

/// Dans ce numéro



CONSEIL ET CELLULE DE CRISE POUR AFFRONTER LA TEMPÊTE



LE POINT DE VUE SOCIAL



PLUS PROCHES, PLUS RÉACTIFS, PLUS PRÊTS DE LA VAGUE



TRIBUNES

Marcel Sengelin, François Gaudichet.

ÉDITORIAL

AGIR EN TEMPS DE CRISE

Qui sommes-nous pour vous adresser ce numéro 1 de nos "Cahiers" ?

Avant d'être des techniciens de la crise, nous sommes des femmes et des hommes de responsabilité en Rhône-Alpes, placés au milieu de la tourmente économique et sociale.

Forts de notre volonté farouche de n'être pas seuls et de ne pas subir.

Une trentaine de personnalités s'exprimant en toute indépendance, prêtes à écouter et partager nos expériences pour anticiper la traversée et la sortie de crise et agir.

Nous sommes dans le présent, dans toute la portée de ce terme.

L'objet des *Cahiers* de notre association, Prévention & Retournement, est d'abord d'adresser un message à nos homologues, chefs d'entreprises, responsables ou délégués du personnel, investisseurs, conseils du droit, du chiffre, des ressources humaines, issus du judiciaire comme du civil, pour leur suggérer d'être comme nous présents mais surtout pas seuls. Et, comme l'écrit Me Bertrand de Belval, de prendre le temps de penser certes le quotidien, mais aussi au-delà, au-dedans mais aussi autour de l'entreprise.

Ce premier numéro partage des expériences humaines.

Nous avons pu le faire paraître grâce à l'engagement des membres et partenaires de

Prévention & Retournement. Pour que ces *Cahiers* puissent s'inscrire dans la durée, nous avons besoin de nouveaux partenaires et d'annonceurs

La sortie de crise ne nous laissera pas indemnes.

Certains parmi nous savent qu'il y aura dans leur métier moins d'acteurs, plus forts, et aussi des nouveaux entrants, des savoir-faire, méthodes et cultures différentes, étrangères peut-être.

C'est vrai pour les entreprises, c'est vrai pour les salariés, qu'il convient d'aider eux aussi à précéder l'évènement, de protéger dans le court terme, sans esprit d'assistance ; mieux, comme l'écrit Eric Lemaire, peut-être devraient-il être associés à votre réflexion d'avenir, elle n'en sera que plus riche et plus convaincante.

Si ces premiers *Cahiers* vous interrogent, vous interpellent, appelez l'un d'entre nous, contactez-nous ou réagissez sur notre site :

www.prevention-retournement.org

Ce site vous propose également des informations sur certains des thèmes déjà abordés dans nos rencontres.

Grâce à notre diversité, vous trouverez toujours un interlocuteur informé ; nous serons heureux d'échanger avec vous sur nos pratiques et nos propositions pour agir du creux de la crise.

Prévention & Retournement : des personnalités indépendantes, prêtes à partager leur expérience.

PRÉVENTION & RETOURNEMENT

Dès 2004, des professionnels rhônalpins, opérationnels convaincus d'apporter des technicités complémentaires dans la prévention et le traitement des entreprises en difficulté, ont créé l'association Prévention & Retournement. Les objectifs sont les suivants :

- échanger informations et connaissances sur l'entreprise en difficulté et le retournement ;
- être force de proposition ;

- promouvoir autour des entreprises en difficulté un niveau élevé de compétences et mettre en place des méthodes de gestion reconnues ;
- favoriser les opportunités de développement professionnel pour les praticiens et professionnels du retournement.

L'ambition est également d'ouvrir et d'élargir une communication avec les entreprises. C'est pourquoi nous avons créé ces *Cahiers*.



Pour en savoir plus, pour nous rejoindre :
www.prevention-retournement.org

“ Quelques raisons du « trop tard » et du « trop loin » en matière de management des difficultés des entreprises ”



Par Marcel Sengelin,
Président du Tribunal de Commerce de Lyon

Dans la lourde mais noble tâche de Président du Tribunal de Commerce de Lyon, je côtoie régulièrement – et tout particulièrement en cette période de perturbations économiques – des centaines d’entreprises qui sont venues selon le cas :

- soit faire un point de situation avec un juge de la prévention,
- soit se faire accompagner de manière ciblée et confidentielle en mandat ad hoc ou conciliation,
- soit se mettre sous la protection du Tribunal dans les procédures de sauvegarde ou de redressement judiciaire.

