

# Le dirigeant face à la crise

## Partie I

En 2007, près de 50 000 entreprises françaises ont été défailtantes, soit le niveau le plus élevé depuis 1998. Au premier semestre 2008, la tendance s'est confirmée, avec une nouvelle et forte augmentation des défailtances par rapport au premier semestre 2007. Toutes ces entreprises, à un moment donné, ont connu une crise plus ou moins aiguë, qui a pu se produire des mois avant la procédure collective ou immédiatement en

amont, selon la nature des difficultés rencontrées. Comment prévenir le risque de crise ? Affronter et gérer une crise lorsqu'elle s'est déclenchée ? Pour faire le tour de la question, nous vous proposons un dossier en deux parties. Cette première partie vous apprend comment vous comporter face à une crise surmontable ; le second volet (à paraître dans le prochain numéro) traitera des crises insurmontables.

# GESTION DE CRISE

## I. CRISES D'HIER ET D'AUJOURD'HUI

### > UNE NÉCESSAIRE ADAPTATION À UN MONDE QUI A CHANGÉ

L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle est radicalement différente de celle d'il y a quelques années ; les mutations que le monde a connues depuis vingt-cinq ans ont imposé des changements de comportement et une vision globale à l'échelle de la planète. Les fondements de l'entreprise ont évolué, ainsi que le management des équipes. La psychologie et l'état d'esprit du dirigeant ont changé aussi, dans un contexte où chacun est plus sujet à la fatigue, au stress et à l'irritabilité. La gestion de l'entreprise est quant à elle devenue un facteur clé pour optimiser les coûts, les prix, la trésorerie, etc. Le développement de l'entreprise, en qualité ou en volume, son adaptabilité à cet univers en mouvement sont nécessaires à sa pérennité. Tous ces fondamentaux de l'entreprise peuvent être à l'origine d'une situation de crise et le dirigeant se doit d'être capable de l'anticiper, l'apprécier, et la gérer, et ce d'autant que l'opinion ou les médias ont une appréciation différente aujourd'hui des événements qui marquent la vie d'une entreprise. La tendance générale à la médiatisation, à l'information en continu, au sensationnel met plus en avant les dysfonctionnements internes de l'entreprise que les moyens déployés pour y faire face, le courage du dirigeant ou le caractère imprévisible de la crise rencontrée. Ce n'est pas par hasard que la communication de crise s'est développée depuis deux décennies. Cette dernière, y compris à l'échelle d'une petite unité de production, est même devenue déterminante, car tout événement médiatique, amplifié par l'internet ou la rumeur, est susceptible de se retourner contre l'entreprise et son dirigeant. Dans un tel contexte, difficile, le dirigeant se doit d'écarter toute improvisation. Celle-ci serait un facteur aggravant, voire déterminant de la bonne ou mauvaise gestion d'une situation de crise.

### > LES TYPOLOGIES DE SITUATION DE CRISE

Le dirigeant tend à s'intéresser aux situations de crise propres à son secteur (déversements toxiques, incendies, contaminations, etc.). Or, il doit être apte à affronter tous les types de crise qui peuvent se produire. Pour cela, il est prudent de développer sa connaissance des formes que la crise peut prendre, qui sont diverses et nombreuses : produits défectueux, pertes financières,

problèmes de trésorerie, erreurs humaines, malversations, grève, concurrence hostile, décès d'un dirigeant... Outre l'événement à l'origine de la situation de crise, celle-ci remet nécessairement en cause les fondamentaux de l'entreprise ; elle induit une rupture qui va mettre en danger l'organisation, voire sa pérennité, car elle est source de déstabilisation et de bouleversement. Le dirigeant se trouve alors confronté à des crises multiformes, dont les effets se croisent, internes ou externes à l'entreprise : personnelle ou sociale, structurelle ou sectorielle, accidentelle ou intrinsèque, durable ou temporaire, marquante à court, moyen ou long terme.

La première étape de la gestion de crise consiste donc, pour le dirigeant, à s'interroger sur ses capacités à affronter la période délicate à laquelle il doit faire face.

## II. LA CAPACITÉ DU DIRIGEANT À GÉRER LA CRISE

Le dirigeant face à la crise peut être comparé au boxeur, touché par un coup, qui n'aurait pas suffisamment anticipé et apprécié le danger de son adversaire, le marché au sens très large du terme. Ainsi, le dirigeant doit se poser la question de savoir s'il est encore lucide, s'il est encore acteur au centre du ring, s'il est déjà dans les cordes, un genou à terre, et dans quelles conditions il va pouvoir se relever alors qu'il peut avoir perdu ses repères les plus élémentaires.

