

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MEMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
DAMIEN PION

LA GESTION DE CRISE DANS LES PME : LE CAS DE LA CRISE FINANCIÈRE
DE 2008

AVRIL 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Ce mémoire expose les résultats d'une étude exploratoire portant sur la gestion de crise par les entrepreneurs, et met tout particulièrement l'accent sur la crise financière de 2008.

La recherche actuelle propose de nombreux travaux, ouvrages ou articles qui s'intéressent à la question du risque et de la crise : cependant, peu d'entre eux sont consacrés à la gestion de crise.

La recherche a été menée dans le but de répertorier les éléments récurrents instaurés qui doivent conduire, éventuellement, à la mise en place d'un pattern de gestion de crise.

Dans le cadre de ce projet, l'approche retenue consistait à observer la perception, les actions entreprises et le retour d'expérience des entrepreneurs de PME, dans le cadre de la gestion d'une crise spécifique. À partir d'une série d'entrevues semi-dirigées auprès de dirigeants d'entreprises impliqués dans la gestion de crise en 2008, il s'agissait :

- a) de retracer les situations d'avant crise ;
- b) d'énumérer les conséquences de la crise puis d'exposer les actions et les décisions prises ;
- c) d'analyser les résultats obtenus et de dresser un retour d'expérience applicable à toute gestion de crise.

Les résultats suggèrent qu'il existe un synchronisme dans la méthodologie de la gestion de crise de 2008, tant par les points communs énumérés par les entrepreneurs que par leurs visions de l'avenir. Des recherches et études avec un échantillonnage plus important sont nécessaires pour confirmer ou infirmer ces résultats.

Mots-clés : Gestion de crise, entrepreneur, crise financière, PME

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS	ix
REMERCIEMENTS	x
INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	16
CHAPITRE 2 : CONTEXTE THÉORIQUE	29
2.1 DÉFINITIONS	31
2.1.1 La définition de la crise	31
2.1.2 La définition de la PME	34
2.1.3 La définition de l'entrepreneur	35
2.2 LE RISQUE DANS LES PME	36
2.2.1 La prise de risque dans les PME	36
2.2.2 La gestion du risque dans les PME	40
2.2.3 Le risque de crise financière dans les PME	44
2.2.4 Les pratiques d'affaires des PME et la crise financière	49
2.3 LE CADRE CONCEPTUEL	53

CHAPITRE 3 : CADRE OPÉRATOIRE	56
3.1 APPROCHE UTILISÉE	56
3.2 DÉMARCHE SCIENTIFIQUE	58
3.3 MÉTHODOLOGIE.....	59
3.3.1 Stratégie de recherche.....	59
3.3.2 Traitements des données.....	60
3.3.3 Analyse des données.....	62
3.3.4 Fiabilité et Validité	63
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS	65
4.1 PRÉSENTATION DE LA BASE DE DONNÉES	65
4.2 ANALYSE DE CONTENU.....	66
4.2.1 Situation avant la crise.....	68
4.2.2 Situation pendant la crise.....	69
4.2.2.1 Les faits	69
4.2.2.2 Les moyens.....	70
4.2.2.3 Les décisions	71
4.2.2.4 Les pratiques	73
4.2.3 Situation après la crise	75
4.2.3.1 Le constat	75
4.2.3.2 Les résolutions.....	77
CHAPITRE 5 : DISCUSSION.....	81

5.1 INTERPRÉTATIONS DES RÉSULTATS	81
5.2 APPORTS DE L'ÉTUDE	87
5.3 LIMITES DE L'ÉTUDE	94
5.4 PISTES DE RECHERCHES FUTURES	95
CONCLUSION.....	97
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	100
ANNEXES.....	110
Annexe 1 : Schéma d'entrevue, lettre d'information et formulaire de consentement ...	110
Annexe 2 : Base de données – recueil des informations par entreprise	118
Annexe 3 : Analyse de la base de données	135
Annexe 4 : Analyse inter-cas	141
Annexe 5 : Les répercussions réelles ou escomptées de la crise sur le financement des PME et l'entrepreneuriat	142

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les différents plans de relance européens.....	27
Tableau 2 : Stratégies pour accroître ou maintenir la compétitivité des PME dans un contexte de mondialisation.....	79

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Scope of this paper (Cyr, Julien, Vaghely, 2007, p2).....	18
Figure 1- Graphique 1 : La demande de crédit aux États-Unis.....	22
Figure 2 : Le durcissement des conditions de crédit bancaire	23

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BIT : Bureau international du travail

CDAF : Compagnie des acheteurs de France

CREPUQ : Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec

ERP: Enterprise resource planning

FMI : Fonds Monétaire International

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

PME : Petite et moyenne entreprise

PNUD : Programme des Nations unies pour le Développement

R. et D. : Recherche et Développement

SPSS : Logiciel de découpage d'entretien afin de pouvoir réaliser une recherche analytique

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon directeur de recherche, Monsieur Théophile Serge Nomo pour son soutien et sa confiance dans le choix et la réalisation de ce mémoire ainsi que mes lecteurs Monsieur André Cyr et Monsieur Michel Arcand.

Je souhaite remercier les entrepreneurs français et québécois pour leur disponibilité et leurs commentaires. Sans leur aimable participation, la réalisation de ce travail n'aurait pas été possible.

J'adresse également mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont soutenu tout au long de la réalisation de cette recherche.

Il ne peut pas y avoir de crise la semaine prochaine : mon agenda est déjà plein.

Henry Kissinger

INTRODUCTION

En octobre 2009, après l'obtention d'un diplôme en MASTER Management des PME et Entreprenariat après deux sessions d'études à l'UQTR (grâce au programme d'échanges CREPUQ) et un stage marketing de 4 mois dans une grande banque française, j'ai fait l'amer constat que les entreprises françaises avaient cessé tout recrutement. Depuis le début de la crise, selon les informations publiées sur le site français de l'INSEE, le taux de chômage au sens du BIT avait bondi de 7.3% au 2^e trimestre de 2008 à 9.2 % au 3^e trimestre de 2009. C'est d'ailleurs cette situation historique sur fond de crise économique et financière que je décidais de retenir comme sujet de mémoire pour terminer le *cursus* de MBA (Maîtrise en Administration des Affaires) au Québec.

Durant la période 2008-2010, de nombreuses entreprises françaises ont dû supprimer des emplois et « faire le dos rond » en attendant la reprise. Le secteur automobile (Renault, PSA-Citroën) fut le plus durement touché, entraînant dans sa chute ses multiples sous-traitants.

L'économie québécoise n'a pas eu à supporter de manière aussi violente la crise de 2008. Toutefois, sur le site du *Devoir* du 29 décembre 2008¹, il est fait état que « la crise financière dont tout le monde a parlé en 2008 n'a pas frappé le Québec

¹ Le Devoir.com, (2008). *Québec-La crise économique a porté un coup dur aux entreprises les plus vulnérables et les plus endettées.* Consulté le 15 Mars 2011, tiré de <http://www.ledevoir.com/economie/actualitéséconomiques/225081>.

de plein fouet, mais certains secteurs de l'économie en ont néanmoins fait les frais ». Dans cet article, on mentionne notamment des entreprises comme l'imprimerie Quebecor World, l'équipementier de hockey Sherwood-Drolet et le fournisseur de services d'hélicoptères-ambulances Air Médic. Un article de Stéphane Champagne, paru sur le site « LaPresseAffaires² » le 25 mai 2009, nous apprenait que le fabricant sherbrookois de véhicules électriques industriels Motrec avait constaté une baisse de sa production de 50%. Sur ce même site, le 20 juillet 2009, Stéphane Champagne nous informait cette fois que l'entreprise montréalaise Sublime Dessert avait retranché 19 emplois des 55 présents en 2008, et que la fabrication quotidienne de pâtisseries haut de gamme était passée de 6000 à 4000.

Le séisme de 2008 a mis à mal les ressources financières des PME. Peu de travaux ont traité de ce sujet. En ce début de deuxième décennie du XXI^e siècle, les entrepreneurs français et québécois, forts de l'expérience de cette crise internationale, se sont adaptés à une mondialisation qui bouleverse les échanges commerciaux et financiers.

L'élément déclencheur de la crise de 2008 a été identifié. Il a pris naissance à l'été 2007 aux États-Unis, alors que des prêts hypothécaires à haut risque (dits *subprimes*) garantis par l'État ont permis à de nombreux ménages à faibles revenus d'envisager l'achat d'une maison. Avec des taux d'intérêts variables et le risque du non-remboursement garanti par l'hypothèque du bien immobilier lui-même, les banques ont accordé un nombre important de crédits bancaires. L'analyse de la crise démontre que ces prêts ont été accordés – avec des critères moins stricts que pour les emprunts « classiques » – à de nombreux ménages dont la solvabilité était incertaine. Une spéculation s'est effectuée sur les revenus tirés de ces emprunts.

² Champagne, S. (2009). Sublime Desserts : vendre des gâteaux aux Européens, La Presse Affaires, Consulté le 20 janvier 2011, tiré de <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/pme/region-montreal/200907/20/01-885570-sublime-desserts-vendre-des-gateau-aux-europeens.php>.

L’adéquation d’une hausse du marché de l’immobilier et une baisse des taux intérêt a permis aux sociétés de courtages de saisir l’occasion pour inciter des familles à devenir propriétaires, en se disant que si elles devenaient insolubles, elles pourront revendre à leurs avantages [...]. Avec l’explosion de la bulle immobilière, les maisons ont perdu 50% de leurs valeurs et de nombreuses familles n’ont pas pu continuer à rembourser leurs emprunts. (Waetcher & You, 2008).

