

Crise et opportunités

Petites recettes anti-crise

Des entreprises françaises sont parvenues, chiffres à l'appui, à résister aux affres de la conjoncture. Existe-t-il une martingale anti-crise ? Plus encore, le moment est-il choisi pour tenter quelques coups gagnants, en investissant dans des secteurs, low cost en tête, réputés « porteurs en période de crise » ? Une certitude : le contexte est si inédit que toutes les cartes sont rebattues. Faites vos jeux.

Julie DRUGUET

Leurs visages juvéniles s'affichent dans les médias de la place lyonnaise : Nicolas Claramond et Maxime Perben viennent de créer leur entreprise, et affichent sans rougir un objectif d'un million d'euros de chiffre d'affaires pour 2009. A l'heure où la plupart des indicateurs économiques sont en berne, ils ont choisi de se lancer sur ce que certains appellent déjà « les secteurs porteurs malgré la crise » : Internet. Leur site, www.spidart.com, propose à l'internaute d'investir de 10 à 30 000 euros sur l'artiste de son choix. Lorsque la somme de 50 000 euros est atteinte, le disque est produit. L'internaute devenu coproducteur perçoit 35 % net des ventes. Une idée originale, née en quelque sorte de la crise de l'industrie du disque. La preuve en tous les cas que même en période de conjoncture difficile, les innovations peuvent fleurir. D'ailleurs, les chiffres de la création d'entreprise, en berne à la fin de l'année 2008, amorcent une sérieuse remontée, dopés par « l'effet auto-entrepreneur » (lire p.14). L'APCE ne s'y est pas trompée : l'Agence pour la création d'entreprise a publié en mars une étude intitulée « Secteurs porteurs 2009 : des opportunités malgré ou à cause de la crise ». Où l'on apprend, toutefois sans grande surprise, qu'à l'exemple de Spidart, les sociétés dont l'activité est en prise avec Internet, ont le vent en poupe. « Crise ou pas, les tendances de fond qui correspondent à des besoins réels de la société sont bien là. Le monde ne s'arrête pas de consommer et de rêver parce que la conjoncture est

RÉSEAUX SOCIAUX SUR INTERNET, BUSINESS « LOW COST », ÉNERGIES RENOUVELABLES MAIS AUSSI SALONS DE THÉ OU EXPLOITATION DE CUISEURS-DISTRIBUTEURS DE BAGUETTES... LES SECTEURS IDENTIFIÉS COMME « PORTEURS » NE MANQUENT PAS



mauvaise », souligne Elizabeth Vinay, responsable des fiches professionnelles à l'APCE et auteur de la fameuse étude, qui précise que le secteur de la vente à distance (e-commerce) devrait progresser de 10 % en 2009, après une hausse de 12 % en 2008. Après le web 2.0, les leviers pour 2009 seront les réseaux sociaux (27 % des internautes en ont déjà utilisé un fin 2008) et la « customisation », note l'étude de l'APCE. Suit dans le sillage la précision : « Ce qui fait vendre aujourd'hui, c'est la règle du « people talk to each other », c'est-à-dire les recommandations entre

clients, la création de liens. Par ailleurs, le e-commerce peut aussi surfer sur le sentiment de baisse du pouvoir d'achat, dans une logique de soldes permanente : sites de « cash back », qui permettent de se faire rembourser une partie de ses achats, ventes aux enchères, sites « low cost » grâce aux ventes privées... ».

Distribution de couches à domicile

La prime au « low cost » en période de crise : là encore, ce n'est pas un scoop. « Il est difficile aujourd'hui d'entreprendre sans envisager une variante low cost de son

concept. Il est aussi difficile d'entreprendre sans penser développement durable, car quel que soit le secteur, les exigences du Grenelle de l'environnement ou du Facteur 4 – diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre d'ici 2050,

L'APCE cite l'exemple d'Immedia, une entreprise agroalimentaire qui propose des smoothies, ces jus de fruits frais, dans des packagings recyclables. Voilà pour le côté branché et « bio ». Pour le côté « écolo »,

