

REPRENDRE UNE PME

Gestion de crise : approche stratégique et opérationnelle (1/2)

► Olivier DELÉTOILLE,
Expert-comptable et commissaire aux comptes
odeletoille@arythma.fr

Il est d'usage d'emprunter le vocabulaire militaire, avec plus ou moins de liberté, pour l'adapter à l'environnement entrepreneurial. C'est ainsi que les dirigeants évoquent volontiers leurs approches stratégiques et tactiques (ou opérationnelles). Les deux conceptions sont étroitement liées lorsqu'il s'agit de déceler, conceptualiser, mesurer, et matérialiser une crise. Ainsi, il apparaîtra fort utile au candidat à la reprise d'une PME de discerner l'origine des difficultés éventuelles, actuelles ou à venir, micro ou macro-économiques... afin d'apporter des réponses mesurées et adaptées d'ordre stratégique ou tactique.

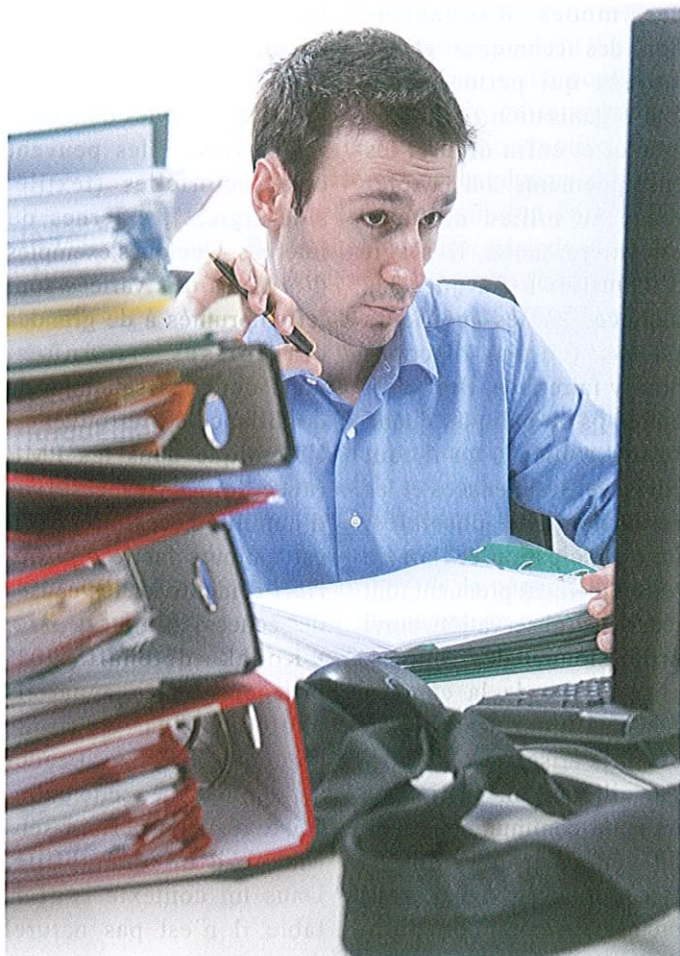
Stratégie et tactique. La stratégie définit les orientations générales à long terme (externalisation d'une branche d'activité, rachat d'un concurrent, fermeture d'un site, soustraction, déménagement, diversification ou recentrage d'activité, spécialisation, fusion...). A chaque décision stratégique suit une période d'instabilité. Une erreur stratégique se paye cher, conduisant parfois à la disparition de l'entreprise. Une erreur tactique (ou opérationnelle) relève du quotidien et est moins "engageante", sauf lorsqu'elle n'est pas corrigée ou vient alimenter le lot de multiples erreurs opérationnelles. Il s'agit alors d'incompétences managériales récurrentes..... Il faudra

alors s'interroger sur le rôle et l'avenir du capitaine en charge de l'entité.

L'opérationnel sert la stratégie. Pour identifier autrement la frontière :

- l'erreur stratégique hypothèque sérieusement l'avenir de l'entreprise ;
- l'erreur tactique amenuise ses performances, mais ne menace pas sa survie et peut se corriger.

Compte tenu de l'évolution de leur environnement, les dirigeants sont contraints, de plus en plus souvent et de plus en plus rapidement, à des prises de décisions stratégiques (y compris celle de ne rien changer !) nécessitant des adaptations structurelles, si possible dans une démarche proactive. Cette accélération est naturellement anxiogène pour eux et



© Photosebia - Fotolia.com.jpg

Les dirigeants de PME sont amenés à prendre des décisions stratégiques régulièrement.

leurs équipes, d'où la nécessité :

- de distiller les messages rassurants en interne comme en externe (les décisions stratégiques amènent l'entreprise vers de nouveaux mondes... et non pas vers "la fin du monde").
- D'avoir une exacte connaissance de son environnement, de ses forces et de ses faiblesses, des menaces et des opportunités.

Les décisions opérationnelles mettent en œuvre de manière cohérente et

concertée des modèles d'organisation et de fonctionnement en agissant sur toutes les fonctions de l'entreprise (production, qualité, marketing, communication, ressources humaines, finances, organisation, investissements de renouvellement, etc.).

Crise ou gestion de crise ?

La définition de la crise est approchée sous un angle réactif ou proactif.

- En réaction, une crise appelle à prendre une ►►►

►►► décision entre deux choix possibles pour en sortir. Elle se caractérise par une situation insolite, instable ... Elle est alors subie.