C’est l’une des causes principales de la crise, mais pas l’unique. La surnotation, par les organismes, des produits financiers et l’offre importante de crédits ont généré une bulle sur les marchés. L’économie financière internationale était dopée virtuellement. Alors que les acteurs du marché avaient confiance dans la valeur de ces titres jusqu’au début de 2007, le ralentissement du marché immobilier a fait voler les certitudes en éclats. Cette incertitude, que l’ancien président de la Réserve Fédérale Américaine (1986-2006) Alan Greenspan a justement qualifiée d’« exubérance irrationnelle », dénote une profusion malsaine. Les sociétés de courtage ont fait faillite, entraînant avec elles les banques. Les agences de notations telles que Standard and Poor’s ou Moody’s ont noté favorablement ces prêts hypothécaires garantis, sans remarque particulière. Cela leur vaudra d’ailleurs de vigoureuses critiques, dès la fin de l’année 2007.

Ces titres ont entraîné la chute de nombreux organismes financiers : entre leurs propres prêts (pour les Américains) et les titres extérieurs, de nombreuses banques ont été déclarées en faillite, telles Lehmann Brothers aux États-Unis ou Northern Rock en Grande-Bretagne. D’autres ont été rachetées, pour éviter la faillite, comme la banque belge Fortis ou Washington Mutual par Morgan Stanley ou Merrill Lynch par Bank of America. L’état américain a également décidé d’intervenir pour éviter, au pays, la plus grande crise financière depuis celle de 1929. Parallèlement à la situation américaine, toutes les bourses internationales, dès l’automne 2008, subissaient un krach boursier, et des pays comme l’Islande et l’Ukraine se sont vus obligés de dévaluer leurs monnaies et d’entrer dans une phase de cessation de

nement. En Europe, l'intervention de la BCE (Banque Centrale Européenne) a permis de sauver plusieurs institutions financières.

Ces dernières ont été l'un des maillons défectueux de la crise financière subie par les PME. Face à une baisse brutale des carnets de commande et à la défaillance des banques qui ont cessées de répondre à leurs demandes de soutien financier, les entrepreneurs ont découvert le processus de gestion de crise. Peu étaient préparés à ce risque de crise financière.

La génération des entrepreneurs en place en 2007-2008 n'a jamais été confrontée à une crise financière internationale de cette ampleur. Depuis la fin de la seconde guerre mondiale en 1945, les effets des nombreuses crises politico-économiques du XXème siècle, telles que les guerres du Vietnam et du Golfe, la fin de la parité dollar/once d'or, le choc pétrolier de 1973 ou la chute du Mur de Berlin en 1989 et l'éclatement de l'URSS en 1991 n'ont eu que peu de répercussions sur la gestion des PME. Depuis la reconstruction d'après-guerre, la demande mondiale n'a pas cessé de croître et a permis une croissance économique exponentielle dans tous les domaines d'activités. Les PME ont particulièrement contribué à ce développement. En 2007, le Canada comptait 1,6 million de PME selon le Gouvernement du Canada (Principales statistiques sur le financement des petites entreprises -Décembre 2009) et François Drouin - PDG d'OSEO³ - annonce en préface du rapport « PME 2008 » le nombre de 2,9 million de PME en France.

Cette implication importante dans toutes les économies nationales a conduit les entrepreneurs, dès Septembre 2008, à ressentir brutalement les impacts de la crise financière internationale sur leurs activités. Les PME ont vu leurs carnets de commande s'amenuiser au fil des mois, dictant à leurs dirigeants de prendre des mesures en urgence. La plupart d'entre eux n'avaient jamais eu à instaurer du

³ OSEO est une entreprise publique française de soutien aux PME. Ses missions sont variées. Elle intervient dans les projets d'innovation, de développement à l'international, dans la recherche de financement et de trésorerie. Elle contribue également à la création et à la transmission des PME.

chômage partiel, des licenciements économiques, voir se déclarer en cessation de paiement. Conscients du retentissement de cette crise financière sur les indicateurs nationaux (PIB, taux de chômage, exportations...), les États sont intervenus dès début 2009. En Europe, la mise en place de mesures comme le soutien aux organismes financiers, l'allégement de charges, l'encadrement des délais de paiements, les aides à la recherche et au développement a permis de limiter la disparition de PME et la destruction de milliers d'emplois. Dans le cadre de ce mémoire, l'hypothèse retenue est qu'avec l'avènement d'une crise financière, les entrepreneurs doivent remanier leurs pratiques d'affaires afin de répondre aux difficultés rencontrées.

Les impacts de la crise financière internationale de 2008 ont été ressentis par toutes les populations. Avec des PME aux bilans précaires, des fermetures d'entreprises, une baisse du pouvoir d'achat des salariés et la mise à mal des économies capitalistes, les peuples ont dorénavant une aversion à l'égard des organismes financiers et des pouvoirs politiques.

C'est sur le fond de cette crise financière de 2008 que le sujet de recherche a été retenu. Sous étude, quatre entrepreneurs de PME ont accepté de retracer cette période en analysant leurs situations d'avant-crise, pendant la crise et après la crise.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

La problématique de ce mémoire s'appuie sur une vision d'ensemble de la crise financière de 2008 : celle-ci a pour objectif de permettre une meilleure compréhension de l'approche des PME face à la crise, de dégager les moyens que les entrepreneurs ont pris pour l'affronter, et enfin, de rendre compte des enseignements qu'il convient d'en tirer.

Ce mémoire retrace la crise de 2008, tout comme les risques qu'ont connus les PME et leurs gestions face à cela. En dépit du nombre limité d'entreprises (quatre) à l'étude (Québec et France), si les résultats ne permettent pas de généraliser les modes de gestion appliqués, ils présentent néanmoins une vision globale du contexte et peuvent être le point de départ de recherches ultérieures sur le sujet.

Ainsi, à l'aide d'études de cas menées auprès de PME françaises et québécoises, il est possible de décrire les pratiques d'affaires existantes, ainsi que celles mises en place pour atténuer les effets de cette crise. Il est évident que la pratique de gestion de crise n'était pas étrangère aux entrepreneurs de PME, mais aucune étude n'en avait analysé une crise en particulier et son impact sur les entreprises. Les risques de crise sont, en général, mesurés dans un domaine restreint mais jamais dans leurs conséquences globales sur une organisation. Aujourd'hui, la spécialisation de la recherche conduit davantage à la prolifération d'études s'attachant à une facette unique, tels que le marketing, la comptabilité, les ressources humaines ou la finance. En étudiant un seul pôle d'activité d'une PME, les auteurs n'analysent pas les implications générées à l'ensemble de l'organisation. A l'aide d'une étude exploratoire, le sujet de recherche de ce mémoire se concentre sur une situation précise, celle des PME face à la crise financière de 2008 et ses impacts sur toutes leurs activités.

Les économies du monde entier ont amorcé, depuis les années 1980, la libéralisation des échanges commerciaux internationaux dont chaque décision, quel que soit sa nature, peut avoir des répercussions globales à plus ou moins long terme. De même, selon le type d'organisations généralement localisées dans une région géographique restreinte, certaines PME pourront rencontrer des difficultés à se positionner dans ce nouveau tissu économique mondial. Elles en subissent les conséquences.

De fait, plusieurs éléments extérieurs viennent, régulièrement, rappeler aux dirigeants d'entreprises que l'environnement économique dans duquel ils évoluent est instable. Ce passage décrit les bouleversements envisageables :

La crise est souvent plus complexe qu'elle n'y paraît. Elle agit sur plusieurs angles à la fois : multidimensionnelle, attaquant plusieurs aspects de l'entreprise avec des conséquences directes et indirectes, géographiquement diffuse [...]. (Natale, Rothschild et Sora, 1995, p. 290)⁴

Dans l'histoire récente, les diverses crises ont eu des origines diverses, notamment un déséquilibre économique (Brésil), un conflit (Irak), une catastrophe naturelle (Japon) et la prolifération des échanges internationaux, principale source de la crise financière de 2008.

C'est ce que Perrow nous rappelle ici :

Les crises ne sont pas le fruit du hasard, mais la manifestation ultime d'une longue période de gestation. Elles seraient alors le résultat d'un processus cumulatif de dysfonctionnements organisationnels. Les crises sont donc rares, mais inévitables. Elles sont inhérentes aux systèmes. Le gérant ne prendrait pas la peine de mettre, en place, des moyens de contrôle aidant à la gestion normale d'une entreprise, s'il ne craignait pas la crise. (Perrow, 1984, dans Roux-Dufort, 1991, p. 19)

Selon Roux-Dufort (1991), il y aurait deux manières d'approcher une crise :

⁴ The risk is that a computerized decision support system may not complain all of the important information (...)

- La crise est considérée comme un événement qui prend souvent sa source dans un élément déclencheur qui prime sur les autres. Ceci s'expliquerait par le principe de cause à effet, et tous les efforts sont mis en place pour y réagir. L'attitude des entrepreneurs est, dans ce cas, le fatalisme. L'origine d'une crise est constituée d'une cascade d'évènements.
- Les crises sont précédées de signes peu perceptibles, selon les chercheurs qui suivent ce cheminement de la pensée. A l'inverse, certains auteurs analysent les crises comme une catastrophe.

Dans cette étude, il est retenu le cheminement qui définit les crises comme rares mais normales et inhérentes aux systèmes. Leurs sources sont constituées d'une multiplication de facteurs et de problèmes liés aux acteurs de l'organisation. Dans de tels cas, une veille est instaurée pour se concentrer sur la prévention, la réaction et l'apprentissage interne et externe à l'entreprise. En 2007, Cyr, Julien et Vaghely ont établi l'existence d'un lien à plusieurs niveaux de la gestion de crise et le définissent dans le tableau synthétique ci-dessous.