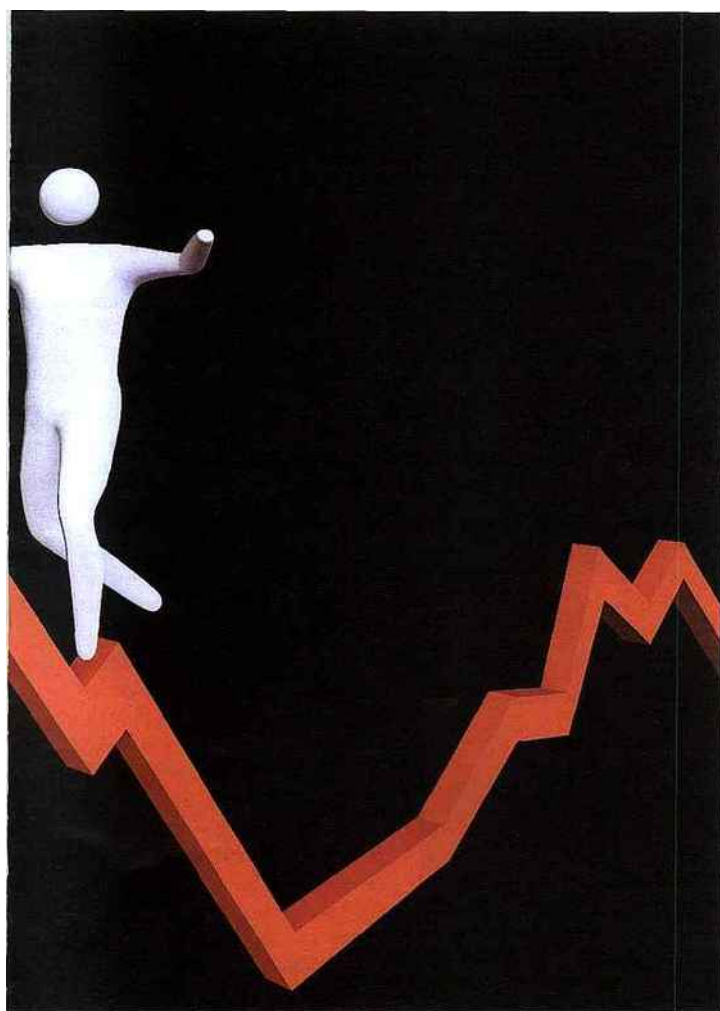
dans des sites naturels privilégiés respectant l'environnement. Résultat: un chiffre d'affaires de 4,6 millions d'euros en 2007 avec une soixantaine de salariés. Et des projets au Canada.

Bref, la prédilection des créateurs d'entreprise pour les secteurs liés au développement durable ne se dément pas. Même, et peut-être surtout, en période de crise. « Les politiques de relance mises en place par les différents gouvernements, que ce soit en France, en Allemagne ou au Japon, sont très liées aux politiques de l'environnement, observe Christine di Domenico, professeur associé à EM Lyon. Traitement de l'eau, recyclage, énergies renouvelables... Ces secteurs, abrités de la concurrence étrangère, se portaient déjà très bien, étaient déjà fortement mis en avant, et vont l'être encore davantage. La crise oriente les subventions vers eux, et ils peuvent sans doute attirer les meilleurs sur le marché de l'emploi ». D'autant qu'autour de ces entreprises gravite une myriade de petites structures, spécialisées par exemple dans le conseil pour la mise en place des énergies renouvelables. Des emplois qualifiés qui ne pourront pas être délocalisés. « Ces agences éprouvent même des difficultés à recruter », assure Christine di Domenico. Reste pour ces secteurs à se mettre véritablement en ordre de marche pour proposer une offre digne de ce nom: il s'agit d'engager une solide politique de formation (les diplômés manquent), et de coordonner toutes les instances.

de thé, les pressings mettant à la disposition des clients 24h/24 des casiers pour déposer leur linge sale, les bureaux mobiles (véhicules de location aménagés en salles de réunion, par souci d'économie) ou encore le lavage et la distribution de couches à domicile, pourrait, selon l'APCE, s'avérer gagnant dans les prochaines années. Sans oublier l'exploitation de cuiseurs-distributeurs de baguettes et la location de maisons écologiques permettant aux personnes stressées par la crise de se ressourcer sans le moindre « écran »: portable, ordinateur ou

DES DISPOSITIFS PLUS APPROPRIÉS EN MATIÈRE DE GESTION DU RISQUE AURAIENT-ILS PU ATTÉNUER LES EFFETS DE LA CRISE ?