Au cours de ces nombreux contacts et réunions, j’ai pu déceler quelques raisons majeures qui ont trop souvent engendré des situations déjà fortement dégradées et des délais bien trop tardifs.

Je vous livre ce bout de vécu et cette partie d’expérience en 10 recommandations :

- 1 Prenez du recul et de la hauteur, ne restez pas « le nez dans le guidon ».
- 2 Consultez et échangez avec des collègues, avec les organisations professionnelles et avec les spécialistes du droit et du chiffre.
- 3 Pilotez avec des instruments, c’est-à-dire des tableaux de bord mais sans excès de sophistication.

4 Évaluez les risques de votre entreprise tout particulièrement en matière commerciale et financière.

5 Ne vous installez pas dans les certitudes et envisagez toujours plusieurs hypothèses dans vos anticipations.

6 Réagissez au plus vite et ne vous contentez pas du « on verra bien ».

7 N’amplifiez pas le volontarisme et l’optimisme qui sont certes, des qualités, mais qui peuvent, en cas d’excès, virer aux défauts.

8 Tenez compte de vos responsabilités économiques et sociales : vous avez des salariés, des clients et des fournisseurs.

9 Intégrez que ce qui était vrai hier ne le sera pas forcément demain.

10 Ayez conscience qu’un relationnel bien établi et tout à fait cordial, ne garantit pas le futur : vous n’êtes pas à l’abri de changement de politiques et de personnes chez vos partenaires.

En conclusion, soyez réactif et réaliste. Et sachez que votre Tribunal de Commerce est aussi et surtout une autorité de régulation économique disposant d’importants pouvoirs pour vous aider, vous assister et vous accompagner.

CONSEIL ET CR

À situation de crise, réponse de crise. parfaitement : on ne traite pas un si grande envergure.

A défaut d’un plan ORSEC du traitement des difficultés, le chef d’entreprise ne doit surtout pas s’enfermer dans son bureau ou fuir dans d’incessants déplacements au point d’être injoignable. Ce refus, plus ou moins conscient du chef d’entreprise d’affronter et de traiter ses difficultés est, malheureusement, une constante. Le réveil sonne souvent trop tard. Or, rien n’est jamais perdu si les choses sont prises à temps et s’il y a une réelle stratégie de traitement des difficultés.

Pour cela, le rôle du conseil spécialisé (qu’il soit avocat, expert-comptable, auditeur, consultant, manager de transition, etc.) est fondamental. D’aucuns diront tout de go que l’entreprise n’a déjà pas de quoi payer ses charges, de sorte qu’elle ne saurait dépenser en des conseils extérieurs. Cette réponse est parfois un prétexte, signe d’un renoncement et prélude d’une fin. Qu’y a-t-il de plus important quand l’entreprise menace de disparaître ?

Le rôle du conseil extérieur, associé à une cellule de crise interne, a fait ses preuves. Voici quelques raisons.

1/ Le conseil : EXPERT des difficultés

Par hypothèse, le chef d’entreprise n’est pas un expert des crises. C’est un développeur, un créateur, pas un extincteur de feux ! Il connaît mal la boîte à outils des mesures spécifiques relatives au traitement des entreprises en difficulté : mandat ad hoc, conciliation, sauvegarde, etc. Prenons l’exemple de la sauvegarde. Lorsqu’il déclare ses difficultés, le chef d’entreprise craint de devoir faire le travail de restructuration (harassant), pour être à la sortie, doublé par un repreneur. Or, cette procédure prévoit une absence de concurrence, et une forme de garantie pour la continuation de l’entreprise qui présente un plan de sauvegarde sérieux. Le chef d’entreprise sera enclin à agir précocement s’il sait qu’il ne craint pas les « prédateurs » ; s’il sait que les remises de dettes peuvent lui profiter s’il est garant ; s’il sait qu’une telle procédure est une forme d’immunité contre une action en responsabilité... Il y a de multiples exemples qui peuvent retourner une situation. De défensif sinon dépressif, acculé dans les cordes et prenant coup sur coup, surmené, le chef d’entreprise, avec son conseil, redevient un véritable acteur de son redressement en utilisant les moyens mis à sa disposition. Devant agir en temps réel, il n’aura pas le temps de s’approprier ces techniques et son conseil saura l’aider, le coacher pour les mettre en place immédiatement et efficacement. Déchargé de tâches

CELLULE DE CRISE POUR AFFRONTER LA TEMPÊTE

Les organismes de secours le savent
 simple accident comme un sinistre de

qu'il sait mal faire, le chef d'entreprise pourra retrouver du temps utile, notamment pour suivre et se préoccuper de ses clients qu'il aura peut-être délaissés – alors qu'ils sont la force vive de l'entreprise.