Bien plus, le dirigeant se trouve aussi confronté aux mécanismes habituels de réaction face à la peur, engendrée ici par des événements imprévisibles, inconnus, ni anticipés ni gérés, engageant l'avenir

de chacun ; l'attaque, la paralysie ou la fuite sont des phénomènes connus qui ne peuvent être que néfastes.

Nos réflexions sur le sujet se veulent pragmatiques et sont le fruit des expériences passées, partagées souvent par les professionnels de la gestion de crise.

### > L'ÉTAT PSYCHOLOGIQUE DU DIRIGEANT

Le dirigeant est celui qui incarne dans l'entreprise la responsabilité, le respect, la confiance, la stabilité, le sang-froid ; il définit les comportements et la culture de l'entreprise.

La crise perturbe les points de repère habituels et enfonce le dirigeant dans des émotions qui nuisent à sa lucidité. Dans ce contexte, le dirigeant se trouve confronté à un ensemble d'effets négatifs, mêlant chocs, peur, angoisse, anxiété, panique, euphorie et déprime, colère, solitude, culpabilité... Et, on le sait, le dirigeant n'est pas usé par l'ampleur du travail qu'il accomplit (dont il est familier !) mais par l'angoisse inhérente à la crise qu'il rencontre. Le danger est que son travail de tous les jours soit altéré par la fuite, la paralysie, le repli, une agressivité soudaine, une agitation ou une hyperactivité disproportionnées, l'arrivée d'une idée géniale et magique, une perte de recul, des reproches injustes aux collaborateurs, une volonté de tout maîtriser et contrôler...

La crise conduit souvent aussi à une crise de conscience et une crise d'action qui en sont alors des effets involontairement naturels.

De telles conséquences mettent en péril l'aptitude du dirigeant à prendre des décisions,

### LE DIRIGEANT EN PREMIÈRE LIGNE

**Toute crise met en péril l'entreprise et engage sa réputation et celle de son dirigeant ; elle va impliquer des choix, des changements de comportement, des actions décisives, et d'une manière générale le développement de capacités et procédures particulières pour sortir de l'insécurité. Pourtant, quand sa réputation et son image sont en cause, son patrimoine et sa famille menacés, son intégrité et sa personne attaquées, quel est le comportement du dirigeant face à la crise ? N'est-il pas trop vulnérable ? Sait-il rester lucide ? Quelles actions peut-il mener pour faire face efficacement à la situation ? En effet, la crise crée**

**des troubles qui menacent les facultés du dirigeant, réduisent le temps de prise de décision ; le chef d'entreprise est rarement armé pour y faire face, pour engager un plan d'action afin de gérer l'immédiat avec des collaborateurs tout aussi bousculés dans leurs repères. Or, quelle que soit la source de la crise, le dirigeant est au cœur de la décision entre des choix possibles pour en sortir. Les conditions dans lesquelles l'entreprise et son dirigeant vont affronter la crise, l'efficacité avec laquelle ils vont en sortir dépendront ainsi du type de crise, de son importance, mais aussi de l'adaptabilité du dirigeant, de sa compétence relationnelle et opérationnelle.**

à engager les actions nécessaires au retournement de la situation de crise et à mettre en œuvre les moyens matériels et humains indispensables au diagnostic, à la maîtrise de l'environnement, à la préservation de la réputation et de l'image. Ainsi, un des premiers actes forts que doit entreprendre le dirigeant pour affronter une crise est de s'interroger lucidement sur sa capacité à la gérer. Il s'agit là d'une question difficile mais responsable. Ne pas se la poser risque d'engendrer des actions irréversiblement nuisibles et en toute hypothèse une perte de temps qui pourrait être fatale.

## > LES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET HUMAINES DU DIRIGEANT

Dans le même ordre d'idées, mais peut-être plus acceptable pour le dirigeant, se pose la question de ses compétences techniques et humaines en situation de crise. En effet, soit la crise est soudaine et le dirigeant est mal ou pas préparé, soit elle était en germe et le dirigeant n'a pas su la traiter de manière préventive, cette situation révélant d'une certaine manière un manquement. Là encore, le dirigeant doit très vite, dès l'apparition des premiers signes de crise, s'interroger sur ses aptitudes personnelles à gérer la situation, tant sur le plan opérationnel qu'humain. Il doit être en état d'apprécier les autres connaissances dont il a besoin, en interne ou à l'extérieur de l'entreprise, apte à prendre du recul de son propre chef, ainsi prêt à prendre sereinement les décisions qui s'imposeront tout en assurant la communication stratégique.