télévision... Feux de paille résultant de la mode, ou vraies tendances de fond? Malgré, à cause de, ou grâce à la crise, il n'y aurait donc plus qu'à se lancer. « Une sorte de révolution culturelle s'est opérée: désormais, l'idée que chacun peut commercialiser son savoir-faire s'est imposée. On le vend à une entreprise quand on est salarié, mais ensuite aussi pour son propre compte en créant son entreprise. Le fossé entre salarié et non-salarié s'est estompé. La création est devenue une sorte de réflexe, comme un droit maintenant de créer son entreprise », remarque Elizabeth Vinay. Et de se remémorer l'afflux d'appels au standard de l'APCE le lendemain



ndlr – irriguent tout projet et/ou soutiennent les contrats et les appels d'offre », affirme Elizabeth Vinay. Et de citer des applications « développement durable » ou « low cost » à des secteurs d'activité classiques, faisant ainsi naître des nouveaux business. Ainsi l'entreprise Efficity se revendique de manière assez obscure « la première agence immobilière low cost ». Le site promo-formation.com propose quant à lui des sessions de formation de dernière minute, « au meilleur prix sur toute la France ». Mais c'est surtout la démarche « développement durable » qui est plébiscitée.

Immedia assure consacrer chaque année une part de son chiffre d'affaires à la reforestation dans le monde. Autres déclinai-sons: Photeus, une entreprise de conseil en gestion de patrimoine, qui dispose de fonds pour promouvoir les énergies renouvelables, ou Graines de changement, une agence d'information qui met l'accent sur « le meilleur de notre temps » et notamment les initiatives en matière de développement durable... Dans la région lyonnaise, Huttopia, fondée par Philippe et Céline Bossanne, s'est positionnée dans la gestion de campings nature

Révolution culturelle
Mais il y a plus « exotique » que le développement durable: miser sur des niches comme les salons

39 %

C'est le nombre d'entreprises qui ont ou vont lancer un produit, selon l'enquête « Opportunités en temps de

crise » réalisée par Ernst & Young. Attention, cette enquête a été conduite auprès de dirigeants ou de

cadres supérieurs appartenant à des sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à un milliard de dollars US.



Le créateur de Spidart, Nicolas Claramond, espère pour 2009 un chiffre d'affaires d'un million d'euros.

d'une émission de *Capital* (M6) dédiée au boom du soutien scolaire... « Cela semble une évidence, mais tout le monde n'est pas capable de créer son entreprise. Et puis, ce n'est pas parce qu'un créneau est réputé porteur qu'il est fait pour vous », nuance la responsable de l'APCE.

« LA CRÉATION EST DEVENUE UNE SORTE DE RÉFLEXE, COMME UN DROIT MAINTENANT DE CRÉER SON ENTREPRISE »

Attentisme ou hyperactivité

A l'exemple de celui du développement durable, d'autres secteurs demeurent en bonne santé en période de crise, ou tout au moins sont peu affectés par la conjoncture. Télécommunications (centres d'appel), santé, services de proximité notamment liés à la demande domestique, éducation... Quel-

ques grandes entreprises, évoluant dans un secteur protégé (EDF, Orange...) ou faisant de la crise elle-même un marché (cabinets comme KPMG, Accenture, Ernst & Young, PwC, sociétés de recouvrement de dettes comme Intrum Justitia) n'ont d'ailleurs guère de « mérite ». Plus largement, les sociétés qui résistent le mieux semblent dotées de dénominateurs communs. Christine di Domenico rappelle les règles de base : « Plus l'entreprise est petite, plus elle est touchée - le taux de faillite des PME est beaucoup plus élevé que celui des grandes entreprises. Ensuite, plus la part des exportations dans le chiffre d'affaires est importante (au-dessus de 50 %), plus l'exposition est dramatique. C'est le cas des entreprises du décolletage, dont 80 % du CA est réalisé à l'export ». A ce compte-là, Rhône-Alpes est particulièrement affectée, puisque « le poids de l'industrie et des exportations dans son économie » est significatif, note l'Insee dans sa note de conjoncture datée de la fin du mois d'avril. Enfin, la situation

financière au moment où les entreprises ont pénétré dans la crise constitue un autre élément déterminant. En toute logique, les sociétés positionnées sur une compétitivité « prix », dans un secteur très concurrentiel avec des marges peu importantes, sont celles qui payent aujourd'hui le plus lourd tribut. Qu'on ne se leurre pas : la crise a beau représenter pour certains une opportunité, elle a néanmoins ravagé le paysage économique, avec un taux de faillite en France de 26 % en décembre 2008, contre 11 % il y a un an, annonce Christine di Domenico. Selon le cabinet Altares, le nombre de faillites a d'ailleurs crû de 21,3 % au cours du premier trimestre 2009. Les défaillances d'entreprises dans le secteur du transport ont progressé de 43 % sur les trois premiers



« La crise constitue l'occasion de redéfinir un plan stratégique pour les cinq prochaines années, de repréciser le fil rouge de l'entreprise, de revalider son modèle économique. Tout en travaillant sur ce qui fait sens ». Xavier Houot.