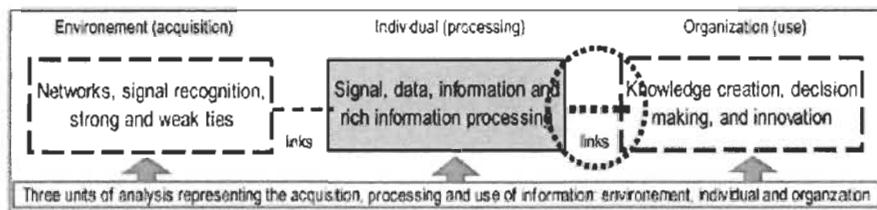


Fig. 1. Scope of this paper.

(Cyr, Julien, Vaghely, 2007, p2)

Les auteurs considèrent que l'environnement, tel que les médias, impose des signaux d'alerte. Ces derniers conduisent l'individu ou l'entreprise à les détecter puis à rechercher des informations nécessaires à une analyse globale de leurs impacts sur le processus concerné. Ce cheminement doit mener à la création d'un savoir, à la prise de décision, à l'innovation.

La crise est souvent déclenchée par des événements dans l'environnement proche de la société ou à l'interne. Elle amène le changement. Celui-ci est rarement le fruit d'une réflexion en amont, mais plus souvent le fruit de la réaction à un problème. Les limites des compétences, des connaissances et des ressources se dévoilent alors. Selon Roux-Dufort (1999), ce type de situation crée des nouvelles méthodes d'apprentissage au sein de la société et la fin d'une routine managériale type. La mise en place d'une gestion proactive de l'entreprise est donc nécessaire. Mitroff, Pearson et Harrington (1996) ont répertorié onze sources potentielles aux situations de crise :

- L'agression criminelle ;
- L'agression de type économique (OPA) ou toute action économique comme une crise financière ;
- La dissémination d'information (espionnage, copie, etc.) ;
- L'accident industriel ;
- Les catastrophes naturelles ;
- La défaillance ou destruction partielle du site ;
- La crise légale (fraude, mise en examen) ;
- Le problème de réputation ;
- La crise sociale (séquestration, conflit social) ;
- La santé (accident du travail, contamination) ;
- La réglementation (lobbying).

En ce qui concerne la crise de 2008, il faut se référer à la situation économique antérieure. Après l'éclatement de la « bulle Internet » en 2001, la première puissance économique mondiale, les États-Unis, a su réagir et atteindre – selon le profil statistique par pays publié sur le site de l'OCDE – un taux de chômage inférieur à 5% (4.6% pour l'année 2006) et un PIB en croissance de 2.6% par an jusqu'en 2007. Avec le dopage économique des diverses bulles économiques qui se

sont succédées (financière, économique, informatique..), les États-Unis ont vécu à crédit.

C'est une croissance forte de la productivité et la bonne tenue du dollar sur les marchés internationaux qui lui ont permis d'atteindre ces résultats. Toutefois, le processus de récession s'est mis en place dès la fin de 2007. Selon la statistique publiée par l'OCDE en Février 2009, « Le taux de chômage aux États-Unis en janvier 2009 était de 7.6%, supérieur de 0.4 % à celui du mois précédent et supérieur de 2.6 % à celui de l'année précédente. » En 2010, le site de l'OCDE publie, comme statistique, un PIB en croissance annuel pour 2008 avec un fort recul à 0.4%.

Après avoir décrit les éléments déclencheurs de cette crise et ses répercussions sur le monde de la finance, il nous faut les relier aux organisations de type PME. Car bien plus que la crise en elle-même, c'est le cercle vicieux de l'attentisme qui s'est installé qui a mis à mal tous les modèles économiques. En 2008, la crise économique et financière est venue frapper toutes les organisations. Si nous retenons une vision purement processuelle du contexte, il faudrait y inclure la crise de la réglementation et de la législation sur les dérivés d'actions et sur l'investissement à crédit. L'ensemble de ces éléments, depuis le début des années 2000, auraient du être considérés comme des signes avant-coureurs. Certains économistes de renom, notamment Michel Aglietta dans *La Crise* (Éditions Michalon 2008) et Paul Jorion dans *Vers la crise du capitalisme américain ?* (La Découverte, 2007), ont bien tenté d'alarmer les politiques. Nul ne les a écoutés. Et si les dirigeants de PME ont fait entendre leurs difficultés dès le début de la crise, il a fallu attendre la fin de 2008 pour qu'en France, la ministre du Budget, Mme Christine Lagarde, annonce un dispositif d'aides aux PME.

Dans un article publié en 2009, le Gouverneur de la Banque Centrale Irlandaise Patrick Honohan décrit la crise comme :

- « une hausse rapide de la demande du crédit » : avec des demandes fortes car les besoins étaient réels, mais avec des conséquences telles l'insolvabilité et le manque de liquidités ;

- « le risque d’agence » : le lien étant cassé entre les bailleurs de fonds et les demandeurs, les problèmes de financement se présentent rapidement. Un arbitrage devient nécessaire et c’est l’État qui doit intervenir pour essayer d’enrayer la crise. (Honohan, 2009, p. 207-231).

OSEO (2009) affirme que « La crise a et va vraiment changer la physionomie des entreprises » (p. 2), ce à quoi les entrepreneurs n’ont pas été préparés.

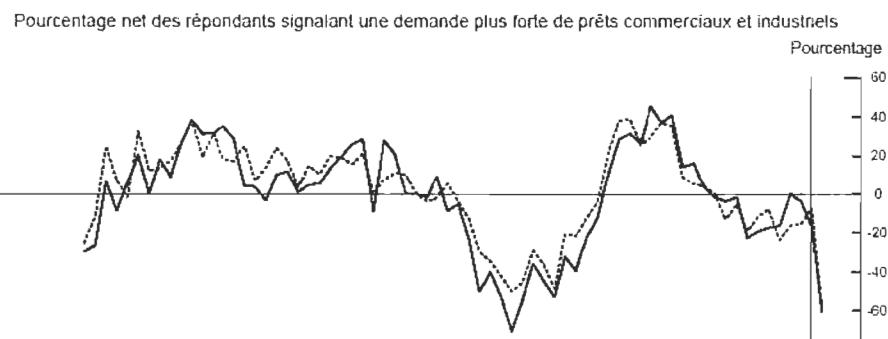
Dès septembre 2008, les carnets de commande s’amenuisent et à plus ou moins long terme, l’activité des PME rencontre des difficultés. Les entrepreneurs, plutôt sur la défensive face à cette situation, voient le marché de l’offre et de la demande se restreindre automatiquement.

Les dirigeants ne semblent pas en mesure de prévoir les causes et les conséquences d’une possible crise au sein de leurs PME. L’entrepreneur doit nécessairement dégager l’image d’une personne présentant de la crédibilité et de la force de conviction : son besoin de réussir à tout prix et à court terme fait en sorte qu’il ne s’autorise que peu de temps pour vérifier les problématiques liées à sa société. Aucune prévision de risque ne lui ayant permis d’anticiper la crise, la situation l’oblige à une gestion à court terme et à des prises de décisions non mûries ayant pour objectif de préserver son entreprise le plus possible. Une autre problématique concerne l’allongement des délais de paiement : les PME sont en recherche constante de liquidités et reportent au maximum leurs règlements afin de limiter les besoins en fonds de roulement. Ce qui a créé des tensions au niveau de la trésorerie des entreprises.

Dans la publication de l’OCDE, faisant suite à une table ronde réunie à Turin en mars 2009, plusieurs graphiques sont mis à la disposition du lecteur. Le premier (p. 23) constate aux États-Unis la chute brutale de la demande de crédit et, par conséquence, des investissements. La consommation est freinée. Les PME voient

leurs activités et leurs chiffres d'affaires décroître. Lors de cette Table ronde, le Canada « a évoqué le fait qu'un quart de ses PME étaient sous-financées. »

Figure 1. Graphique 1 : La demande de crédit aux États-Unis



Source : Federal Reserve, Senior Loan Officer Opinion Survey on Bank Lending Practices, publiée le 2 février 2009.

