

Par Muriel Jasora

MANAGEMENT *Après une période de « sidération » initiée par la crise en 2009, les dirigeants de PME apprennent à évoluer dans l'inconfort et avec une moindre rentabilité.*

Les principaux défis des patrons de PME en 2012

Tous les patrons de PME le disent : 2012 sera une année de grande prudence. Mais, contrairement à 2009 — année, pour beaucoup, de « sidération » —, ce n'est pas la catastrophe généralisée. « *Les états d'esprit demeurent positifs, les gens font des projets et des contrats sont signés malgré l'incertitude politique et économique* », observe Catherine Richard, patronne d'une agence de communication du Nord de la France. Une constatation relayée par un baromètre Ipsos de fin décembre, qui relevait qu'une « *majorité des patrons de PME-PMI se déclarent satisfaits du niveau de production de leur entreprise, du niveau d'activité commerciale et de leur trésorerie* », malgré un environnement économique dégradé. Ces patrons ont appris à évoluer dans l'inconfort pour faire tourner leur entreprise avec une rentabilité moindre.

« *Un Small Business Act à la française serait néanmoins utile* », estime Didier Plas, le patron de Genitech (informatique). Alors que le chômage a atteint en novembre son niveau le plus élevé depuis douze ans, la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) soumet, pour sa part, l'idée « *de porter la durée maximale — renouvellement compris — des contrats à durée déterminée en cours au 1^{er} janvier 2012 à trente mois au lieu de 18 actuellement (sauf cas particuliers)* ».

Répondre aux attentes

De son côté, Laurence Parisot, la présidente du Medef, milite pour le rétablissement du dispositif « *zéro charge* » sur les embauches des TPE, lancé fin 2008 face à la crise puis supprimé à l'été 2010. Enfin, pragmatique, le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables formule quantité de propositions concrètes à l'attention des PME sur son blog.

Chacun cherche, à sa manière, à répondre aux attentes des PME. Mais quelles sont-elles précisément ? Dans le rapport de l'Observatoire des PME rédigé par Oséo, l'innovation apparaît comme un investissement privilégié des PME pour lutter contre la contraction de l'activité et des marges. Une préoccupation majeure qui s'ajoute à trois autres : les problèmes de financement et de trésorerie, l'accentuation du sentiment de solitude du dirigeant et les fortes pressions des grands groupes.

Press contact

125, rue du Mas de Carbonnier - 34000 Montpellier - France

Tel. +33 (0)4 99 64 30 39

altrad@altrad.com



Faire face à la contraction de l'activité

Que faire quand l'activité et les marges se contractent ? « *Innov*er », répond Didier Plas, le patron de Genitech. « *Faire plus avec des honoraires qui n'évoluent pas* », poursuit Catherine Richard, présidente de HP Carrées à Lille. « *Faire du mouton à cinq pattes* », résume Arnaud Chehomme, patron de Charcuterie Bordelaise. « *Anticiper des éléments de réaction* », ajoute **Mohed Altrad**, le patron du groupe Altrad (vente et location de matériel pour l'industrie et le BTP). *Parler de changement aux équipes et intégrer cette notion comme un élément structurant susceptible de donner, face à la crise, des moyens de résistance.* » Autant de convictions que partage Pierre Gattaz, le président de Radiall et du Groupe des fédérations industrielles : « *Les PME et les ETI doivent encore plus exporter et se concentrer sur l'innovation, la qualité et le service. C'est là la base d'une industrie performante* », estimait-il fin décembre dans les colonnes des « *Echos* ».

Pour certains, l'international est la voie royale pour chercher des relais de croissance. A condition de s'appuyer sur les éléments moteurs du succès en France pour ensuite les installer en partenariat avec un acteur local. « *Nous réalisons 10 à 15% de notre chiffre d'affaires à Hong Kong alors que nous ne nous sommes lancés à l'export qu'il y a trois ou quatre ans* », détaille Arnaud Chehomme. Il capitalise sur la qualité de ses produits made in France et la fidélité de ses clients. « *La France, avec ses nombreuses procédures administratives et tests de validation de brevets est un excellent laboratoire d'idées* », lance Gregory Merrel, cofondateur d'Alveos (logiciels de marketing). « *Une idée qui fonctionne en France aura donc toutes les chances de réussir à l'international !* »

Résister aux pressions des grands groupes

Intimidation, chantage, pression extrême sur les prix, etc. : la crise a tendu significativement les relations entre PME et grands groupes. « *L'angoisse des marchés a repris le dessus et, malheureusement, nous sommes des variables d'ajustement* », déplore Didier Plas, dirigeant du groupe Genitech (informatique). « *Les acheteurs se lâchent et font la loi* », poursuit Patrick Deleau, président de Legal Suite (logiciels juridiques d'entreprises). Résultat : nombre de projets sont gelés, et, même si les liquidités n'ont pas toutes disparu, les grands groupes font preuve de grande prudence. Pis, la récession accentue certains comportements inadéquats.