CRCI (avril 2009), 52 % des entreprises ont enregistré une baisse de leur chiffre d'affaires en mars 2009 par rapport à ce qu'il recule en 2009. « Pour une entreprise sur deux, le niveau d'investissement devrait être en retrait par rapport à 2008 », note encore la CRCI. N'est-il pas tentant de faire le dos rond ? « La réaction classique des entreprises à la crise est l'attentisme ou au contraire l'hyperactivité », souligne Xavier Houot, associé chez Ernst & Young, qui a mené avec d'autres une grande étude intitulée « Opportunités en temps de crise » (enquête réalisée en janvier 2009 sur un panel de 337 dirigeants et cadres supérieurs du monde entier, appartenant tous à des sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à un milliard de dollars US). Et pour cause : difficile de ne pas se sentir désarmé face à une crise inédite. Les stratégies déployées pour tirer son épingle du jeu sont donc pour le moins hétérogènes... voire diamétralement opposées. Ainsi, selon l'enquête menée par Ernst & Young, 46 % des sondés déclarent avoir réduit leur nombre de fournisseurs pour obtenir des conditions plus favorables, alors que 42 % ont résolu au contraire de l'élargir afin de « réduire l'impact de la faillite d'un fournisseur en particulier ». Décidément, il n'y a pas de martingale pour traverser la crise sans dommages. « D'autant que cette situation est inédite : on n'a encore jamais connu ce phénomène de coupure de crédit, le fameux credit crunch. Et les grands groupes n'ont jamais atteint ce niveau de mondialisation et d'interdépendance », explique Christine di Domenico.

mois de l'année par rapport à 2009. Hausse aussi dans l'industrie (+ 28 %) ou la construction (+ 27 %).

Credit crunch

Et qu'on ne se dupe pas sur cet autre point : il reste difficile pour des dirigeants souvent intimentement touchés de voir dans ce marasme une opportunité de rebondir (lire encadré). Surtout quand ils constatent l'érosion de leur activité. Ainsi, selon le panel régional de conjoncture de la

Combattants visionnaires

Difficile donc en ces temps de conjoncture d'adopter une attitude offensive. Pourtant, certains veulent croire que la crise peut représenter un moment opportun pour une entreprise. « Les personnes que nous avons interrogées dans notre étude ont annoncé vouloir réduire leurs coûts et leurs effectifs, sécuriser leurs positions, récupérer du cash là où cela est possible. Cela ne nous a pas sur-

600

C'est, en milliards d'euros et sur 40 ans, le montant des rénovations à effectuer sur les

bâtiments existants pour les mettre aux normes du Grenelle de l'environnement, selon

la Capeb (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment).

BENEDICTE HAUBOLD, FONDATRICE D'ARTÉLIE CONSEIL
« UNE TENTATION DE REPLI SUR SOI »

Comment les dirigeants réagissent-ils à la crise?

Nous intervenons à la demande des directions générales en cas de situation humaine délicate, au sein de grandes entreprises et d'importantes PME. Et depuis l'arrivée de la crise, nous observons souvent dans la tête de pont de ces sociétés une situation de repli. Les dirigeants communiquent moins, laissant ainsi proliférer les pires rumeurs et les fantasmes les plus extravagants, se recroquevillent. Ainsi certains partent en voyage d'affaires, ou resserrent leur comité de direction à quelques personnes. Il s'agit bien sûr de stratégies d'évitement visant à se confronter le moins possible à d'autres points de vue.

Certains dirigeants affirment pourtant ne pas être affectés par la crise...

C'est un mécanisme de déni, qui sert à se protéger de la souffrance. A l'extrême, souvenez-vous de Jean-Marie Messier en 2002, déclarant à propos de Vivendi : « Le groupe va mieux que bien », tout en annonçant une perte record à ses actionnaires. Le narcissisme vient expliquer ce phénomène : en période de crise, le dirigeant s'identifie aux difficultés traversées par son entreprise. Souvent « bon élève », il n'a pas été préparé à une telle remise en cause de sa



« En période de crise, le dirigeant s'identifie aux difficultés traversées par son entreprise. Or il n'a pas été préparé à une telle remise en cause de sa stratégie, et parfois de sa personne »

stratégie, et parfois de sa personne.