Cet état d'esprit implique une réelle capacité du dirigeant à se remettre en cause, à déléguer certaines réflexions et recherches, une telle démarche étant tout aussi indispensable que la validation de son état psychologique.

## > LE COACHING DU DIRIGEANT

Il n'est pas dans notre propos de remettre en cause les facultés du dirigeant à manager l'entreprise. Mais la représentation des choses ne constitue pas les choses en elles-mêmes et le dirigeant, comme tout un chacun, est en proie au doute face à une crise et analyse la situation selon l'idée qu'il s'en fait et son expérience vécue.

Le constat est que face à la crise le dirigeant est souvent seul, livré à lui-même pour affronter et engager la conduite du changement. Face aux décisions qu'il se doit de prendre, il lui est difficile de parler de ses peurs, de ses doutes et de ses

interrogations à son entourage. Il est même parfois difficile au dirigeant de reconnaître ou d'admettre une situation de crise, de repérer les résistances et comportements induits, d'identifier les actions nécessaires au traitement des difficultés, d'adopter de nouvelles attitudes, de prendre les décisions, de gérer les émotions de l'entreprise, etc. Il nous semble donc à propos que le dirigeant s'appuie dans certaines circonstances sur un coach compétent pour les questions liées à l'humain dans l'entreprise. L'objectif du coaching est d'accompagner le dirigeant (sans le conseiller) en l'aidant à trouver ses propres solutions, à prendre des décisions, à développer les capacités qu'il juge nécessaires et à passer à l'action (définition de Nelly Sayagh, une des spécialistes en la matière). Cette aide peut permettre au chef d'entreprise de reprendre la maîtrise de soi, d'y voir plus clair et d'engager ses actions sur des critères de décision non parasités par les émotions et autres facteurs psychologiques. Elle donne aussi la capacité au dirigeant de se préparer psychologiquement à la communication, interne ou externe (collaborateurs, famille, syndicats, clients, fournisseurs, société civile, actionnaires, pouvoirs publics...), pour être dans son meilleur état et bien choisir ses messages.

## III. LES AUTOMATISMES DE GESTION DE CRISE

Quand bien même le dirigeant serait en capacité intellectuelle et psychologique de gérer la crise, il n'en demeure pas moins tenu de respecter certains éléments incontournables de traitement de la crise. La gestion de crise impose au dirigeant de respecter certaines étapes afin de s'assurer que le processus de défense mis en œuvre avec l'équipe dont il s'est entouré fonctionne au mieux ; une équipe qui fonctionne mal non seulement n'arrivera pas à gérer efficacement la crise, mais l'entreprendra par des effets pervers et intensifiera ses paramètres les plus dangereux, prolongeant ainsi sa durée.

### > LES FONDAMENTAUX : S'ORGANISER ET COMMUNIQUER

Le dirigeant confronté à la crise doit avoir conscience qu'il va devoir s'engager dans une certaine forme de combat qui lui impose de s'organiser et de communiquer.

• **Organisation.** La situation à gérer est souvent une situation d'urgence. Le dirigeant doit savoir

discerner ce qui est important de ce qui ne l'est pas et prendre les décisions adaptées aux circonstances. Cela peut lui paraître simple, habitué qu'il est à décider au quotidien de l'entreprise ; nous avons vu que, dans une situation de crise, il peut se trouver confronté à des comportements qu'il ne soupçonne pas et qui entraînent de sa part des réactions inconnues liées au bouleversement psychologique induit par la crise.

C'est pourquoi chaque structure, quelle que soit sa taille, doit s'organiser sous une forme ou sous une autre. Sans s'engager absolument dans la voie de la « cellule de crise » (pourtant la plus efficace quand l'entreprise en a les moyens), le dirigeant doit savoir s'appuyer sur les compétences internes et externes de l'entreprise. Il faut constituer un groupe capable d'évaluer, d'analyser, de réfléchir, de restituer au dirigeant des informations fiables qui l'aideront à agir et prendre des décisions, et aussi d'être un élément fédérateur et entraînant du groupe.