• En anticipation, la gestion de la crise est l'ensemble des modes d'organisation, des techniques, et des moyens qui permettent à une organisation de la surmonter et enfin de tirer les enseignements. Ici la référence au milieu militaire est intéressante. Il s'agit d'identifier à l'avance les menaces et les meilleurs *scenarii* (ou plan d'action) pour y faire face. Bref c'est en temps de paix, ou quand "tout va bien", qu'il faut envisager les menaces et les retournements possibles. Ici l'anticipation et l'art du renseignement prennent tout leur sens (observation, suivi professionnel des sources, observation de la concurrence,...) pour devancer ou éviter la crise.

Par ailleurs, en gestion de crise, la communication est un véritable levier amplificateur pour sortir ou, en cas de communication défailante, s'y enfoncer.

À cela peut s'ajouter la perception de la crise par les acteurs internes ou les observateurs externes, perception qui accentue ou non la réalité de la crise.

Les crises touchent les entreprises individuellement à des périodes différentes et dans des domaines très divers. Elles peuvent être sectorielles (textile, sidérurgie...), externes ou internes. Quelques exemples d'origines très variées sont ici empruntés à de grandes entreprises connues, mais dont les schémas de défaillance se retrouvent à l'identique dans les PME (avec toutes les réserves d'humilité nécessaire, car il est toujours facile *a posteriori* d'identifier les causes des échecs) :

• Kodak détenait 90% du marché des appareils photos, films et tirage papiers aux USA. Leader sur son marché, cette entreprise avait un certain sentiment d'invulnérabilité. Dans un contexte confortable il n'est pas naturel de se remettre en cause et

d'adopter une attitude de "gestion de crise" en investissant sur d'autres secteurs ou les technologies d'avenir. Kodak a fait trois **erreurs stratégiques**, fatales pour elle, en passant à côté du photocopieur, du polaroid puis, surtout, du numérique.

• La crise de la "vache folle" a touché l'ensemble de la filière bovine il y a quelques années. Ce fut une **crise sectorielle**, profonde, qui a marqué durablement les entreprises concernées, les conduisant, question de survie pour toutes, à se diversifier, à affiner la traçabilité de la chaîne de production et d'approvisionnement...

• La crise "Quick" de début 2011 était différente et moins grave. Elle n'était pas stratégique. Petit rappel : elle provenait d'un "raccourci" malencontreux et inexact, attisé par les médias, entre le décès d'un client et le fait qu'il ait déjeuné dans un restaurant Quick à Avignon juste avant... Le mal était fait en termes de communication. Ce fut un **événement conjoncturel**. C'est une crise de **communication**. Les restaurants Quick de toute la France ont enregistré une baisse temporaire d'activité. A l'analyse des événements, les franchisés n'avaient pas à prendre des décisions structurantes.... Bref, ils ont laissé passer la crise, et ont tiré les enseignements pour l'avenir.

• D'autres entreprises ont connu des crises sérieuses, tueuses parfois, liées à la défaillance de leur **contrôle interne** et/ou **l'incompétence** de leurs dirigeants : comme Enron aux Etats-Unis (déficits sur son

métier, solutions financières frauduleuses pour masquer les pertes, faussant l'analyse de la situation réelles et annihilant toutes actions vigoureuses de redressement ...), entraînant dans son sillage son cabinet d'audit, Arthur Andersen (détérioration irréversible de la marque), ou encore à la Société Générale avec l'affaire Kerviel, crise conjoncturelle mais fort onéreuse au demeurant, ou comment un problème opérationnel devient une difficulté stratégique, tant "l'affaire" a impacté l'image de l'entreprise. Le Crédit Lyonnais a d'ailleurs connu les mêmes déconvenues en son temps. Et enfin, Vivendi : absence de vision stratégique réaliste, incompétence managériale et manipulation de comptes...

Pour conclure, si le dirigeant ou le repreneur arrive à déceler l'origine exacte de la crise actuelle ou à venir et à la "cataloguer" opportunément, les solutions à mettre en œuvre devraient "couler de source". Pour améliorer ou affiner la démarche, le dirigeant doit être éclairé objectivement sur les compétences, les points forts et les faiblesses, ainsi que les menaces et les opportunités de l'entreprise convoitée par rapport à son environnement. Autrement dit, il faut avoir connaissance du mal et en connaître les causes pour apporter le bon remède. Le stratège militaire fait de même, la parfaite connaissance de ses moyens humains, matériels, logistiques et son niveau d'appréhension du terrain, des moyens et intentions de l'adversaire détermine l'issue de la bataille avant qu'elle n'ait commencé. ■

A retenir

Les dirigeants de PME sont amenés à prendre des décisions stratégiques plus régulièrement. Dans ce contexte il convient :

- de scinder les problèmes qui relèvent de la stratégie de ceux qui relèvent de la tactique ;
- d'identifier les points forts et les faiblesses de l'entreprise, ses menaces et ses opportunités ;
- de prendre le temps d'étudier et d'adopter une stratégie s'appuyant en priorité sur les forces et non les fragilités ;
- de préférer les actions préventives aux actions curatives ;
- de définir un plan d'action(s) annuel pour les questions d'ordre tactiques ou opérationnelles ;
- de s'assurer de la mise en place et du suivi du plan d'action ;
- de mesurer *a posteriori* de l'efficacité réelle d'une stratégie.