

## Traverser des crises aiguës

Bonnes pratiques  
et retour d'expérience  
en France  
et en Europe



Ce guide décrit les pratiques des Dirigeants et Managers qui ont traversé une - voire plusieurs - crises aiguës\*. Il y a beaucoup à apprendre, tant des entreprises qui ont échoué (cessation d'activité partielle ou totale, revente) que de celles qui ont réussi leur retournement (profitabilité retrouvée, le plus souvent sur un nouveau périmètre).

**\*Crise aiguë :**

perte brutale de chiffre d'affaires de l'ordre de 15 à 20 %, soit sur un marché, soit sur une Business Unit.

---

**Auteurs**

Barbara Causse avec la contribution de Joël Mathias

**Avec la participation de nos partenaires européens :**

Abegglen (Zurich), Consultus (Stockholm, Malmoe), DC Vision (Prague, Opava et Bratislava), GEA (Milan et Shanghai), Improven (Madrid, Valence, Barcelone, Saint Jacques de Compostelle), Management Partner (Stuttgart), OE Cam (Cambridge), Rijnconsult (Amsterdam), ValueCoaching (Varsovie).

---

# som mai re

<b>Résumé</b>	4
<b>Préface</b>	6
<b>Périmètre du benchmark</b>	6
<b>1-Une tendance naturelle des entreprises à ignorer la crise</b>	7
• Des signaux d'alerte peu visibles	7
• Trop de temps pour réagir puis agir	7
• Pourquoi cette inertie ?	8
<b>2-Les pratiques des entreprises qui ont échoué</b>	9
• Un réflexe de réduction des coûts tous azimuts	10
• Un pari sur l'augmentation des ventes pour couvrir les coûts de structure	10
<b>3-Les pratiques des entreprises qui ont réussi à traverser une crise</b>	11
• Elles comprennent que leurs clients sont eux-mêmes en crise	14
• Elles réduisent les coûts de structure de manière substantielle et rapide	14
• Elles sont celles qui adaptent la force de vente à la situation	15
• Elles vont rechercher la confiance des banquiers	15
• Elles savent piloter la restructuration en entretenant le dialogue social	16
• En synthèse, elles combinent des mesures de réduction des coûts et de reengineering stratégique	18
<b>4-Dix recommandations d'Algoé au comité de direction</b>	19
<b>5-Conclusion : le rôle du dirigeant</b>	22

# Résumé

## Les principaux enseignements

Algoé a réalisé une étude auprès d'entreprises françaises et européennes au lendemain de crises aiguës (-20% d'activité). L'objectif a été de comparer les pratiques managériales entre les entreprises qui ont échoué et celles qui sont sorties transformées et rentables. Voici nos principaux enseignements.

La première difficulté rencontrée par tous a été de détecter l'ampleur de la crise : les signaux d'alerte étaient là, mais le management espérait une embellie et a souvent réagi tard, et parfois trop tard.

Les entreprises interrogées ont toutes constitué une palette d'actions pour sortir de la crise. Nous en avons identifié 30 qui reviennent de manière récurrente. Elles concernent aussi bien des réductions de coûts que des mesures de développement des ventes et des modifications plus stratégiques sur la chaîne de valeur.

Les entreprises qui ont échoué (dégradation forte des résultats, cessation partielle ou totale d'activité) ont concentré leurs efforts quasi exclusivement sur les réductions de coûts : intérim, communication, conseil, puis actions sur la masse salariale. Les pratiques concernant les produits et services ainsi que le marketing et la vente ont été peu revisités. A l'inverse, les entreprises qui ont traversé la crise (présence pérenne sur le marché, comptes équilibrés) ont bien sûr réduit fortement les coûts et leurs effectifs.