La réflexion émise par l'OCDE (p. 24) est que « Globalement, les informations disponibles sur les stratégies adoptées par les PME portent à croire que les entrepreneurs n'ont pu accroître leur endettement en dépit de la chute des ventes et de l'allongement des délais de paiement. Face à un avenir incertain, cette réaction est on ne peut plus sensée, d'autant plus que les entreprises sont également confrontées à un durcissement des conditions de crédit imposées par les établissements bancaires et autres créanciers. »

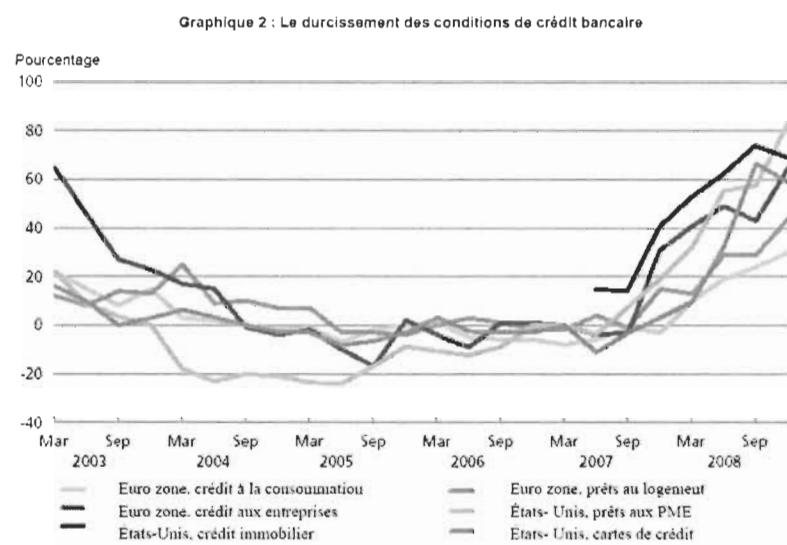
Pour répondre à ces problèmes, trois axes sont possibles pour les entreprises :

- Réduire les coûts afin de rétablir la rentabilité et adapter la production en fonction de la baisse du niveau de la demande.
- Rechercher de nouvelles sources de liquidités en allongeant leurs propres délais de paiement et, le cas échéant, en diminuant ou en supprimant les dividendes.
- Mettre en attente, lorsque cela est possible, les projets d'investissement et d'expansion. (OSEO, 2009, p. 8)

Les relations entre entrepreneurs et banquiers se modifient. Le durcissement des conditions d'octroi de crédit est aussi une autre difficulté. Pour lutter contre ce

sous-financement, les sociétés tentent de trouver des liquidités sur les marchés financiers.

Le second graphique produit par l'OCDE (p. 11) issu du document de préparation à la Table ronde de Turin en mars nous présente le durcissement des conditions de crédit bancaire dans la Zone Euro et aux États-Unis.



Note : Calculs basés sur l'enquête *Senior Loan Officer Opinion Survey on Bank Lending Practices*, de la Réserve Fédérale des États-Unis et l'enquête *Euro-Area Bank Lending Survey* de la Banque Centrale Européenne. Dans ces enquêtes, un certain nombre de responsables de haut niveau au sein des banques répondent, sur une base trimestrielle, à un certain nombre de questions récurrentes au sujet des normes de crédit de leurs banques. L'index est calculé comme étant le pourcentage de responsables ayant déclaré que leur banque avait durci ses conditions d'octroi de crédit.

Source : EcoWin, dans « Denmark's National Bank », *Monetary Review*, 4^e trimestre 2008.

On constate que, dès l'été 2007, le durcissement d'octroi des crédits aux PME se met en place dans les deux zones examinées. Une accélération très nette se produit aux États-Unis en 2008 alors que dans la zone Euro une baisse sensible se produit au printemps 2008 avant de s'accentuer, à nouveau, à l'automne 2008.

Durant cette période, la publication de l'OCDE (p. 19) précise qu'au Canada :

Selon le Baromètre trimestriel des affaires (décembre 2008), 29% des chefs de PME déclarent avoir enregistré en 2008 des performances beaucoup plus fortes qu'en 2007, alors pour que 40% d'entre eux, les performances étaient moins bonnes ou relativement moins bonnes. Seuls 17% des entrepreneurs

s'attendent à une amélioration de leurs performances à l'avenir, alors que 44% d'entre eux tablent sur une dégradation.

OSEO (2009, p. 14) relève quatre changements notables en matière d'investissement et financements bancaires :

- Les PME (et les entreprises en général) ont fortement revu à la baisse leurs projets d'investissement financés par l'emprunt.
- Les besoins des PME en fonds de roulement et en emprunts à court terme ont diminué dans certains pays, bien que dans une moindre mesure par rapport à ceux des prêts à visée d'investissement.
- Les établissements bancaires ont durci leur politique de prêt, tant pour les nantissements que pour les sommes prêtées.
- Les établissements bancaires et autres intermédiaires financiers ont considérablement augmenté le coût du crédit.

De par ces modifications, la politique d'expansion de plusieurs entreprises a été mise en arrêt. Face à cette situation critique des économies, les États et leurs gouvernements sont intervenus en proposant des mesures de soutien afin de limiter le contrecoup de la crise, de surseoir à la suppression des emplois et de retrouver des taux de croissance positifs. Par exemple, pour le Canada, la publication de l'OCDE précise qu'« Une injection d'un montant de 100 millions CAD dans le capital de la Banque de développement du Canada soutiendra la mise en œuvre d'un nouveau programme de garantie des fonds propres. » (p. 34) De même, « Le gouvernement a augmenté le plafond des recettes permettant aux petites entreprises de bénéficier d'un taux fédéral réduit d'imposition. » (*ibid.*)

Les grands axes d'aide du gouvernement canadien ont été des mesures visant à soutenir les PME, celles-ci ayant au reste été adoptées également par tous les grandes économies avancées. OSEO(2009) les a énoncées de cette manière :

- « Atténuer la pénurie de fonds de roulement dans l'économie », en accordant des prêts à taux zéro afin de donner des liquidités à court terme aux sociétés.

- « Réduire les impôts et faciliter leurs acquittements » afin de dégager une plus grande marge de manœuvre et des bénéfices plus grands.
- « Faciliter les exportations », en aidant à mettre en place des colloques ou des aides à l'exportation.
- « Créer et étendre les mécanismes de garanties » en proposant de garantir les prêts des entreprises aux banques afin de relancer le crédit.

Si les entrepreneurs ont été contraints d'intégrer ces mesures incitatives dans leurs politiques de gestion, elles constituèrent en revanche un élément additionnel à la génération de stress et potentiellement de crises au sein des organisations de type PME.

De nombreux axes de réflexion ont été utilisés par les dirigeants des pays occidentaux afin de lutter contre cette crise. Villon (2008) s'interroge sur les modalités de relance par les États : « Baisse des prélèvements ou hausse des dépenses publiques ? Mesures ciblées ou globales ? » Il fait part de 5 critiques relatives aux politiques budgétaires émises :

- * 1. La question des délais. D'une part, les lourdeurs institutionnelles créent un délai entre la décision politique et l'effectivité des mesures. D'autre part, un délai est nécessaire pour que les mesures prises produisent leurs effets sur la production et l'emploi.
- * 2. Les stabilisateurs automatiques. Une récession a mécaniquement pour effet de creuser le déficit budgétaire puisque certaines dépenses augmentent [...] alors que les recettes diminuent.
- * 3. L'effet d'éviction. Le financement du déficit budgétaire creusé par la politique de relance risque d'amener à une hausse des taux d'intérêts [...]. En cas d'éviction pure, la baisse de l'investissement privé est égale à l'augmentation des dépenses publiques nettes: l'effet de relance est nul.

Deux effets sont possibles. Le premier est l'effet de volume. Les gouvernements empruntent sur les marchés en permettant la relance de

l'économie par une augmentation de la dépense publique. Le deuxième effet est l'effet prix engendré par une raréfaction de l'argent (financement des déficits) qui fait augmenter les taux d'intérêts au détriment des investissements privés.

* 4. La contrainte extérieure. Dans une économie ouverte, une relance menée dans un pays entraîne une augmentation de ses importations. À moins que ses pays partenaires commerciaux relancent en même temps [...], l'augmentation des importations est synonyme de déficit commercial accru et de relance économique limitée.

* 5. La dette publique. La politique de relance doit théoriquement se caractériser par des mesures temporaires. À long terme, les effets sont une augmentation de la dette publique et une socialisation croissante de l'économie.

En France, il est notifié dans le rapport de l'OCDE que « Depuis janvier 2009, les délais de paiement sont plafonnés à 45 jours, les intérêts de retard sont doublés et d'autres mesures juridiques de dissuasion ont été mises en place. Ces mesures doivent libérer un apport de 4 milliards EUR supplémentaires de fonds propres aux PME. » (p. 34) De même, l'État français règle ses dettes : « Le ministère de la Défense s'apprête à régler immédiatement ses arriérés de paiement auprès de ses fournisseurs, et de nombreux crédits d'impôts seront remboursés en espèces ; les paiements et remboursements de TVA seront effectués sur une base mensuelle, et les versements anticipés dans le cadre des marchés publics seront augmentés. » (*ibid.*) L'État français effectue cette action dans la nécessité de réduire ses propres dettes. L'objectif est de pouvoir continuer à emprunter à des taux d'intérêts compétitifs car la crise financière a raréfié le crédit, y compris pour les états.

Toujours selon la Table Ronde de Mars 2009 réunie par l'OCDE, « D'après le rapport intitulé « Insolvencies in Europe 2008/09 » (Creditreform), le nombre total des défaillances d'entreprises en Europe a augmenté de 11% entre 2007 et 2008. Dans certains pays comme le Danemark, l'Italie, l'Irlande, la Norvège et l'Espagne, ce chiffre a même fait un bond de plus de 25 %. » (p. 22)

Dans le tableau ci-dessous, extrait de Blot et all. (2010) et réalisé dans le cadre de l'OFCE, il est fait état des plans de relance instaurés par les cinq plus grands pays européens. Les politiques pour chacun de ceux-ci sont très différentes.