2/ Le conseil : AIDE À LA DÉCISION

Se débattant avec ses urgences, le chef d'entreprise, aussi intelligent soit-il, n'est jamais à l'abri d'une décision malheureuse. Ne disposant pas toujours d'une information sûre et d'une lucidité suffisante, il peut commettre des erreurs – voire des fautes – de gestion qui compromettront le redressement de l'entreprise. Que ce soit une décision stratégique, financière ou juridique, il lui manque le recul ou la distance pour replacer sa décision dans son contexte et envisager ses conséquences. Par exemple, la signature d'un nouveau contrat prévoyant la construction d'un matériel est une bonne chose pour l'entreprise à la recherche de chiffre d'affaires. Toutefois, si elle ne dispose pas du stock et du financement pour acheter l'équipement nécessaire à la fabrication dans les délais convenus, elle peut voir revenir le contrat tel un boomerang : pénalités de retard, résiliation, etc. Résultat des courses : une perte supplémentaire au lieu d'un gain espéré ! Le conseil a pour fonction d'éviter ce genre de situation. Capable d'intégrer davantage de paramètres, il apportera une différence, un sens critique aiguisé, qui aidera le chef d'entreprise à bien agir.

3/ Le conseil : GAGE DE COHÉRENCE ET DE CONFIANCE

Sans stratégie, sans organisation de crise, l'entreprise n'a guère de chances de se redresser. Le conseil a pour but d'inscrire l'action du dirigeant dans une stratégie de sortie de crise qui passe par une cohérence dans les actes. En raison de l'extrême fragilité de l'entreprise, chaque décision peut avoir un effet négatif déterminant. Comme les décisions sont nombreuses, le risque est au maximum. C'est pourquoi, le conseil est en alerte permanente et doit veiller à leur cohérence. Des signes contradictoires à l'égard des partenaires de l'entreprise seront interprétés symptomatiquement. De plus, il est exigé une transparence des principaux partenaires (banquiers notamment) qui peuvent ainsi examiner la situation, relever les incohérences, qui seront des indicateurs de défiance là où il est nécessaire de préserver une confiance. Un radeau qui dérive n'incite pas au voyage !

L'entrepreneur devra élaborer une stratégie, fixer un cap et s'y tenir, ce qui ne veut pas dire qu'il ne pourra pas



l'amender chemin faisant. Le conseil aura pour mission d'aider l'entrepreneur à construire ce plan d'action clair et cohérent, comme anticipation par exemple d'un plan de sauvegarde ou de redressement. Si l'entreprise démontre qu'il y a un pilote dans l'avion, un équipage qui connaît son rôle précis, elle inspirera confiance quant à sa capacité à atteindre le but fixé. Le rôle du conseil consistera aussi à canaliser l'action par nature dispersée du dirigeant, en la ramenant et la focalisant sur l'objectif fixé, dont les indicateurs seront surveillés comme le lait sur le feu. Le conseil aura donc une triple mission : définir avec l'entrepreneur la stratégie, faire en sorte qu'elle soit mise en œuvre et conserve son fil directeur et ne se dissolve pas dans un activisme tout azimut épuisant et inefficace, assurer un feedback, en évaluant au fur et à mesure l'effet des décisions. Ainsi, le conseil sera rassurant et sécurisant.

Par son indépendance (valeur et vertu dont la crise actuelle a montré le caractère irremplaçable), son extériorité à l'entreprise, le conseil disposera d'une autorité pour rappeler au chef d'entreprise – que des subordonnés ne voudront pas froisser en cette période au cours de laquelle les nerfs sont à vif – ce cap, ce souci d'apparaître véritablement aux commandes pour redresser l'appareil qui piquait du nez.