• **Communication.** Dès l'apparition de la situation de crise, le dirigeant doit identifier ses axes de communication tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur. Chaque crise a ses spécificités mais n'est-il pas pire pour une l'entreprise de ne pas savoir ou d'être maintenue dans l'ignorance, voire d'être seulement alimentée par la rumeur du dedans ou du dehors ? Il en est de même à l'égard du public, des partenaires, clients et fournisseurs, banquiers, administrations, de la presse, qui seront toujours rassurés d'être informés. L'information dans une telle situation est un vecteur de confiance mais encore faut-il restituer la vérité, telle qu'elle est connue alors, sans chercher à dissimuler ; à tout le moins, il faut rester prudent dans ses propos surtout lorsque l'événement ayant donné lieu à la crise est en cours, peut évoluer, ou est mal maîtrisé.

### > LA NÉCESSITÉ D'UN DIAGNOSTIC PERTINENT

Les situations de crise sont diverses et il faut sans doute distinguer celles qui sont soudaines ou accidentelles (incendie, explosion, perte d'un client...), de celles qui résultent de la dégradation d'une situation déjà connue (pertes financières, cessation des paiements...). Il n'en demeure pas moins que le dirigeant doit se poser quelques questions qui semblent élémentaires mais qui ne font pas toujours l'objet d'une identification systématique :

– L'événement apparent est-il le fait générateur ?

# GESTION DE CRISE

- Un audit a-t-il été réalisé ? Par qui ?
- Un diagnostic est-il arrêté ?
- Des solutions ont-elles été définies ?
- Que faire pour améliorer l'analyse ?
- Que faire pour améliorer la situation ?

La question qui se pose est de savoir si les réponses peuvent être apportées en interne ou si l'analyse doit être confiée à des tiers.

Même si cela entraîne un coût, il faut se résoudre à admettre que l'intervention d'un tiers, professionnel technique, opérationnel, du chiffre ou du droit, selon les cas, sera toujours préférable ; en toute hypothèse, elle sera complémentaire des équipes internes et permettra de valider des conclusions déjà identifiées.

Il faut bien comprendre qu'une telle démarche a pour objectif, non seulement de permettre au dirigeant de s'assurer d'une parfaite connaissance des événements et des solutions à y apporter, mais aussi de rassurer l'entourage, voire d'appuyer les décisions qui seront prises.

## IV. MAÎTRISER SON ENVIRONNEMENT POUR MAÎTRISER LA CRISE

Une crise est toujours l'occasion pour le dirigeant de faire un point général sur son environnement personnel, professionnel ou social. Ainsi, le dirigeant doit-il absolument se poser les questions suivantes :

- Quels sont les appuis à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise ?
- Quel est l'état des relations sociales dans l'entreprise ?
- Comment optimiser les relations avec les syndicats, les administrations, les collectivités ?
- Les conseils qui entourent le dirigeant sont-ils adaptés à la situation ?
- La presse peut-elle être un appui ?
- Quelles sont les compétences dont le dirigeant a besoin ?
- Quels sont les appuis dont le dirigeant a besoin ?
- Les autorités locales ou nationales peuvent-elles être sollicitées ?
- Comment organiser la mise en œuvre des solutions ?

Ces questions conduisent à dresser un panorama des principaux acteurs qui constituent l'environnement de l'entreprise en difficulté, et qui, sous réserve que le dirigeant adopte envers eux un comportement adapté, peuvent le soutenir dans son affrontement de la crise.

### > L'ACTIONNAIRE

En situation de crise, l'actionnaire défend des positions liées à la préservation de son investissement, à son image, à son éventuelle responsabilité. Son appréciation sera différente selon qu'il est associé à la direction de l'entreprise ou seulement membre d'un organe de surveillance, qu'il est actionnaire majoritaire ou minoritaire, qu'il existe ou non un pacte d'actionnaires. Ce qui est sûr, c'est que les intérêts de l'actionnaire diffèrent selon qu'il occupe telles ou telles positions qui peuvent d'ailleurs se combiner entre elles. Il en résulte que les relations entre l'actionnaire et le dirigeant peuvent être complexes en période de crise. Il est opportun d'adopter à son égard une transparence maximale qui est de l'essence même du contrat de société.