Tableau 1 : les différents plans de relance européens

Les différents plans de relance européens								
	France	Espagne	Allemagne	Italie	Royaume-Uni			
	Mds	% du PIB	Mds	% du PIB	Mds	% du PIB	Mds	% du PIB
Total investissement public	8.0	0.4	8.0	0.7	7.2	0.3	1.4	0.1
Soutien à la trésorerie des entreprises, collectivités, ménages	13.9	0.7	7.7	0.7	15.0	0.6	0.2	0.0
Aide aux secteurs	2.0	0.1	3.0	0.3	nc	nc	nc	0.05
Politiques de l'emploi et aides aux ménages	2.0	0.1	5.9	0.5	23.0	0.9	3.3	0.2
Suppression impôt sur le patrimoine			1.8	0.2				4.4 0.29
Baisse de la TVA								11.5 0.8
Autres					4.8	0.2	1.5	0.1
TOTAL	26.0	1.3	24.7	2.2	50.0	2.0	6.5	0.4
Source : OFCE (2009)								

L'analyse ces différents plans de relance européens permet de constater que :

- Les investissements publics furent importants en France, Espagne et Allemagne
- La France et l'Allemagne ont soutenu la trésorerie des entreprises, collectivités et ménages
- L'Allemagne a développé une politique de l'emploi et aides aux ménages
- Seule l'Espagne a supprimé l'impôt sur le patrimoine
- Seul le Royaume Uni a choisi de baisser la TVA
- L'Italie n'a pas ou a peu développé un plan de relance.

Il est à noter qu'en juillet 2011, les états peu interventionnistes tels que l'Italie et l'Espagne ont rencontré des difficultés économiques. Une hausse du chômage et des dettes publiques a contraint les dirigeants de la zone euro et des institutions de l'Union européenne à prendre, le 21 juillet 2011, des mesures pour rassurer les marchés financiers et stabiliser la zone euro déjà mise à mal par les économies grecques et portugaises. Dans un communiqué de presse publié par le FMI, nous retrouvons une déclaration de Mme Christine Lagarde, directrice générale, qui salue les mesures adoptées et précise que « ces initiatives apportent un soutien

considérable à la croissance et à la stabilité financière en Grèce et dans la zone euro. ».(Département des relations extérieures du FMI, 21 juillet 2011)

Dans ce contexte de risque de crises, beaucoup d'entrepreneurs ont commencé à prendre conscience de la fragilité de leurs organisations.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE THÉORIQUE

Dans les pages qui suivent, le cadre théorique, dans lequel s'inscrit cette recherche sur la gestion de crise dans les PME et plus spécifiquement le cas de la crise financière de 2008, sera tracé. Puis, une explication du champ de connaissances dans lequel s'insère le problème, tout en en marquant les limites, sera présentée.

La recherche sur la gestion de crise a fait l'objet, au cours des dernières années, de nombreuses publications fondées sur des études empiriques décrivant les pratiques d'affaires et les systèmes de gestion adoptés par les entreprises. Dans l'ensemble, ces recherches ont permis de mettre en lumière la variété des pratiques et de relier les réalités à un groupe de facteurs déterminants tels : l'environnement de l'entreprise, la stratégie d'entreprise, la culture de l'entreprise et la vision du dirigeant.

En ce qui concerne les PME, l'approche du statut d'entrepreneur faite par Filion (1998) laisse penser que la vision du dirigeant, ses valeurs et ses objectifs jouent un rôle prédominant dans la conception et les réalisations des activités de l'entreprise.

Tenant compte de ce contexte, c'est le modèle conceptuel présenté par le PNUD –Programme des Nations unies pour le Développement – qui a été retenu. Cet organisme se définit, sur leur site ⁵:

Le PNUD est le réseau mondial de développement dont dispose le système des Nations Unies. Il prône le changement, et relie les pays aux connaissances, expériences et ressources dont leurs populations ont besoin pour améliorer leur vie. Nous sommes présents sur le terrain dans 177 pays et territoires, les aidants à identifier leurs propres solutions aux défis nationaux et mondiaux auxquels auxquels ils sont confrontés en matière de développement. Nous nous attachons à aider les pays à élaborer et partager des solutions aux problèmes touchant aux questions suivantes : [...] Prévention des crises et relèvement [...].

⁵ <http://beta.undp.org/undp/fr. A propos du PNUD>

L'une de ses missions est de gérer toute crise potentielle, qu'elle soit de nature sanitaire (grippe H1N1), climatique (tsunami, séisme) ou encore économique.

Peu de modèles de gestion de crise existent, et la plupart d'entre eux cible uniquement un cadre et un thème précis liés à un pan de l'appareil de gestion, tels que les baisses des ventes ou des changements d'employés trop fréquents. Pauchant, Mitroff et Lagadec (1991) ont répertorié 5 types de gestion de crise en fonction du type d'efforts fournis :

- Les efforts stratégiques (changement de philosophie de gestion, formation, contrôle de gestion....)
- Les efforts techniques et structurels (création d'un groupe de crise, réduction du hasard dans la prise de décision....)
- Les efforts sur l'évaluation et le diagnostic (audit, suivi, assurance....)
- Les efforts au niveau de la communication (media training, relationnel...)
- Les efforts psychologiques et culturels (force mentale des gestionnaires, soutien psychologique aux employés...)

Les modèles permettant la gestion de tous les risques potentiels n'ont pas encore connu de grands développements, sauf dans les cas de force majeur. Le PNUD, dans le cadre de sa mission, a créé un modèle pour la gestion de crise mondiale, l'avenir de millions de personnes étant en cause.

Hassid (2010), citant la méthodologie PNUD à instaurer en cas crise, la définit ainsi :

- L'évaluation de la vulnérabilité.
- Le recueil et le traitement des informations.
- La mise en place d'un plan d'action.
- L'éducation et la formation du personnel.

Nous retiendrons ces quatre points comme éléments d'analyse de l'étude de cas sur la crise financière de 2008.

En effet, à l'automne 2008, le monde découvre un nouveau type de crise :

Nous sommes dans un monde à la fois interdépendant, multiple et fluide, aujourd’hui les crises ont un aspect global et mondial [...]. Le monde est ainsi interdépendant. Le problème bénin peut se transformer en une véritable crise interne nécessitant des décisions parfois brutales et coûteuses. (Hassid, 2010, p. 24).

Le terme « interdépendant » rapporte au fait que toutes les économies sont reliées entre elles. Aux 4 points du modèle PNUD, il y a lieu de reconnaître en sus l’essor considérable du circuit d’information. L’accès aux nouvelles technologies (Internet, télévision numérique, téléphonie mobile) est proposé au plus grand nombre. L’interdépendance, comme l’expliquent Audigier, Coulon et Rassat, (2003) est constituée par le flux des biens (matériels et immatériels) et des personnes. Celui-ci ne cesse de progresser. Ils ajoutent que l’information planétaire « en continue », présente dans chaque foyer, engendre la nécessité de prises de décisions promptes. En tentant de s’approprier une potentialité de risques, l’individu essaie d’en maîtriser les conséquences. De par la masse de renseignements reçus, la sensibilité des populations est de plus en plus importante, et son pouvoir de consommateur peut engendrer des crises jusqu’alors ignorées, comme le boycott d’un produit, d’une marque, d’une société, etc. (Audigier, Coulon et Rassat, 2003).

Pour appréhender le sujet de recherche sur les PME face à la crise financière de 2008, il nous faut tout définir « une crise », en terme général pour mieux en comprendre les rouages et les idées qui entourent ce concept.

2.1 DÉFINITIONS

2.1.1 La définition de la crise

Pour Rosenthal (1986), une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d’un système social, qui en situation de forte pression et haute incertitude, nécessite la prise de décisions cruciales. Il a considéré également que la menace peut être une opportunité pour

certains. Souvent la crise est souhaitée, bien qu'elle soit incompréhensible et sans responsable désignable.

C'est pour cela qu'il a émis diverses typologies de crises (p 135) :

- « la crise inimaginable, selon laquelle l'entrepreneur doit s'interroger sur des sujets invraisemblables,
- la crise négligée provoquée par un travail incomplet, voir bâclé ou tout simplement non réalisé qui entraîne des problèmes au sein de la société
- la crise quasi inévitable, qui, en dépit d'une action de prévention récurrente, finit par se réaliser
- la crise compulsive due à une inaptitude à la gestion et qui entraîne une crise au sein de la société,
- la crise souhaitée, voulue par certains acteurs
- la crise provoquée par toutes les parties. »

Les crises sont d'origines multiples et leurs déclenchements ont des conséquences variables selon les paramètres en vigueur. Tel le tsunami en Asie du sud-est, le 26 Décembre 2004, période durant laquelle les touristes sont les plus nombreux et les organismes de surveillance météorologiques en sous-effectif, a conduit à des pertes humaines innombrables. Quelques semaines plus tôt, leur nombre aurait été sans doute plus limité. Une convergence des signaux ou risques peut conduire à des crises aux conséquences inégales.

Lagadec (1992) parle de capacité et d'intelligence aptes à caractériser la situation et ses risques. Il est nécessaire que l'entrepreneur s'interroge la méthodologie à adopter face à chaque type de crise : analyse, moyens, décision, suivi et retour d'expérience.

Pour Lagadec (1992), il s'agit de développer une vision distancée pour comprendre ce qui se passe et analyser froidement les données reçues afin d'obtenir ainsi un sentiment de sécurisation. L'auteur a ainsi décidé de mettre en place une procédure qui doit permettre de faire face à une crise. Il en définit ainsi les cinq concepts :

- le concept de séparation : séparation entre ce qui est concerné et ce qui ne l'est pas. Par exemple, séparation de la gestion technique et de la communication ;
- le second concept : maîtriser les processus d'information internes, réduire le volume d'information pour ne pas inquiéter les marchés. Par exemple, dans les PME, risque de crise avec le rappel d'un produit qui pourrait être jugé défectueux (par exemple, en 2011, la crise sanitaire des graines germées en Allemagne ou le scandale du médicament MEDIATOR en France)
- le troisième concept : piloter le système ;
- pour le quatrième concept : une cellule de gestion de crise est à créer, composée de spécialistes aux compétences reconnues ;
- le cinquième et dernier concept est la maîtrise de la communication, et consiste à nommer un porte-parole qui pourra répondre à toutes les questions.