4/ Le conseil : MOTEUR DE LA CELLULE DE CRISE

Le conseil ne se substitue jamais au chef d'entreprise. Il agit non pas à sa place, mais avec lui. Il contribue à une action collective. C'est pourquoi, la constitution d'une cellule de crise s'avère féconde. Composée du dirigeant, du/des conseil/s, d'un responsable comptable et financier, des RH et des ventes, et d'une personne qui

aura le rôle de coordinateur, elle sera la clé du redressement. Animateur de cette cellule de crise, le conseil va chercher à créer une dynamique prenant à bras les corps les difficultés, sereinement, pour envisager des solutions, choisir les plus adaptées, les mettre en œuvre, les évaluer, les modifier le cas échéant, le renforcer peu à peu, voir le bout du tunnel... Le redressement sur les rails, la cellule pourra se dissoudre, le coordinateur conservant un rôle de veille, et le conseil pourra se retirer, après un dernier conseil : suggérer un « pot » pour se féliciter ensemble du travail accompli collectivement et susciter une nouvelle énergie ! Traiter les difficultés, c'est déjà les résoudre. Avec son conseil et sa cellule de crise, l'entreprise doit donner une impression positive : capable de réussir à se redresser,

“ *le dirigeant connaît mal les mesures spécifiques relatives au traitement des entreprises en difficulté* ”

parce que disposant d'une stratégie adaptée. Son conseil lui servira un peu de « gps » : connaissant la carte, composant avec lui le trajet, et veillant à ce qu'il soit suivi et le ramenant sur le chemin s'il s'égaré. La cellule de crise responsabilisera l'entreprise qui deviendra un vrai acteur de son changement.

Pour l'entreprise, le choix est binaire. Entre la vie et la mort, elle ne peut refuser de s'entourer : si elle doit bien choisir son conseil ; le choix d'un conseil s'impose ; à situation de crise, cellule de crise. Et il en va des entreprises comme des hommes, nous avons tous besoin de l'autre. Et plus encore, en période de difficultés. Développer, comme redresser une entreprise est toujours une action collective.

Bertrand de Belval, Avocat (Colbert)

“ *Entretenir la relation avec ses banques... pour prévenir les difficultés* ”



François Gaudichet

Directeur régional de la Banque de France

Avant la crise, beaucoup d'entreprises considéraient leur banque comme un fournisseur, qu'elles pouvaient mettre en concurrence, changer. Un dirigeant m'a confié que « ses banquiers étaient des fournisseurs qu'il traitait comme des clients ». Cela me semble plus sage. Le chef d'entreprise doit savoir comment fonctionne une banque : ce n'est jamais le chargé d'affaires avec qui il est en relation qui va décider seul ; la distribution du crédit obéit à des normes internationales, notamment aux règles de « Bâle 2 ». Elles sont exigeantes mais la crise est née là où elles n'étaient pas appliquées, ce qui peut expliquer aussi que les banques françaises ont été moins touchées.

Selon « Bâle 2 », chaque banque attribue une « note » à ses clients « entreprise ». À cette note est liée une probabilité de défaut (probabilité de ne pas être remboursé, du moins aux conditions initiales). La note va déterminer le montant de fonds propres que la banque doit immobiliser face au risque, sauf à avoir des garanties en compensation. La note n'entraîne jamais de décision automatique, mais elle est un élément important qui va influencer sur l'attribution du crédit, les taux pratiqués, les garanties.

La note de chaque entreprise est attribuée en fonction de ses résultats passés, de la solidité de sa structure financière, éventuellement celle de son groupe, et aussi d'éléments qualitatifs : la valeur supposée de l'équipe dirigeante, le positionnement de l'entreprise sur son marché et la dynamique de ce dernier, le business-plan, le fonctionnement du compte (incidents de paiement, etc.)...

C'est sur cette base que le dirigeant doit bâtir une relation de confiance avec ses banques.

Communiquer régulièrement avec son chargé d'affaires

La notation « objective » la relation banque/entreprise. Encore faut-il qu'elle soit alimentée par des informations régulières et des explications sur les performances. Une banque n'aime pas apprendre indirectement les mauvaises nouvelles ; le chef d'entreprise a tout intérêt à expliquer lui-même le contexte. Pour l'entreprise multi-bancarisée une réunion d'information annuelle sur l'exercice écoulé et les perspectives, est certainement une pratique ancienne à remettre en valeur.