### > LES CONSEILS HABITUELS DE L'ENTREPRISE

Lorsqu'une entreprise est confrontée à une crise, ses conseils habituels ont un rôle essentiel à jouer. Le caractère souvent financier des situations de crise et l'obligation de disposer d'informations fiables placent l'expert-comptable et l'avocat en première place. Leur relation de proximité et de confiance avec le dirigeant, leur connaissance ancienne de l'entreprise, du tissu local en font des interlocuteurs majeurs du dirigeant. L'expert-comptable a un rôle prépondérant dans la chaîne d'alerte en matière financière mais aussi en tant que conseil sur beaucoup d'aspects de la vie de l'entreprise. Il est sans doute celui qui connaît le mieux la situation critique de l'entreprise. Encore faut-il qu'il use de ce pouvoir, c'est-à-dire qu'il

communique sans détour avec le dirigeant, avec une totale franchise.

L'avocat est l'autre interlocuteur le plus proche du dirigeant. Il est alerté des procédures en cours, des condamnations encourues, des risques de litige, du climat social, et de manière habituelle de toutes les difficultés de l'entreprise. Il peut en mesurer les effets sur la vie de l'entreprise. Son information complétée par sa relation avec l'expert-comptable doit le conduire à être le conseil direct du dirigeant dans la gestion de crise.

### > LE COMMISSAIRE AUX COMPTES

Le commissaire aux comptes devrait être informé très tôt des difficultés de l'entreprise en raison de sa mission permanente de contrôle, exercée en toute indépendance. Il est tenu de déclencher une procédure d'alerte dès lors qu'il relève des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation. Si les difficultés persistent, le commissaire aux comptes en informe le président du tribunal de commerce. Ce rôle s'accroît avec les années, ce qui est positif, mais il faut également que le commissaire aux comptes contribue à initier le dirigeant à la prévention des risques et à la mise en place de procédures adaptées dès qu'une situation difficile apparaît.

### > LES CONSEILS SPÉCIALISÉS

Le conseil spécialisé efficace est celui qui ne dit pas au dirigeant ce qu'il a envie d'entendre mais celui qui lui parle de ce que le traitement de la situation impose. Selon la nature de la crise, son importance, sa capacité à y faire face, le

## CRÉER UNE CELLULE DE CRISE

La taille de la cellule de crise variera selon la taille de l'entreprise. L'important est qu'elle soit homogène, complémentaire, soudée, non complaisante, directe et compétente ; c'est en ce sens qu'elle sera utile au dirigeant. Elle pourra aussi s'assurer que les décisions prises par le dirigeant seront exécutées et en suivre la mise en œuvre. Ainsi, le dirigeant doit s'entourer d'une équipe ad hoc dédiée à la gestion de la crise, laquelle pourra être animée par lui, le cas échéant autour d'un ou plusieurs actionnaires, du directeur administratif et financier (ou assimilé), d'un ou plusieurs salariés choisis pour leurs fonctions au sein de l'entreprise

au regard des difficultés rencontrées. L'un des membres de la cellule aura pour mission de coordonner l'information et les différentes actions. Cette cellule sera le lien avec l'équipe externe constituée pour traiter la crise (auditeurs, avocats, experts-comptables, communicants, managers de crise), cela afin de mettre en œuvre le plan d'action constitué des mesures de retournement à court ou moyen terme. Ces équipes étant réunies, même de manière embryonnaire, avant la mise en œuvre d'une éventuelle action, le dirigeant est mieux à même de définir des stratégies dans le choix des outils qui sont à sa disposition.

# GESTION DE CRISE

dirigeant aura ou non recours à des conseils spécialisés. Il peut s'agir de conseils directement compétents pour traiter de la situation en cause (dans un process industriel déficient, par exemple), ou de personnes qui vont assister le dirigeant dans l'organisation, la mise en œuvre et le traitement des difficultés de l'entreprise. Ces conseils spécialisés doivent travailler en liaison étroite avec les services internes de l'entreprise, l'expert-comptable et les autres conseils.

Le conseil en communication est de plus en plus fréquemment appelé dans les situations de crise les plus sensibles. Son intervention permet que l'information soit maîtrisée et non pas subie ; il définit des repères de communication qui permettent d'adopter une posture uniforme et de mieux maîtriser la situation à l'égard des tiers.

Le manager de crise est un autre acteur qui participe de plus en plus souvent à la gestion de crise. Il peut intervenir pour établir un diagnostic opérationnel et financier de l'entreprise mais il apporte surtout une expérience de la gestion de ce type de situation avec un regard nouveau. Il intervient

également pour gérer les relations de l'entreprise en crise avec son environnement.