L'entreprise ne doit pas donner l'impression qu'elle subit ce qui se passe. L'image perçue par l'extérieur doit être celle d'une société proactive avec des moyens d'anticipation. Des images de type « laisser faire », « voir venir », « d'attendre le moment venu » laissent supposer une entreprise en phase d'échec.

Dès que le problème décelé ne peut plus être ignoré, l'entrepreneur inquiet se tourne vers l'extérieur (concurrents, clients) pour comprendre le dysfonctionnement. Ainsi, il évite de rechercher les sources de la crise immanentes à son organisation. Un autre cas, simpliste, consiste à projeter le problème avec la mise en cause d'autrui.

C'est ainsi qu'en refusant de prendre en compte immédiatement un problème, de le résoudre et de mener des actions correctives pour éviter son renouvellement, une simple difficulté peut se transformer en une véritable crise interne nécessitant des décisions parfois brutales et coûteuses. (Paquet, 1997)

Par son rôle de dirigeant, il est de la responsabilité de l'entrepreneur de définir toutes les actions potentielles visant à limiter les conséquences d'une crise au sein de son organisation. A chaque crise survenant dans une entreprise, et une fois

passée la première interrogation « que fait-on ? », l'entrepreneur et son équipe doivent mettre en place une gestion de crise adaptée à la situation pour revenir à la normalité le plus rapidement possible. C'est pour arrêter une méthodologie de gestion répondant aux objectifs des entrepreneurs de PME ayant subi la crise de 2008 que l'étude de cas qui va suivre a été élaborée.

Chaque PME est une entité spécifique. Après avoir défini « la crise », il est nécessaire de cerner le terrain sur laquelle elle s'est installée en 2008.

2.1.2 La définition de la PME

En ce qui a trait à la définition de PME, nous retiendrons celle de Julien & Marchesnay (1996) :

La vision générale des P.M.E. est celle d'une entreprise locale, sur un marché peu important et ciblé, ne nécessitant pas de service recherche et développement, avec un personnel qualifié mais en faible nombre. Toutefois, le statut de PME concerne également de plus grandes entreprises, organisées, structurées, avec un potentiel commercial important, qui exportent et dont le nombre de salariés peut avoisiner les 500 personnes.

Dans cette définition, la PME peut être établie sur un marché peu porteur et se développer dans une niche commerciale. Mais de nombreuses PME sont devenues des sous-traitants à part entière de pièces de technologie de pointe, destinées à des marchés fort concurrentiels détenus par de grands groupes internationaux - le marché de l'automobile, par exemple.

La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises précise :

Les P.M.E. sont des unités de production ou de distribution avec une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise. Ce dernier est souvent le propriétaire qui est directement lié à la vie de l'entreprise. (OCDE, « L'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat et les réponses en termes d'actions des pouvoirs publics », 2009, p. 12)

Cette définition établit que le charisme d'un dirigeant de PME peut être un élément essentiel de gestion. Le type de management est alors de la responsabilité d'un seul décideur. Cette visibilité tente à définir le profil de l'entrepreneur de PME comme un acteur d'importance dans la recherche de la gestion de crise.

Les acteurs principaux de la gestion de la crise financière de 2008 ont été les entrepreneurs de PME. Qui sont-ils ?

2.1.3 La définition de l'entrepreneur

Schumpeter (1934) a été le premier à décrire l'entrepreneur, à l'identifier comme quelqu'un à part entière dans l'économie, avec un statut bien différent du propriétaire d'entreprise ou du manager. Pour être au plus près de la réalité, il ne considère que toute personne née « entrepreneur », chacun disposant de moyens pour se lancer dans l'entreprenariat. Toutefois, des divergences s'établissent d'un individu à l'autre de par la situation des parents, de l'éducation reçue, et des attitudes sociales.

Il est nécessaire de situer les entrepreneurs par rapport aux autres dirigeants d'entreprises. Leibestein (1968) a bien vu cette différence et explique que

Le but d'un manager, est de coordonner et de positionner une entreprise, sur des marchés existants, définis ou à développer. Alors que l'entrepreneur a pour but de créer l'entreprise, de la situer sur les marchés existants, de s'en approprier une part non définie. (Leibestein, 1968, p. 75)

Gartner (1988, p.57) constate que « les études réalisées sur l'entrepreneur sont plutôt basées par rapport à son environnement et à ce qu'il fait et pas à ce qu'il est ».

Pour définir un entrepreneur, il est important de connaître ses origines familiales et sociales. Sans cette base, il est très difficile de comprendre ses inspirations. Son éducation, ses acquis scolaires, son parcours professionnel éventuel vont l'autoriser à s'imposer comme le décideur dans son entreprise. L'espace de soi de l'entrepreneur et son environnement sont des composantes de son profil comme l'indique Filion (1993).

Ces divers éléments confirment que pour un entrepreneur, son origine et le contexte social dans lesquels il a évolué se révèlent être importants. Ils auront une incidence dans la gestion de son entreprise et sa propension au risque.

De même, son parcours éducatif et son approche professionnelle lui apporteront une ouverture d'esprit nécessaire à la mise en place, puis à l'évolution de nouvelles de pratiques d'affaires.

Smart & Vertinsky (1977) montrent que les entrepreneurs établissent des procédures organisationnelles. Il est impératif que cet ordre établi puisse être une source d'amélioration lorsqu'une situation imprévue se présente. L'analyse et les actions mises en place pour sa résolution doivent conduire à l'actualisation des procédures existantes. L'entrepreneur se doit d'être source de propositions (anticipation, amélioration continue..) au sein de son organisation et définir une méthodologie de gestion apte à assurer le traitement de tout disfonctionnement au mieux des intérêts de son entreprise.

Les entrepreneurs ont-ils pris la mesure de tous les risques encourus par les organisations de type PME ?

2.2 LE RISQUE DANS LES PME

2.2.1 La prise de risque dans les PME

Il existe de nombreuses définitions qui servent à rendre compte du concept de risque, quant à sa nature et sa place dans la prise de décision.

Altus (2005) reprend les idées de Thomson (1986) et explique qu'il y a 5 types de risques et en donne les définitions :

- Le risque subjectif : L'état mental d'un individu qui expérimente l'incertain ou le doute

- Le risque objectif : la variation entre les pertes réelles et celles attendues
- Le risque réel : la combinaison de probabilités et de conséquences négatives qui existent dans le monde réel
- Le risque observé : la mesure de la combinaison obtenue en créant un modèle à partir du monde réel
- Le risque perçu : une estimation du monde réel réalisée par quelqu'un du grand public.

Dans cette recherche auprès de cinq PME en période de crise financière, le risque subjectif perçu par chaque l'entrepreneur, le risque objectif connu, les risques réels encourus, les risques observés et les risques perçus sont évalués. L'étude mène à cibler la différence entre le risque subjectif de l'entrepreneur au début de la crise à celle du risque perçu à la fin de la crise, et à établir si la gestion au sein de l'entreprise a permis de limiter le risque réel.

Pour Pratt (1964) ou Bowman (1982) : « Le risque est une distribution probabiliste des gains et des pertes possibles. ». L'entrepreneur est le seul juge du risque gain/perte. Celui-ci est difficile à mesurer et à planifier car il est différent d'un cas à l'autre et l'étude de ce mémoire le prouve également. Kahneman, Slovic & Tversky (1982) expliquent qu'« En se concentrant sur une certaine forme de risque, une grande partie du potentiel étudiable des caractéristiques du comportement est sacrifiée afin de le rendre étudiable et tractable à long terme ». (p. 484) La nature humaine et les entrepreneurs en particulier ont le risque en aversion. Un système de choix par rapport aux risques entrepris est proposé :

- le ratio de la dette : le pourcentage de capital brut passé en dette ;
- le capital-risque : le pourcentage de capital brut qui a été racheté par des sociétés de capital-risque;
- l'auto-assurance : ratio d'assurance vie par rapport au salaire ;

- le côté joueur : le montant parié durant l'année passée, en proportion des paris proposés avec une réelle augmentation de niveau de vie ;
- la résignation : la part de pari à laquelle la personne se résigne depuis les 15 dernières années. (MacCrimmon & Werhung, 1985, p. 270)

Dans le cas de la crise de 2008, c'est surtout la probabilité de perte qui a été sous-estimée. Il n'avait pas été envisagé que les actifs seraient proches d'une valeur nulle à long terme. La probabilité que le système s'effondre ayant été jugée mince.

Le risque dépend également de l'environnement dans lequel se situe l'entreprise. Des marchés sont potentiellement porteurs de risques tels que le nucléaire, la météorologie, la finance, les sciences médicales ou pharmacologiques, les marchés très concurrentiels.... Quelle qu'en soit la nature, il est nécessaire, pour les entreprises, de mesurer le risque potentiel encouru en ciblant le contexte dans lequel il va se produire, puis d'évaluer sa probabilité et ses impacts. La connaissance de ces trois éléments établit un synopsis précis de la situation et doit permettre d'anticiper la mise en place de moyens les plus adaptés afin d'y faire face.

Après avoir défini le risque, il est nécessaire d'en déterminer les différents types. Dans l'étude de cas qui va suivre, chaque entrepreneur de notre panel nous a présenté ceux directement liés à son activité spécifique.

Hassid (2010) a déterminé six types de risques, auxquels il a associé des exemples récents :

- Le risque politique ;
- Le risque économique ;
- Les risques socioculturels ;
- Le risque technologique ;
- Les risques physiques et moraux ;
- Le risque informationnel.