Comprendre la note attribuée par la banque

Les notes ne sont pas toujours communiquées par les établissements de crédit. Les échelles sont différentes d'une banque à l'autre ; en outre, la banque ne veut pas être contrainte par la diffusion de sa note et rester maîtresse de sa décision. Néanmoins un chargé d'affaires peut très bien expliquer les raisons d'une bonne appréciation ou les réserves émises.

Les chefs d'entreprises ont aussi accès à la cotation Banque de France. Établie suivant les mêmes règles internationales, elle va permettre de positionner l'entreprise sur une « échelle de risque », servir de référence. Il est très rare que les indications données par la cotation Banque de France diffèrent de celles des notes bancaires, même si des nuances existent. Les banques (et non les assureurs crédit) ont d'ailleurs accès aux cotations de la Banque de France et s'en servent comme outil de comparaison ou d'alerte. Chaque succursale de la Banque de France peut apporter au chef d'entreprise toute explication qu'il juge utile, à lui d'élaborer une stratégie pour améliorer sa note.

Établir des prévisions et les communiquer à sa ou ses banques

Les chefs d'entreprises opposent souvent l'incertitude actuelle à une demande de prévisions. C'est pourtant le moment de se préparer à toutes les situations. Certains établissent plusieurs scénarii : un qui poursuit la tendance observée, un de dégradation et un d'amélioration, en associant à chacun un plan d'action. Cela permet de cadrer ce qui est attendu des banques, y compris dans le pire des cas. Une banque préférera toujours être surprise ensuite de manière positive, plutôt que négative.

Si vous ne jugez pas adapté le financement proposé par vos banques, vous pouvez aussi saisir le médiateur du crédit, moi-même et mes équipes en Rhône-Alpes, à travers le site www.mediateurducredit.fr. Notre objectif sera de renouer le dialogue, de vous apporter une réponse rapide. La crise montre que la qualité de la relation bancaire est un atout pour prévenir les difficultés.

P&R REMERCIE LES PARTENAIRES DE CE NUMÉRO

AJPartenaires
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

colbert

H. I. G.
EUROPE

ORFIS
BAKER TILLY

SECAFI

les entreprises
SCOP COOPÉRATIVES
rhône-alpes

Transméa
financer la reprise
d'entreprise par les salariés

Les Cahiers Prévention & Retournement

Prévention & Retournement

149 boulevard Stalingrad,
69100 Villeurbanne

www.prevention-retournement.org
contact@prevention-retournement.org

Association Loi de 1901 déclarée en Préfecture

Directeur de la publication

François Madinier, Président de Prévention & Retournement

Réalisation

BeMore
64 rue de la République
69002 Lyon

Impression

Imprimerie Dupli/Cretin
44 rue André Bollier
69007 Lyon

Tirage : 2 300 exemplaires
Crédits photos : © Monkey Business,
© Surflifes, © Dauf,
Septembre 2009
Dépôt légal : à parution
Issn : en cours

L'INFORMATION, INDISPENSABLE À L'ACTION SOLIDAIRE



1/ Un besoin d'information et de formation.

Combien de comités d'entreprises ne bénéficient aujourd'hui d'aucune information sur l'activité de leur société ou de leur groupe ?

Beaucoup. Beaucoup trop.

Ceci est dû à un manque de transparence de la part de la direction. Face à la crise, les salariés et leurs élus doivent encore plus avoir accès à l'information pour devenir un partenaire de la direction et pourquoi pas, une force de contre proposition constructive.

Il n'est pas rare de voir les élus, accompagnés de leur expert, proposer des alternatives aux problématiques

“ Combien de comités d'entreprises ne bénéficient aujourd'hui d'aucune information sur l'activité de leur société, de leur groupe ? Beaucoup, beaucoup trop. ”

économiques rencontrées par la société et ainsi préserver une partie des emplois au sein de leur entreprise.

Le jeu de la direction consistant à donner les éléments de travail à l'expert du CE au compte-goutte ou le plus tard possible ne doit plus exister, surtout dans le contexte de crise actuel.

La proximité doit jouer pour espérer avoir une gestion de la crise socialement responsable de la part des patrons et des salariés.