Mais elles ont joué sur une palette plus large de leviers tous actionnés en même temps :

- Adaptation importante de la force de vente
- Désinvestissement d'activités non stratégiques
- Pression sur les fournisseurs
- Gestion de la dette
- Renforcement du contrôle de gestion

Les différences de pratiques les plus marquantes entre les entreprises qui ont échoué et celles qui ont traversé la crise concernent principalement :

- La compréhension de l'évolution des besoins clients en période de crise
- La réduction rapide des coûts
- Le renforcement du management commercial
- La recherche de la confiance des banquiers
- Le repositionnement stratégique

En synthèse, les entreprises « survivantes » ont combiné des mesures de réduction de coûts et de reengineering stratégique. Elles ont mené en parallèle, et non de manière séquentielle, des actions de nature stratégique et opérationnelle. C'est le dialogue rapide et permanent entre niveau stratégique et opérationnel qui fait la réussite du plan d'action.

Nous terminons ce dossier par 10 recommandations au Comité de Direction et à son Dirigeant :

- Choisir une stratégie et la suivre jusqu'au bout
- Agir dans les 100 premiers jours
- Oser renoncer
- Un comité de Direction réaliste mais optimiste
- Communiquer, oser parler de crise
- Manager le changement
- Investir dans les talents
- Piloter avec très peu d'indicateurs
- Redéfinir les rites et rythmes du Comité de Direction
- Investir dans le conseil

### Périmètre du benchmark

Cette étude s'appuie sur l'expérience acquise auprès de 200 entreprises françaises et européennes. Elle est le fruit du partage d'expérience entre consultants du réseau européen ACE (Allied Consultants Europe) autour des comportements managériaux en période de crise.

*Le nombre d'entreprises espagnoles a volontairement été surreprésenté compte tenu de l'ampleur de la crise dans ce pays.*

Les enseignements les plus riches émanent souvent de situations de changement marquants. Ainsi, nous avons choisi un panel d'entreprises ayant toutes traversé une crise aiguë.

# Préface

## Avec -5 % d'activité, les entreprises évoluent Avec -15 %, elles engagent des ruptures pour traverser la crise

**Des crises d'ampleur différente mais de plus en plus rapprochées se succèdent depuis le début des années 2000. Heureusement, bon nombre d'entreprises les traversent, mais dans quelles conditions !**

Algoé constate que les managers savent globalement piloter leur entreprise ou activité lorsque leur CA baisse jusqu'à 5 %. Ils ont l'intelligence, le doigté, l'énergie pour piocher dans leur boîte à outils managériale et adapter leur organisation à la nouvelle donne.

Par contre, lorsque l'activité baisse très fortement, de -15 à -20 %, les dirigeants sont alors secoués. Leurs repères habituels ne sont plus opérants, et ils cherchent les ruptures à initier.

En cette période de conjoncture difficile, nous avons choisi d'organiser une étude européenne sur les entreprises qui traversent une crise aiguë (-15 à 20 % de CA sur une activité ou sur toute l'entreprise) afin de comparer les pratiques :

- Des entreprises qui ont échoué
- Des entreprises qui ont traversé la crise

Dans ce benchmark, le nombre d'entreprises espagnoles a été volontairement surreprésenté compte tenu de l'ampleur des difficultés rencontrées ces dernières années par ce pays. Les enseignements des managers qui ont piloté dans la tourmente et qui s'en sortent ont à nos yeux beaucoup de valeur.

Algoé souhaite ainsi vous faire partager dans ce guide :

- Les pratiques gagnantes en période de crise, lorsque le « management as usual » ne suffit plus.
- L'importance du facteur temps, en termes de réactivité interne face à la crise et de rapidité pour produire et piloter des plans d'action.

Ces retours d'expérience s'adressent aux entreprises touchées par la crise. Ces enseignements s'adressent aussi aux entreprises qui, sans être en situation de crise aiguë, pilotent néanmoins dans le brouillard de l'incertitude.

# 1 - Une tendance naturelle des entreprises à ignorer la crise

## Des signaux d'alerte peu visibles

La crise ne se manifeste pas du jour au lendemain dans l'entreprise. Elle s'installe progressivement. Elle est le résultat de différents changements dans l'environnement et dysfonctionnements internes, difficiles à détecter en amont.