Dans cette étude, nous nous intéresserons principalement au risque économique qui, avec l'avènement de la crise financière de 2008, a bouleversé les marchés et la gestion des entreprises. Mais le risque relève aussi de l'ordre de la communication, car si le message ne passe pas, la crise en sera d'autant plus forte. Il s'est avéré que trop peu d'informations (les banques ont communiqué tardivement leurs difficultés) ou trop d'informations (catastrophisme mondial) a créé un sentiment de « crash économique » auprès des populations et des acteurs concernés. Les deux réactions principales des entrepreneurs face à la situation ont été ou bien le report d'investissement, ou bien l'attentisme. (Honohan, 2009). Jamais crise n'a eu une répercussion internationale aussi importante. D'ailleurs, les médias ont immédiatement fait un rapprochement avec la crise financière de 1929, appelée aussi « La Grande Dépression », dont l'impact fut immédiatement boursier (-30% à Wall Street pour les 28 et 29 Octobre 1929), suivi d'une récession aux États-Unis et d'un recul du commerce international. En 2008, les conséquences furent quasiment immédiates, la communication propagée en temps réel a engendré des conséquences fulgurantes sur les échanges internationaux de toutes natures.

Dans de telles circonstances, il s'avère que le risque ne peut que se partager avec tous les acteurs de son marché, à plus ou moins grande échelle : même dans le cas d'une PME, si un client ou un fournisseur est défaillant, les conséquences peuvent devenir rapidement sérieuses. Freeman (1984) montre que « la prise en compte comptable du risque doit impliquer tous les acteurs de la prise de risque et pas uniquement l'entrepreneur et son entreprise. » (p. 216) Il s'agit de partenaires essentiels, tels que :

- les propriétaires ;
- les clients ;
- les employés ;
- les fournisseurs ;
- les parties prenantes internes et externes (filiales, concurrents).

Chaque partenaire est impacté et enregistre une perte si la prise de risque échoue : à chaque niveau de l'entreprise, une analyse précise doit être faite de l'échec afin de mettre en place de nouveaux systèmes de valeurs.

Hassid (2010) établit des dispositifs stratégiques quant à la prévention du risque, et notamment l'externalisation qui permet de transférer le risque à une filiale ou à un fournisseur. En confiant à autrui une partie de ses activités, les conséquences d'une chute de ses propres marchés sont ainsi déportées. Cette stratégie est de plus en plus développée dans de nombreuses entreprises internationales, la gestion de crise étant alors supportée par les filiales ou par les sous-traitants. Ce type de relations commerciales génère des coûts importants, nommés coûts de transition par les économistes avec transferts de technologies et de ressources.

L'objectif de l'internalisation, à l'inverse de l'externalisation, consiste à maintenir au sein de son entreprise les activités à forts potentiels de risque. Cela permet d'éviter une crise due, par exemple, à des mouvements sociaux au sein d'un pays sensible et/ou chez un sous-traitant. Dans ce cas, l'intégration du risque est acceptée et sa gestion prévue. Une « culture du risque » peut être mise en place pour favoriser le développement et, surtout, disposer d'une vision du risque dans tous les secteurs de la société.

Dans une économie de réseaux, chaque prise de décision a une répercussion directe sur tous les acteurs définis précédemment, mais aussi, à une plus grande échelle, sur l'économie mondiale. Les nombreuses études mentionnées tout au long de ce chapitre démontrent qu'une définition du risque est très difficile. Selon la définition qu'en donnent Serge Braudo et Alexis Baumann, dans le *Dictionnaire juridique*, « Un risque est un événement dont l'arrivée aléatoire, est susceptible de causer un dommage aux personnes ou aux biens ou aux deux à la fois. » La notion de risque est soumise à de très nombreuses variables. Chaque auteur soumet les siennes, déterminées en fonction de l'étude qui est réalisée. Chaque situation donnée est source de risque.

Les entrepreneurs ont mesuré la prise de risques dans les PME. De quelles méthodes disposent-ils pour en maîtriser la gestion ?

2.2.2 La gestion du risque dans les PME

Carter et Van Auken (1994) se sont intéressés aux risques pour les capital-risqueurs qui doivent constamment prendre des décisions d'investissement et être confrontés en permanence à un arbitrage face au risque à prendre. Ou encore Mathé et Rivet (1997) ont aussi déterminé les risques liés à de nouveaux octrois de crédits pour les PME.

Pour cette étude, l'auteur qui a essayé de généraliser les risques et d'en avoir une vision globale est Carlton (1999). Il identifie les différents risques auxquels une entreprise doit faire face, et détermine cinq grands types de risques :

- Stratégique : Cycles d'Affaires, mauvaise stratégie de marketing, changement dans le comportement du consommateur, changement politique, mauvaise stratégie d'acquisition ;
- Financier : Risque de trésorerie, manque de contrepartie, évaluation du crédit, échec des systèmes, faible stock, comptes à payer ;
- Opérationnel : Risque de trésorerie, manque de contrepartie, évaluation du crédit, échec des systèmes, faible stock, comptes à payer ;
- Commercial : Pertes des cadres clés, échec des fournisseurs, manque de respect de la loi ;
- Technique : Panne d'équipement, échec de l'infrastructure, incendie, explosion, pollution, sécheresse, faible technologie. (St-Pierre, 2004)

En cela, les entreprises sont soumises à des faiblesses engendrées ou bien à l'interne, ou bien par leur environnement.

Le management et l'organisation sont des causes de vulnérabilité, ainsi que les ressources humaines, les dommages potentiels au sein de la société, les clients et les fournisseurs sont aussi partie prenante de la survie de la société, tout comme les États et syndicats, qui mettent en place l'environnement dans lequel agit la société. (Barthelemy, 2001, p. 79)

En rassemblant les définitions ci-dessus, une typologie des risques propres aux besoins de notre étude peut-être définie :

STRATEGIQUE	Cycles d'affaires, mauvaise stratégie de marketing, changement dans le comportement du consommateur, changement politique, mauvaise stratégie d'acquisition ;
FINANCIER	Risque de trésorerie, manque de contrepartie, évaluation du crédit, échec des systèmes, faible stock, comptes à payer ;
OPERATIONNEL	Erreurs de design, comportement risqué, sabotage ;
COMMERCIAL	Fournisseurs non performants, exigences des clients, défaillance des clients, retard de paiement, non-respect des contrats, dépendance des fournisseurs, défaillance, non-respect des contrats ;
TECHNIQUE	Panne d'équipement, échec de l'infrastructure, incendie, explosion,

	pollution, sécheresse, faible technologie ;
RESSOURCES HUMAINES	Instabilité du personnel, difficultés de recrutement, gestion insuffisante de la connaissance, insatisfaction du personnel, grèves, absentéisme, relations non constructives entre la direction et la représentation du personnel.

Les différents types de risques encourus par les PME ne font pas l'objet d'un modèle-type, chaque entrepreneur étant, souvent, laissé seul arbitre de sa mesure de risques. Toutefois, les six types de risques énumérés ci-dessus recensent la majorité de ceux pouvant conduire à des changements de pratiques d'affaires au sein des organisations.

Comment les repérer, les analyser et mettre en place les moyens pour les éviter ou les affronter ? De nombreux auteurs ont traité ces problématiques dans leurs ouvrages. Culp (2001) a mis en place ce mode de gestion :

- Identification et détermination de la tolérance ;
- Mesure des risques ;
- Suivi et rapport de changement ;
- Contrôle des risques ;
- Surveillance, vérification, ajustement et réalignement de la gestion.

Ceci donne une méthodologie de gestion du risque, adaptée au thème et au besoin de l'étude, que l'on peut résumer en quatre points : la stratégie, la recherche sur le risque, le traitement du risque et le suivi du risque :

- Le choix stratégique : par le calcul à la tolérance aux risques, du risque global au sein du marché, etc. ;
- La recherche sur le risque : en identifiant le risque, en l'évaluant et en faisant le choix des risques pris ;
- Le traitement du risque : par le contrôle du risque, le transfert du risque, la rétention du risque ;
- Le suivi du risque : par le suivi et le report d'information, l'audit et l'ajustement des variables du risque.

Mais comme il a été démontré précédemment, il faut prendre garde au fait que chaque entrepreneur a une vision personnelle des risques encourus par son organisation et, de ce fait, le mode de gestion à instaurer peut en être sensiblement modifié.

Après avoir constaté les différentes possibilités de gestion du risque, le sujet de recherche cible les implications d'une crise financière dans les PME. Quels sont les écueils encourus par une PME face à un tel risque de crise ?

2.2.3 Le risque de crise financière dans les PME

Les enjeux financiers, de plus en plus importants, entraînent un accroissement des risques. La survie de l'entreprise dépend souvent d'une gestion efficace de ces derniers. Il existe une multitude de facteurs endogènes pouvant entraîner la faillite d'une PME :

1- Le manque de connaissances :

- Marketing : difficulté en regard de la perception des grands facteurs de décision d'achat des clients et de la définition des prévisions de ventes.
- Gestion : manque d'expérience, difficulté à gérer la croissance, manque d'expertise.

- Finance : méconnaissance des principes de calculs, aucune prévision des besoins futurs, manque de méthodologie pour déterminer des prix de vente.
- Manque de flexibilité : incapacité de l'entreprise à corriger des situations non optimales, remise en cause des bases managériales, incapacité à évoluer.