2/ Des outils sont à la disposition des élus du personnel.

Si les dispositifs de prévention des difficultés des entreprises (mandat ad hoc, conciliation) excluent toute

information au préalable et toute consultation du comité d'entreprise, c'est à déplorer.

En revanche, les dispositifs de traitement des difficultés (sauvegarde, redressement judiciaire) prévoient l'information et la consultation du comité d'entreprise. Les élus du CE ont alors la possibilité de désigner un expert afin de les accompagner pendant ces procédures. Mais, bien souvent, les dirigeants ont trop tardé à faire appel à la protection de la justice par ce biais et le mal est fait. La casse sociale est déjà là.

En amont de ces mesures de sauvetage, le comité d'entreprise a la possibilité, en respectant certains critères, de déclencher des procédures internes à l'entreprise afin de faire expertiser ou valider son sentiment sur la santé de l'entreprise.

En général, le comité d'entreprise, véritable baromètre social de l'entreprise, ne dispose pas non plus de la formation économique nécessaire pour être alerté par certains éléments de nature à mettre en péril l'exploitation de la société. C'est pourquoi, il doit se faire

assister d'un expert dès qu'il a un doute.

Sans cette désignation, le dirigeant peut ainsi se sentir seul légitime à prendre des décisions importantes pour son entreprise et annoncer des mesures sociales d'ampleur visant à « réduire la voilure ». Les salariés ressentent alors les choses brutalement et violemment d'où la naissance de tensions sociales.

3/ Jusqu'où iront les tensions sociales ?

Le système dans lequel les actionnaires ont poussé les dirigeants à rechercher toujours plus de leviers de rentabilité a mené notamment à plusieurs vagues de délocalisations et donc à une hausse du

chômage en France.

Là où les tensions ont commencé à apparaître, c'est lorsqu'on a observé la fermeture de sites alors que les groupes auxquels ils appartenaient étaient bénéficiaires.

Cette incompréhension de l'économiquement injustifié par les salariés et leurs représentants combinée à des difficultés personnelles de pouvoir d'achat ont été des facteurs faisant apparaître de fortes tensions sociales au sein des entreprises.

Ces tensions deviennent de plus en plus prononcées et engagées par la « base » du personnel, les syndicats eux-mêmes ne maîtrisant pas non plus cette forme de protestation.

Dans le contexte actuel de cette crise « financière-économique », nous en sommes arrivés au point où les patrons d'entreprises sont séquestrés par leurs salariés. Le dialogue social est rompu. C'est un constat d'échec. Le déficit d'information des élus, la méconnaissance de leurs droits, ce dédain des patrons, la crise économique, tous les facteurs sont réunis pour obtenir des tensions sociales à leur paroxysme.

Quel sera le prochain mode de pression des salariés sur leur patron ? Devra-t-on en arriver au décès de l'un d'entre eux comme en Inde il y a six mois ? La prochaine étape consistera-t-elle à détruire l'outil de production ?

Il faut espérer ne pas en arriver à ces extrémités. L'unique façon de s'en sortir devant l'adversité, c'est bien souvent de se serrer les coudes.

Pour cela, il faut rétablir la communication entre les salariés et les patrons.

En attendant un nouveau modèle économique plus sain permettant d'éviter les dérives que nous connaissons aujourd'hui, il faut rester solidaire.

Eric Lemaire, SECAFI - Groupe ALPHA

PLUS PROCHES, PLUS RÉACTIFS, PLUS PRÈS DE LA VAGUE

Dans les creux, les vagues portantes s'amorcent et prennent toute leur force. Encore faut-il savoir s'y tenir et guetter celle qui porte. Dans le quotidien du chef d'entreprise, traitons l'urgent, mais surtout sachons être là pour l'expliquer et privilégier l'écoute et le service.

Rester (devenir) proche

Nos clients comme nos équipes attendent non un optimisme forcené, mais une présence continue et une écoute redoublée.

Ne fermons pas notre porte et jouons collectif, sachons expliquer : dans nos entreprises qu'il soit fragilisées, le personnel saura comprendre les mesures difficiles et, plus rarement il est vrai, reconnaître que nous nous

premiers signes d'une ouverture opportune ils pourraient s'en souvenir. Comme auprès des équipes, la proximité de nos clients est aujourd'hui le deuxième réflexe du manager de crise.

