évaluable. Un audit peut permettre de les évaluer.

Une PME peut-elle aller au-delà et affûter son état de préparation, être prête face à la crise pour ne pas se retrouver en crise ? Elle ne peut sans dommages rendre public chaque matin son solde bancaire, remplacer la moitié de son management, ou détourner les ressources de sa croissance pour créer des réserves.

Définir un plan d'action à moyen terme est un premier moyen d'aligner l'intérêt de l'entreprise sur sa réactivité face à la crise, et, par étapes successives, de communiquer sur des indicateurs de cash disponible et le niveau des réserves disponibles. Toutes choses qui ne sont pas culturelles et vont demander communication et pédagogie.

L'ensemble de ces actions ne garantiront pas à la PME qu'elle sortira indemne de la période de crise. Elles lui permettront de la détecter plus vite (l'information comme quoi le niveau de cash diminue est plus vite partagée), d'y entrer plus réactive (les réserves mobilisables sont identifiées), et de prendre plus vite les décisions nécessaires (direction, actionnariat et encadrement sont alignés). D'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents.

Et si la PME n'est pas préparée - le cas Produchim

Produchim est une entreprise industrielle située dans le centre de la France. Elle produit des composés chimiques avec un procédé qu'elle est une des rares à maîtriser. Elle exploite une Installation Classée pour la Protection de l'Environnement, et emploie 100 salariés. La forte pression de ses clients sur les prix l'a mise en difficulté financière, elle est en plan de continuation après un redressement judiciaire.

Quand j'interviens au côté du dirigeant en place :

- l'entreprise, qui a demandé un report d'un an de la deuxième annuité du plan, ne sera pas en état de l'assumer,
- les payes sont faites avec huit à dix jours de retard,
- la production, les ventes et les achats se renvoient la responsabilité du mauvais niveau d'activité, et de la mauvaise qualité des productions,
- la DRIRE menace chaque jour de fermer l'entreprise si les travaux qu'elle exige ne sont pas lancés
- le dirigeant reste enfermé dans son bureau et passe ses journées à répondre aux appels des clients en colère, qu'il transforme en instructions contradictoires aux équipes opérationnelles.

Les éléments utiles qui remontent du diagnostique sont :

- tous les équipements sont à bout de souffle, les pièces qui cassent sont réparées avec les moyens du bord,
- le système d'information n'est pas à jour et l'information utile circule par voie orale,
- le hurlement est devenu le mode de communication habituel,
- les clients se sentent pris en otage.

L'entreprise n'a ni temps ni moyens. Pourtant une ligne de force se dégage. Je vais suggérer au dirigeant, qui accepte de la tester, une seule action : la priorité, c'est la trésorerie de l'entreprise.

En conséquence, tous les matins, les ventes, la production, les achats et la comptabilité se réunissent. Ils connaissent le backlog, le stock, l'état des machines... mais, en fonction du niveau de trésorerie disponible après affacturage de la production facturée la veille, ils décident de ce qui va être acheté pour que la production du lendemain maximise la facturation mobilisable.

En français courant : de toutes façons les clients vont gueuler, alors on s'occupe de notre trésorerie d'abord.

La direction et l'encadrement ont aligné leurs intérêts, à défaut de se ressouder. Toute l'entreprise s'est mise à penser trésorerie, à en parler de façon dépassionnée. Les rares stocks mobilisables ont été utilisés.

A la fin du premier mois, les payes ont été faites avec deux jours de retard seulement. A la fin du deuxième mois, elles ont été faites au jour dû.

Trois ans après, l'entreprise est toujours en activité. Elle a 90 salariés, et les mêmes clients.

Conclusion

Une PME qui connaît son état de préparation face à une période de crise y entre plus résistante, avec de meilleures chances d'en sortir. Cet état de préparation s'évalue sur trois éléments essentiels :

- Une direction soudée, alignée avec l'encadrement et l'actionnariat
L'énergie de l'entreprise est concentrée sur la recherche des actions à mener plutôt que sur les procès en responsabilité. L'information circule, les questions sont posées, les idées sont écoutées. La performance du groupe peut être privilégiée à la performance individuelle.
- Un pilotage serré, rendant chacun attentif au niveau de la trésorerie
Quand chacun est conscient du niveau de la trésorerie, et de l'impact de son travail du jour sur le solde bancaire de l'entreprise, il sait que son travail va financer les achats et le virement de son salaire de fin de mois. En prenant conscience du coût des charges sociales.
- Des réserves disponibles et mobilisables rapidement
Penser au long cours à l'utilisabilité des stocks et réserves permet de les constituer sans réel effort financier. Elles seront rapidement mobilisables en cas de nécessité.

Ces éléments sont évaluables et quantifiables. Leur amélioration est un projet d'entreprise au long cours qui demande information et pédagogie, et dont les résultats sont tangibles à moyen terme.

Le fait d'entrer en période de crise en connaissant son état de préparation :

- donne à l'entreprise une longueur d'avance sur ses concurrents,
- améliore ses chances de poursuivre son activité,
- évite au dirigeant de s'enfermer dans le déni et le refus de la décision.

Quand l'entreprise n'est pas préparée, ces éléments restent des leviers à actionner en urgence.

A propos de Guillaume d'Azémar de Fabrègues

Guillaume d'Azémar de Fabrègues est ingénieur – Centrale Paris (85) option Ingénieur Economiste. En 1985 il intègre le groupe Serete (Engineering), au sein du Contrôle de Gestion des Réalisations, où les chiffres ont la même importance que la technique. Après avoir contribué à la création et au développement de Prosys, filiale informatique du groupe, il prend la direction adjointe de la région Méditerranée, deuxième entité du groupe, dont il conduit la restructuration.

En 1995 il est appelé à la Direction Générale d'Ares, et conduit un ensemble d'actions structurantes qui permettent à la société de retrouver sa croissance. Il comprend que son vrai savoir faire est dans la restructuration plus que dans le développement, et qu'il fonctionne mieux quand il a un contact direct avec le terrain.

En 1999 il choisit de devenir Dirigeant de Crise orienté PME. Prendre les rênes d'une PME dans l'ornière, pour l'en sortir et le temps de l'en sortir.

Depuis 1999, il est intervenu dans une multitude de secteurs : service informatique, logiciels, cosmétique, luxe, produits de sécurité, transport aérien, découpe de matériaux, médical, sur des entreprises de 50 à 500 personnes sur un ou plusieurs sites.

Il a pratiqué l'ensemble des procédures collectives (sauvegarde, redressement judiciaire, continuation, liquidation) et de prévention (mandat ad'hoc, conciliation).

Il connaît bien les univers réglementés (Installations Classées pour la Protection de l'Environnement, Pharmacie Vétérinaire, Dispositifs Médicaux, Transport Aérien). En tant que mandataire social, et dans le cadre de la même mission, il a été poursuivi pour une chose et son contraire.

Il est par ailleurs pilote privé et chroniqueur théâtre.

Contact : +33 6 03 60 00 89 – gaf@pmrpartners.com