

Comment affronter la crise? (8 et fin)

Pendant plusieurs semaines, *Entreprise romande* a donné la parole à différentes personnes du monde économique pour qu'elles expliquent quels étaient à leur avis les meilleurs moyens de traverser la crise. Synthèse de leurs interventions.

Le moment de se poser des questions

Les entreprises doivent garder l'initiative et préparer différents scénarios pour affronter la crise. C'est également l'occasion de se poser des questions sur la manière dont on travaille et de renforcer la communication avec ses clients, ses fournisseurs, ses collaborateurs...



■ Garder l'initiative

«Le danger, c'est que la direction, à force de prendre des coups dans cette crise, se tétanise et cesse de prendre des initiatives», remarque Christian Mustad, de Edgar Brandt Advisory. Une entreprise doit au contraire préserver une marge de manœuvre et l'utiliser, même si cela est beaucoup plus facile à écrire qu'à faire.

Ainsi, l'entreprise de boîtes à musique Reuge a perdu en deux semaines toutes ses commandes en Russie (12% de son chiffre d'affaires). Elle a pu en compenser une partie en montant en dix jours un séminaire de vente sur le marché des cadeaux d'entreprise de prestige au Japon.

■ Préparer différents scénarios

Une entreprise doit se préparer à différents scénarios, reflétant les différents degrés de gravité que la crise peut revêtir. Pour chaque scénario, il est conseillé de préparer un plan de mesures, permettant de passer le cap avec des ajustements plus ou moins draconiens. Dans le cas d'une crise courte, «on peut passer le cap difficile en recourant au chômage partiel et en optimisant ses coûts», remarque Pierre Kladny, créateur et managing partner de la société de capital-investissement ValleyRoad Capital SA. Si la crise est plus grave, on peut procéder à des licenciements et diminuer le budget d'investisse-

ment. Dans le cas d'une crise de longue durée, il peut être nécessaire de réduire durablement sa capacité de production.

Garder en mémoire que si la crise est arrivée très rapidement, la reprise pourra être tout aussi subite et qu'il faut se tenir prêt à en profiter.

■ Anticiper ses besoins de trésorerie

Chacun de ces scénarios engendre un plan de trésorerie distinct. Pour pouvoir l'élaborer de manière précise, il faut surveiller différents indicateurs, y compris ceux auxquels on ne pense pas forcément, comme le degré de couverture de la caisse de pension, remarque Philippe Joerg, responsable du département expertise et conseils chez Berney Associés. «Dans tous les cas, il faut ajuster ses dépenses de manière à conserver un cash-flow opérationnel positif», remarque Dominique Falque, de l'association de conseil aux indépendants et aux PME IDFI. «L'entreprise ne peut pas s'endetter pour financer des pertes».

Si l'on s'aperçoit que l'on n'a pas assez de liquidités pour les mois à venir, il faut anticiper et en discuter avec son banquier. «Il ne faut pas attendre d'être en difficulté pour aller trouver celui-ci: les financements sont alors beaucoup plus difficiles à obtenir», insiste Philippe Joerg. Si la banque répond négativement, il faut revoir son plan de

trésorerie en tenant compte de ses remarques, avant de solliciter une autre banque. Et si aucune d'elles n'entre en matière, on peut se tourner vers d'autres sources de financement: le crédit fournisseurs, les avances des actionnaires, le leasing...

■ Placer les collaborateurs au centre

En période de crise, les problèmes ressortent beaucoup plus rapidement et peuvent avoir des conséquences plus graves. Il faut donc être très attentif aux signes de tension dans le personnel et mettre les problèmes à plat, en faisant participer les collaborateurs à la recherche de solutions, remarque Norbert Apter, formateur en relations humaines de l'Institut ODEF. Il faut informer les collaborateurs de manière claire et transparente de la marche des affaires et des éventuelles difficultés rencontrées, de manière à les impliquer plutôt que de les marginaliser. Les cadres peuvent également avoir besoin d'un soutien sous forme de coaching.

■ Revoir sa manière de travailler

Tous ces questionnements sont l'occasion de réfléchir à sa manière de travailler. «Il faut bien comprendre comment on génère ses revenus et quels sont ses structures de coûts», remar-

que Olivier Maillard, créateur de la société de conseil aux entreprises Manoo. On peut se poser des questions telles que: y a-t-il des activités que je peux acquérir ou dont je peux me débarrasser? Puis-je améliorer la relation avec mes clients? Puis-je affiner les procédures? Améliorer l'interface entre le commercial, la production, la facturation et le suivi de la clientèle? Cela peut permettre de réduire ses coûts et d'augmenter son efficacité. Cette réflexion doit impliquer les collaborateurs.

■ **Baisser ses prix n'est pas toujours le meilleur choix**

Baisser ses prix nominaux pour conserver ses clients n'est pas forcément le meilleur choix, estime Björn Ivens, professeur à HEC Lausanne. Ces derniers risquent en effet de penser qu'ils ont jusque-là payé le produit trop cher. Il vaut mieux accorder d'autres avantages aux clients: allonger les délais de paiement, accepter d'autres moyens de paiement, prendre en charge la livraison des produits... Et expliquer pourquoi le prix que l'on pratique est justifié.

■ **Bien réfléchir avant de licencier**

Licencier n'est pas la seule solution pour faire face à une baisse du volume de travail, remarque Juliette Jaccard, du

Service juridique d'assistance et conseils de la Fédération des entreprises romandes Genève. On peut imposer aux employés de compenser leurs éventuelles heures supplémentaires, les inciter à prendre leur solde de vacances, leur imposer des vacances forcées ou des jours chômés et rémunérés... Si l'entreprise connaît des difficultés financières, elle peut procéder à des congés-modifications pour modifier les conditions de travail de ses employés, à certaines conditions, ou recourir au chômage partiel.

Si l'on décide de licencier, il faut informer les collaborateurs clairement des raisons de ce choix et mettre en œuvre la restructuration rapidement, afin d'éviter qu'un état d'anxiété ne s'installe dans le personnel. Par la suite, «il faut prendre le temps de consolider la nouvelle équipe, par exemple en s'accordant un ou deux jours pour se retrouver hors du contexte du travail quotidien et prendre du recul, réfléchir à la manière dont on peut fonctionner», remarque Norbert Apter. Cela peut permettre aux

collaborateurs de repartir sur un meilleur pied.

■ **Communiquer**

La communication prend tout son sens en période de crise. Il ne s'agit pas de dépenser des sommes folles dans des grandes campagnes de marketing, mais d'avoir des actions ciblées: expliquer à ses clients pourquoi le prix que l'on pratique est justifié, s'informer de leurs besoins, créer de petits événements pour ses clients, expliquer clairement la situation de l'entreprise à ses collaborateurs... «En période de crise, il importe pour toute entreprise de pouvoir se prévaloir de sa solidité financière, un argument qui compte pour la plupart des partenaires de la société: ses employés-clés, ses fournisseurs, ses clients, les banques...», remarque Philippe Joerg.

■ Pierre Cormon

L'intégralité des articles de la série peut être consultée sur notre site Internet: www.fer-ge.ch > Publications > Entreprise romande > Dossiers > Comment affronter la crise ?