## > LES SALARIÉS ET LEURS REPRÉSENTANTS

Dès lors qu'il existe au sein de l'entreprise une institution représentative du personnel (délégués du personnel et/ou comité d'entreprise), celle-ci est investie d'un certain nombre de prérogatives ayant trait à la marche générale de l'entreprise. De manière générale, ces institutions doivent être informées et consultées sur toute opération pouvant avoir un impact sur le maintien du niveau d'emploi. Toute difficulté rencontrée par l'entreprise, pouvant avoir des répercussions sur le maintien de tout ou partie des contrats de travail des salariés, doit être portée à la connaissance des institutions représentatives du personnel. De manière plus spécifique, au titre de la procédure dite du droit d'alerte, le comité d'entreprise, lorsqu'il a connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise, peut demander à l'employeur de lui fournir toute explication sur cette situation.

## > LES BANQUES ET AUTRES ORGANISMES DE FINANCEMENT

Le rôle des établissements financiers est prépondérant et une gestion de crise ordonnée impose une communication pertinente à leur égard, surtout à une période où la « crise du crédit » est bien là ! Il ne faut pas attendre qu'une crise soit avérée, ou publique, avant de communiquer avec son banquier ; il est préférable d'anticiper pour montrer que la situation est gérée et que le dirigeant fait face ; cacher une situation de crise que le banquier découvrira toujours, même plus tard, participera à une perte de confiance qui peut se révéler catastrophique.

Par ailleurs, les banques sont dotées de services dits des « affaires spéciales », qui sont systématiquement alertés lorsque la situation se tend, notamment sur le plan financier. Ces services sont composés de professionnels aguerris à la gestion de crise, aux procédures amiables ou judiciaires. Garder la confiance et du « crédit » auprès de son banquier habituel est un facteur essentiel dans ses chances de retourner la situation. ►►

## Epson PP-100

Gravure et impression de CD :  
simple comme un jeu d'enfant !

*Disc*producer™



**EPSON®**  
EXCEED YOUR VISION

Contact : [marketingPP-100@epson.fr](mailto:marketingPP-100@epson.fr)

## GESTION DE CRISE

► Dans le même ordre d'idées, les relations avec les sociétés d'affacturage sont déterminantes.

### > L'ASSURANCE-CRÉDIT

Élément clé de notre économie, l'assurance-crédit doit également faire l'objet d'une attention particulière en période de crise. Evidemment lors d'une crise financière avérée, mais il est souvent alors trop tard ; surtout lorsque la trésorerie se tend ou se dégrade ; toujours lorsque l'entreprise traverse une crise même passagère ou accidentelle. Les relations avec les assureurs-crédits sont à suivre avec beaucoup d'attention. Il ne faut ni éluder les questions ni tenter de masquer une situation souvent connue ou identifiable par d'autres acteurs, réseaux et systèmes d'information (Banque de France, sociétés d'informations financières...) au moyen desquels les assureurs-crédits détectent très tôt les situations qui se détériorent...

### V. PRÉVENTION DES RISQUES ET PRÉVENTION DE CRISE

La gestion de crise ne peut être efficace que si le dirigeant fait preuve d'initiative ; cela signifie que la meilleure façon de gérer une crise est de s'y préparer avant car, après, il est souvent déjà trop tard. Cette réflexion personnelle, le dirigeant doit l'avoir à l'esprit hors situation de crise, pour anticiper les risques, les crises ou événements imprévus de la vie de l'entreprise, et ce afin d'en tirer des enseignements et de développer des procédures d'organisation efficaces, même si les meilleurs mécanismes de détection ne peuvent empêcher toutes les crises.

Dès lors, l'évolution d'une situation de crise dépend des conditions dans lesquelles elle sera appréhendée par le dirigeant, notamment par une anticipation de ses facteurs de risque ou d'aggravation. Que la crise résulte d'une rupture [perte brutale d'un client, chute du cours de Bourse, arrêt d'activité, baisse de l'activité, du chiffre d'affaires, des résultats, crise alimentaire, industrielle, d'image, etc.] ou d'un événement subi dans la vie de l'entreprise [alerte du commissaire aux comptes, saisine d'office du tribunal, etc.], le dirigeant doit disposer de moyens de détection précoces pour en anticiper les effets le plus rapidement possible.