« Si, globalement, la législation sur les délais de paiement s'est révélée positive pour les PME, la difficulté aujourd'hui se retrouve au moment de l'émission de la facture, témoigne un dirigeant sous couvert d'anonymat. Autrement dit, les PME constatent une prolifération de bons de commande signés à long terme par les grands groupes clients afin de retarder l'émission de factures. « *Un moyen défaire de la trésorerie sur le dos des entreprises sans être hors la loi !* », tempête Olivier Duha, le président

Press contact

125, rue du Mas de Carbonnier - 34000 Montpellier - France
Tel. +33 (0)4 99 64 30 39
altrad@altrad.com



du club d'entrepreneurs Croissance Plus. « *Les menaces de rupture de contrat qui pèsent sur les PME sont honteuses et dangereuses pour leur croissance et leur compétitivité.* » Mais comment faire respecter ses droits face à plus gros que soi ? Croissance Plus a sa petite idée. Le cercle a envoyé une lettre ouverte aux dirigeants des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 pour leur demander de faire respecter les délais de paiement au sein de chacune de leurs entités. Sans quoi, en l'absence d'amélioration, le groupement d'entrepreneurs pourrait révéler à l'opinion publique les noms des mauvais payeurs. Un bras de fer à suivre.

Combattre le sentiment de solitude

Dotés d'un certain courage, d'un sens de l'initiative et de sang-froid, les dirigeants de PME cherchent de plus en plus, par ces temps de crise, à sortir de leur isolement. Résultat : la collaboration entre entreprises fait son chemin, et tous louent l'importance de savoir s'entourer d'une expertise en matière de conseil. Cette expertise leur permet d'obtenir de l'aide pour réaliser un diagnostic financier régulier et élaborer différents scénarios selon les retournements possibles du marché et, dans le cas contraire, renforcer la R&D. Dans de tels cas de figure, les experts-comptables, partenaires privilégiés des chefs d'entreprise, jouent un rôle clef auprès de ces dirigeants. Autres possibilités par temps de crise : la participation à des forums et clubs d'échanges liés à l'entrepreneuriat. Des associations telles que l'APM (Association pour le progrès du management) organisent, par exemple, des ateliers pratiques sur des sujets proches de leurs préoccupations des patrons de PME. Oséo, pour sa part, a regroupé en réseau 2 000 des entreprises de croissance qu'elle finance, sous la bannière Oséo Excellence.

Plus original encore : la collaboration entre entreprises afin de trouver des complémentarités grâce à l'échange de compétences. « *Toutes les bonnes initiatives commerciales sont aujourd'hui bloquées par les budgets, il faut donc trouver des solutions qui dépassent le frein budgétaire, pour qu'il n'y ait pas à affronter un devis,* explique Samuel Cohen, fondateur de B2B EN-TRADE, une société spécialisée dans les échanges inter entreprises. *C'est ce que nous mettons en place en faisant coïncider certaines dépenses de l'entreprise avec l'acquisition de nouveaux clients.* » Ces échanges peuvent même prendre la forme de trocs, par exemple de cours d'anglais contre des travaux comptables.

Affronter les difficultés de financement

Franchement, trouvez-vous normal que des banques vendent de la téléphonie mobile ? », interroge un patron de PME, qui déplore dans le même temps la méconnaissance des établissements bancaires sur le métier de chef d'entreprise et les cycles de vie des petites et moyennes sociétés. « *Nous sommes indépendants du crédit bancaire. Notre rigueur de gestion nous aide à dégager du cash et une trésorerie saine. Cela, ajouté aux fruits*

Press contact

125, rue du Mas de Carbonnier - 34000 Montpellier - France

Tel. +33 (0)4 99 64 30 39

altrad@altrad.com



de la cession de quelques actifs et à un peu de subvention de l'Europe, nous permet de maintenir l'innovation et le développement international », explique Arnaud Chedhomme, patron de Charcuterie Bordelaise, une PME de l'agroalimentaire d'une soixantaine de personnes. Grégory Merrel, PDG de l'agence de « web marketing » Alveos (une quinzaine salariés), s'emploie, pour sa part, à rassurer son banquier. « Au-delà de la simple fourniture d'un bilan, il faut s'évertuer à lui donner de la visibilité (choix stratégiques, nouveaux produits, etc.) », estime-t-il. Autre parade : surveiller scrupuleusement les recouvrements. « Le recours à l'affacturage redonne du souffle à la trésorerie », considère Grégory Merrel. L'an dernier, quelque 60 000 dépôts de bilan ont été enregistrés et les banques, du coup, ne se concentrent plus que sur les PME les plus pérennes. Face à autant de difficultés, le Medef cherche d'ailleurs à favoriser l'accès des PME au marché obligataire. « Les start-up sont les bêtes noires des banquiers depuis 2001. Il faut plutôt voir du côté des « business angels » et des fonds », estime Samuel Cohen, fondateur de B2B En-Trade, une plate-forme d'échange interentreprises business-to-business. Ou bien s'adresser aux différentes agences (Oséo, UbiFrance, Coface...) qui « remplissent actuellement très bien leur rôle », d'après nombre de patrons de PME.

Press contact

125, rue du Mas de Carbonnier - 34000 Montpellier - France
Tel. +33 (0)4 99 64 30 39
altrad@altrad.com