Des méthodes inversées

Nul n'est à l'abri des erreurs, surtout de celles qui viennent d'ailleurs. Alors ne pas quitter l'embarcation et se mettre dans le sens du courant est une règle de

nous y prenons assez tôt. Sans que nous ne perdions la main, mais à condition de ne pas vouloir gérer la crise en solo, des dispositifs permettent de répondre à la plupart des situations : renégociation des dettes, mandats ad hoc, conciliation... quête aux liquidités, sauvegarde... Gardés confidentiels ou homologués, ces outils effrayent moins qu'il y a peu, rassurent parfois. Ils demandent à nouveau un sens aigu de l'écoute, de l'anticipation. S'appuyer sur des professionnels bénéficiant d'une position extérieure qui leur confère un poids et un levier plus forts s'avère le plus souvent une mesure de sagesse et d'efficacité (lire l'article de Me de Belval pages 2 et 3). Laissons les "rois du recouvrement", les "artistes du cash" batailler pour nous : ils ont des finesses que nous n'avons pas immédiatement, et n'aurions peut-être pas eu à temps.

Saisir la bonne vague

Le "plus" de présence sur nos marchés porte un nom : le service. Il exige une perception aiguisée des besoins que nos concurrents les plus agressifs en coûts pourront difficilement offrir, surtout s'ils sont loin.

Cette volonté de proximité m'a permis, il y a peu, de maintenir dans une PMI de notre région certaines activités traditionnelles qu'on disait condamnées : travail des métaux, confection technique. Au terme de ce qui devait être une campagne de diminution de coûts conduisant au transfert de nos productions, nous avons relocalisé les gammes les plus délicates de nos filtres industriels pour vendre notre service autant que nos appareils. Une délocalisation totale un moment envisagée aurait été, au-delà de gains provisoires, commercialement fatale. La bataille sur les marchés se déplace vers la réactivité, la sécurité, la durabilité.

Tôt ou tard des opportunités externes apparaîtront, car la période de tourmente ne laissera personne indemne et affectera sinon notre propre modèle, du moins nos marchés. Alors il faudra se relever dans la vague et la prendre à son ascension, bien avant qu'elle n'écume.

François Madinier, Chef d'entreprises, manager de transition, Directeur MFT Partners, Gérant ALVIS E&S



battons pour survivre. Un langage et un comportement de vérité ne nous dédouaneront pas de nos devoirs envers ceux qui subissent licenciements et restructurations, ni peut-être des accès de colère. N'attendons pas de subir un climat social dégradé pour précéder et accompagner autant que nous le pouvons ces mesures difficiles.

Les partenaires externes de l'entreprise attendent aussi que nous soyons présents, fermes à la barre, toujours aux aguêts d'une nouvelle opportunité ou reprise qui risque de n'être ni annoncée, ni massive. Cette proximité, ainsi qu'une dose d'humilité bien comprise, peuvent nous maintenir au creux des vagues. Par des signes, appels, visites, nous rappeler à nos clients souvent eux-mêmes englués dans la difficulté nous positionnera pour toute reprise même aléatoire ou fugace. Même s'ils ne l'expriment pas, banquier, expert-comptable et l'ensemble de notre environnement économique et social nous respectera d'être transparents dans une conjoncture notoirement difficile. Dès les

survie. Avec des chutes de volumes qui compromettent gravement la structure de coûts, les réflexes anciens (diminution des stocks, relances clients, financements classiques) sont nécessaires mais insuffisants. Quand il s'agit de tenir le cap dans la tempête, les méthodes de management sont inversées, un autre type de dirigeant apparaît, rigoureux mais souple, communiquant plus que visionnaire, avant tout réactif aux mouvements et signaux internes et externes : naviguer à vue sans connaître la sortie, piloter sur le court terme, ajuster la trésorerie à quelques semaines, privilégier les coûts variables, réduire les frais de structure sans compromettre les chances de reprise, quitte à remettre à l'ouvrage ce chantier douloureux.

Souvent, sans moyens adéquats ou taille critique, nous ne savons pas restructurer à la mesure qui s'impose. Considérons alors sans complexe déplacé l'arsenal de mesures de soutien et d'accompagnement qui ont pour point commun qu'elles n'auront d'effet que si nous