### > L'ÉVALUATION DES RISQUES DE CRISE

L'évaluation des risques relève d'un exercice difficile pour le dirigeant. Autant la crise le propulse dans le réel immédiat, autant le risque de

crise, la gestion de l'événement improbable devenu réalité, est plus compliqué à imaginer ou conceptualiser. L'évaluation des facteurs de risque procède pourtant d'une saine gestion de toute entreprise. Plusieurs méthodes existent.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, les outils de pilotage et de suivi de l'activité dont l'entreprise peut disposer sont nombreux et chacun définit ses propres critères d'appréciation de la pérennité à court ou moyen terme (groupe d'évaluation, tableau de bord, prévisionnel d'exploitation et de trésorerie, reporting, contrôle de gestion, seuils de rentabilité, ratios...).

Chaque dirigeant doit être capable de déterminer ce qui constitue ses références d'évaluation de la situation de l'entreprise et ses indicateurs d'alerte, d'évaluer les risques principaux et de leur trouver des parades.

La connaissance régulière de l'évolution de ces indicateurs est la seule qui permette une détection précoce des difficultés de l'entreprise et de leurs effets. Cette connaissance se doit d'être globale et commune à l'ensemble des responsables de l'entreprise, que le dirigeant pourra ainsi responsabiliser. Là encore, il peut être souhaitable que le dirigeant soit assisté par un tiers dans l'organisation de sa réflexion afin que l'entreprise ait une connaissance globale, complète, précise et objective des risques qu'elle encourt ; en effet, un risque ne présente de gravité que s'il met en danger l'organisation et que si le paramètre « probabilité de survenance relative à la gravité » est élevé.

### > PRÉVENTION ET PRÉVISION

La prévention consiste à mettre en place les mesures les plus appropriées pour y faire face. Ces mesures visent à réduire la probabilité de survenance déterminée lors de l'évaluation du risque. Une excellente approche en la matière est de créer des cellules de veille. La prévision permet d'identifier dans quelle limite de temps la crise va affecter l'entreprise et les aménagements nécessaires. L'analyse prévention/prévision permettra ensuite de mettre en œuvre des mesures de protection efficaces, étudiées et implantées à l'avance, pour éviter la crise ou l'affronter de manière plus sereine. Ces mesures de protection prendront tout leur sens si le risque se réalise.

### > RETOUR D'EXPÉRIENCE

Une crise est une période très éprouvante durant laquelle toutes les compétences de l'entreprise sont mobilisées et mises à l'épreuve. Celle-ci doit utiliser cette expérience pour rebondir et améliorer son organisation. Elle doit en tirer le maximum de leçons et ainsi se donner les moyens et le temps de faire effectuer un retour d'expérience, qui lui permettra de comprendre l'origine de la crise et son évolution, identifier les lacunes éventuelles des procédures de gestion de crise, et déterminer les insuffisances de l'organisation de l'entreprise : sécurité, traçabilité, informatique, information, etc. « A quelque chose, malheur est bon », proclame le dicton. Le chef d'entreprise qui a traversé une tempête peut ensuite naviguer plus sûrement... ■

### DES ADMINISTRATIONS FISCALES ET SOCIALES PLUS OUVERTES

Ces dernières années, le dialogue avec les administrations fiscales et sociales est devenu plus serein, s'inscrivant dans une volonté de communiquer avec les entreprises, leurs dirigeants, tout en les aidant à mieux gérer des situations tendues, notamment par l'octroi de délais négociés globalement avec l'ensemble des administrations. Là encore, pour ces administrations, l'essentiel est de comprendre, de s'assurer que les difficultés sont identifiées, diagnostiquées et que les clés du retournement de la situation de crise sont en place. Depuis 2004, les administrations se sont organisées et modernisées pour faire face ensemble à des demandes de délais :

- des demandes d'étalement ou de remise de l'encours de dettes fiscales et sociales peuvent être sollicitées auprès de la Commission des chefs des services financiers [Codechef] ;
- le Codefi au niveau départemental ainsi que le Ciri, pour les entreprises de plus de 400 salariés, pourront, dans certains cas, aider à trouver des solutions financières, en mettant en relation les acteurs publics et privés impliqués dans le traitement de la crise ;
- les Drire, sous l'autorité des préfets, interviennent lorsque l'entreprise exploite une installation relevant de la réglementation relative aux installations classées pour la protection de l'environnement.