Des signaux d'alerte existent réellement, mais sont rarement identifiés comme la manifestation d'une crise :

- Le signal d'alerte stratégique est repérable lorsque des changements marquants interviennent dans l'environnement de l'entreprise (perte d'un avantage compétitif, apparition de nouveaux concurrents, changements dans la demande, changements réglementaires)...
- Le signal d'alerte opérationnelle survient quand, en dépit d'un bon positionnement stratégique, les processus ne sont plus efficaces : une productivité basse des collaborateurs, une activité commerciale trop faible, une faible rotation des stocks, la perte de la capacité d'innovation, l'augmentation graduelle des effectifs.
- Le signal d'alerte de résultats se manifeste par la dégradation de l'EBITDA et du résultat net, qui sont la conséquence directe d'une baisse de performance.
- Le signal d'alerte de liquidités est donné quand la trésorerie devient significativement négative et que la détérioration menace l'existence de l'entreprise.

## Trop de temps pour réagir puis agir

Malgré les signaux d'alerte évoqués ci-dessus, notre observation des entreprises en période de crise montre souvent une tendance des managers à ne pas voir l'ampleur de la crise.

Ils misent sur une embellie demain, la promesse de gros contrats. Par ailleurs, ils gardent les mêmes plans d'action. Ils se limitent à les renforcer alors que la situation demande de revisiter en profondeur ces plans d'action.

D'un point de vue quantitatif, nous constatons que :

- Le temps écoulé entre le moment de détection des premiers symptômes de la crise et le moment où le management décide de réagir est très long (environ un an).
- Le temps écoulé entre la décision de réagir à la crise et le moment où les plans d'action sont mis en place est trop long (environ un an et demi).

### Pourquoi cette inertie ?

Différentes causes peuvent être à l'origine de la lenteur de réaction dans les entreprises :

- Le temps nécessaire à la prise de conscience de ce qui se passe réellement (syndrome de la « grenouille dans l'eau chaude »).
- Une tendance à surévaluer les capacités de l'entreprise (ressources, positionnement, équipement) pour résister.
- Une tendance à sous-évaluer les changements de l'environnement (apparition de nouveaux concurrents, changements dans la demande client, changements législatifs...).

*La détection tardive de « l'état d'urgence » réduit la palette d'options, place l'organisation sous tension et la force à mettre en place des actions à court terme trop rapides...*



*Les entreprises interrogées nous ont dit avoir constitué une palette d'actions pour sortir de la crise. Parmi ces actions, 30 sont revenues de manière récurrente. Elles concernent aussi bien des mesures de réduction des coûts que des mesures de développement des ventes et de réflexion plus stratégique sur la chaîne de valeur. Sur la page suivante, nous montrons les pratiques des entreprises qui ont échoué. Nous décrivons plus loin, en comparaison et avec les mêmes critères, les pratiques des entreprises qui traversent les crises.*

Pour en savoir plus et obtenir la totalité de ce guide Algoé, merci de compléter le formulaire



Accompagner en toute indépendance nos clients,  
sécuriser leurs projets les plus complexes, une voie  
que nous empruntons chaque jour collectivement.

Transformation des organisations, performance opérationnelle,  
management de projets & programmes, innovation et marchés,  
ressources humaines, développement des territoires  
et métropoles...

**Autant de savoir-faire portés par les 160 consultants d'Algoé.**

Pour en savoir plus : [contact@algoe.fr](mailto:contact@algoe.fr)



**LYON (siège social)**  
9 bis route de Champagne  
CS 60208  
69134 Ecully cedex

**PARIS**  
37 rue de Lyon  
CS 61267  
75578 Paris cedex 12

[www.algoe.fr](http://www.algoe.fr)  
Tél 33 (0)9 87 87 69 00