Que conseillez-vous aux dirigeants que vous accompagnez?

Je leur explique qu'il n'est pas gênant d'affirmer que l'on ne sait pas. Il faut oser demander aux autres comment ils analysent la situation, même s'il n'est pas évident d'aller au contact « physique » de ses salariés sans certitude, et réfléchir à la manière d'avancer avec d'autres

repères. La crise ne demande pas un sprint, mais un marathon. Enfin, ils ne doivent surtout pas « oublier » leurs salariés, qui se sentent en cette période particulièrement vulnérables.

Sont-ils prêts à considérer la crise comme une opportunité?

D'après mes observations, non. Car ils sont dans un schéma de survie, d'adaptation à l'environnement concurrentiel. En cela, ils sont prêts à reconnaître des effets positifs à la crise, qui leur permet par exemple de prendre des décisions ou de procéder à des réorganisations qu'ils n'auraient jamais osé lancer en période « normale ». Mais pas de voir la conjoncture comme une opportunité.

Le management intermédiaire, en revanche, peut vouloir porter cette vision optimiste.

A lire : *Les risques psychosociaux* (Edition d'Organisation)

« Souvenez-vous de Jean-Marie Messier en 2002, déclarant : « Vivendi va mieux que bien », tout en annonçant une perte record »

pris. Effectivement, nous préconisons en temps de crise d'examiner attentivement sa gestion de trésorerie et la question de son exposition. Mais nombre d'interlocuteurs ont aussi indiqué ne pas diminuer leurs investissements en matière de développement durable. Et surtout vouloir conquérir de nouveaux marchés, par exemple les fameux BRIC (Brésil Russie Inde Chine). Ces dirigeants ont paru se poser en combattants visionnaires bourrés d'énergie », affirme Xavier Houot, qui cite pour illustration les récents achats d'entreprise réali-

« LA CRISE ORIENTE LES SUBVENTIONS VERS LES SECTEURS LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE, QUI VONT SANS DOUTE ATTIRER LES MEILLEURS SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI »

sés par Bic notamment en Inde, les prises de position d'Areva, et le recentrage de Michelin sur l'Asie. Ces exemples peuvent-ils avoir valeur de généralités? Ne sont-ils pas très éloignés des tourments dans lesquels se débattent les structures de plus petite taille? Pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, la crise peut constituer l'occasion de revoir leurs « fondamentaux ». « C'est une phase où on passe tout au Kärcher, une occasion fabuleuse de se demander : qu'est-ce que je vends? A qui? Pourquoi? Mes

clients sont-ils solvables? Dois-je aller vers d'autres clients? C'est le moment de redéfinir un plan stratégique pour les cinq prochaines années, de repréciser le fil rouge de l'entreprise, de revalider son modèle économique. Tout en travaillant sur ce qui fait sens », estime le consultant.

Plus concrètement, l'un des premiers départements qui pourrait « profiter » de la conjoncture est la gestion du risque. Des dispositifs plus appropriés auraient-ils pu atténuer les effets de la crise? Et peuvent-ils le faire à l'avenir? « Les risques sont aujourd'hui de nature plus variée (stratégiques, opérationnels...). En conséquence, la gestion du risque doit être davantage ancrée au niveau des conseils d'administration, et suivie de façon plus régulière. Certaines entreprises ne sont pas suffisamment outillées pour anticiper le risque », examine Xavier Houot. Alors que Christine di Domenico considère quant à elle que les chargés du risque dans les entreprises ont reçu un message peu clair : « Jusqu'au printemps 2008, on affirmait que les Etats-Unis allaient être touchés par la crise, mais que la Chine, l'Inde, et le vieux continent, notamment grâce aux pays d'Europe de l'Est, formeraient un relais de croissance. C'était la fameuse théorie du découplage. Ce n'est qu'en octobre 2008, une fois les budgets prévisionnels déjà bouclés, qu'on a compris que l'Europe souffrirait d'une récession ».

Enfin, Xavier Houot préconise de repérer dans la crise une bonne opportunité de... choyer ses salariés. Compte tenu de la conjoncture, il est capital à ses yeux de « garder ses talents ». La crise peut donc être l'occasion de réfléchir à la mise en place de « récompenses » non financières mais stimulantes, le pilotage d'une business unit par exemple, un poste à l'international lorsque les opportunités manquent sur le marché national, ou plus simplement « des horaires flexibles ou allégés, du travail à domicile, des congés sabbatiques ». Objectif : à défaut de martingale, garder de bons atouts dans son jeu. ●