2- Le manque de ressources :

- Ressources humaines : difficulté à embaucher du personnel compétent.
- Ressources physiques : Manque de moyens de production permettant une réactivité, retard de développement, baisse de compétitivité.
- Ressources monétaires : manque d'expertise et de moyens financiers, création de risques, retards en matière de vente, souci de fond de roulement. (St-Pierre, 1999, p. 77)

Cette combinaison de manque de connaissances et de ressources au niveau financier (méconnaissance des besoins futurs, aucune planification financière, soucis de fond de roulement, etc.) est la principale cause de défaillances des PME. Avec la crise financière de 2008, la limitation des capacités financières s'est accélérée par le simple fait que leur principal fournisseur de capitaux – les banques – a imposé des contraintes supplémentaires à toute nouvelle demande de crédit. C'est ce que rappelle un sondage publié le 9 avril 2010 dans *la Tribune* : « Selon le premier baromètre Ethic-OTC réalisé exclusivement pour *La Tribune*, qui repose sur un sondage réalisé auprès de 300 dirigeants de PME entre le 1er janvier et le 20 mars, 60% d'entre eux sont à la recherche d'argent frais. »

Mac Mahon attribue la persistance de ce problème à quatre causes principales :

- La sous-capitalisation de l'entreprise par manque d'une base de ressource ;
- Les problèmes de liquidités récurrents, donc l'incapacité à obtenir du financement externe ;
- Le problème au niveau de la dette, d'où la difficulté à la gérer ;

- L'absence de marge de profit nécessitant une gestion au cas par cas.
- Le manque de connaissance de l'entrepreneur, il y a un lien entre la sous-éducation et la prise de risque, mais aussi les propres de régulation propre des entrepreneurs. (McMahon et al., 1990)

Des lacunes en termes de gestion peuvent également expliquer ces difficultés financières, telles que :

- Des problèmes d'information comptable ;
- Une lacune au niveau du contrôle des coûts ;
- L'absence de documents financiers ;
- Des connaissances limitées des différentes formes de financement ;
- Le manque d'expertise de l'entreprise. (St-Pierre, 1999)

Il y a une autre thèse à ajouter sur ce sujet : l'entrepreneur a souvent une vision propre du mode de gestion de son entreprise, susceptible de créer des conflits avec des sources potentielles de financement :

L'entrepreneur conservant le statut de maître de sa société, n'accepte pas les conseils ni l'ingérence dans ses décisions. [...] Nombreux entrepreneurs n'ont que leurs banques comme partenaires financiers. (Calof, 1985, p. 41)

C'est d'ailleurs ce qui s'est produit en 2008 : les banques étant peu disposées à seconder la croissance ou le besoin de crédit des PME, ces dernières ont été les premières victimes de la crise. Face à cette situation, c'est la gestion à court terme qui fut privilégiée.

Par « gestion à court terme », nous entendons celle qui n'envisage pas davantage que les douze mois qui suivent. « Les flux de trésoreries, les stocks, les comptes à recevoir constituent le fond de roulement qui permet de faire « tourner » l'entreprise [...]. Dans cette gestion à court terme, le délai de paiement est primordial : l'entreprise se doit d'étirer le plus possible son temps de règlement auprès de ses fournisseurs mais obtenir le plus rapidement possible le paiement de ses clients, ce qui permet d'augmenter le fond de roulement, sans risque de manque de trésorerie qui mettrait en péril la survie de la société. » (St-Pierre, 1999, p. 32)

De même, le type de société et le marché sur lequel elle se situe influencent la bonne marche du fond de roulement. La rapidité à laquelle les stocks se transforment en produit finis et/ou l'influence de la concurrence sur le marché, avec des variations des prix de vente, sont des éléments qui aident au maintien d'une trésorerie saine. Une synchronisation des mouvements de fond est nécessaire pour disposer de finances immédiatement disponibles pour investir à plus long terme. (St-Pierre, 1999)

Cette démarche est plus difficile si l'entreprise est en forte croissance, avec des mouvements de trésorerie très importants avec des résultats exponentiels. Si un suivi spécifique n'est pas effectué, l'entreprise peut se retrouver avec un manque de ressources et en grande difficulté car sa croissance n'a pas été maîtrisée.

Williams (1987) – cité dans St-Pierre (1999) – précise que « plus de 80% des entreprises analysent les entrées et les sorties de trésorerie [...], seulement 20% analysent leurs flux de trésorerie et donc anticipent leurs besoins en fonds de roulement ». (p. 229) Nombre d'entreprises n'y accordent qu'un quart de leurs activités et de leur temps, alors que les entreprises les plus rentables sont celles des entrepreneurs remettant en cause régulièrement leurs méthodes de gestion.

Selon une étude d'Anvari et Gopal (1983) tirée du livre de St-Pierre (1999) et menée auprès de 123 PME canadiennes, ces dernières utiliserait dans 53% des cas des budgets de caisse. Grabowsky (1978), toujours selon St-Pierre (1999), a fait une étude sur les escomptes fournisseurs et seulement 36% des dirigeants interrogés étaient conscients du fait que ceux-ci pouvaient être une source de revenu. Cette étude montre que 57% des PME règlent leurs factures à la date prévue. En fait, c'est moins la possibilité de bénéficier d'escomptes qui aideraient à solidifier la base de liquidité de la société que la disponibilité des fonds qui détermine la date de paiement. Durant les 5 années (1978-1983) sur lesquelles porte l'étude, il semblerait que les dirigeants aient pris conscience d'une source de trésorerie supplémentaire en utilisant les escomptes. Information confirmée par le Gouvernement du Canada qui a publié en décembre 2009 une étude sur l'origine du financement des PME en 2007.

Les prêts commerciaux ou personnels auprès des institutions financières sont la principale source de financement (64%), suivis des bénéfices non répartis (57%) et de l'épargne personnelle des propriétaires (54%), du crédit-bail (22%) et du crédit fournisseurs (21%). (Gouvernement du Canada, *Principales statistiques sur le financement des petites entreprises. Décembre 2009. Programme de recherche sur le financement des PME*, www.pme-pr.gc.ca, p. 85)

De plus en plus d'entreprises se financent en s'endettant : c'est ce que l'on appelle « l'effet de levier », lorsque le coût de l'emprunt est moins important que le revenu de l'épargne (Melyon, 2007). Dans ce cas, les sociétés sont beaucoup plus endettées que par le passé, et connaissent des difficultés de trésorerie si une période de problèmes économiques se présente. Les entrepreneurs, n'ayant que peu de connaissances en matière de finances, s'endettent bien au-delà du niveau optimal de la capacité financière de la société par le biais du levier financier. Ils sont proches du déséquilibre financier pouvant conduire à la perte de l'entreprise.

La difficulté des PME à trouver du financement n'est pas due uniquement aux relations commerciales de leurs dirigeants avec les organismes financiers. L'approche de ce constat par Barton et Matthews (1989) montre que la personnalité de l'entrepreneur en est un élément essentiel. Le manque de financement dépend de l'acceptation ou du refus du risque par l'entrepreneur. Les objectifs de ce dernier déterminent aussi la structure de financement (croissance, rentabilité, survie). Peu enclins à emprunter, les entrepreneurs préfèrent l'autofinancement. Il s'agit d'un élément important sachant que le niveau d'endettement et le bien fondé de chaque investissement sont des critères d'évaluation retenus par les banques pour accorder ou pas un financement. (St-Pierre, 2004).

La gestion du risque d'endettement se doit d'être mesurée à chaque nouvel investissement. Les entrepreneurs peuvent ainsi prendre en pleine connaissance du risque la décision du mode de financement à retenir. La crainte qu'ils aient de dépendre financièrement d'une autre entité est réelle, leur pouvoir étant ainsi partiellement transféré à autrui. (St-Pierre, 2004) Souvent, c'est la structure même de

l'entreprise qui entraîne des problèmes au niveau financier. En premier lieu, les capitaux propres doivent être proportionnés aux besoins de l'entreprise. Le ratio d'indépendance financière des PME (fonds propres sur passif corrigé) doit être supérieur à 50% pour considérer que l'entreprise est indépendante. Avec la mise en application en Novembre 2005 du dispositif de Bâle II⁶ visant notamment « à permettre une couverture plus fine et plus complète des risques bancaires », les entreprises ont du limiter leurs crédits afin de respecter les normes. C'est ainsi que 90% des PME françaises, durant la période de crise de 2008, ont réduit leurs demandes de financement. La réaction des gouvernements a été de libérer des financements de fonds propres pour relancer la demande d'emprunts. C'est ainsi que le gouvernement canadien aurait offert 1,5 milliards de dollars de fonds propres.(En investissant 350 millions de dollars dans la banque de développement du Canada, le gouvernement permet à celle-ci de pour prêter 1,5 milliards aux PME avec des emprunts de 400 000 dollars.) Puis vient l'endettement qui a été décrit précédemment. Il faut également prendre la mesure de la totalité du passif afin de pouvoir s'assurer de la solvabilité constante de l'entreprise. Il ne faut pas omettre de s'intéresser à la vitesse de transformation en liquidités des actifs, qui doit être supérieure à celle des passifs. De même, le risque peut être mesuré par la capacité d'autofinancement, qui permet de connaître la quotité financière disponible. Le critère de rentabilité est aussi un levier de contrôle du risque.

Tous ces éléments confirment que le risque financier dans les PME est un élément indissociable de tout mode de gestion. Que sont les pratiques d'affaires dans les PME quand le risque financier devient crise financière?

2.2.4 Les pratiques d'affaires des PME et la crise financière

⁶ Thoraval, P.Y, (2006). Banque de France, (2006). Le dispositif de Bâle II. Rôle et mise en œuvre du pilier 2. Banque de France - Revue de la stabilité financière - N° 9 - Décembre 2006. (p.1)

Les pratiques d'affaires en entreprise sont, dans la plupart des cas, identifiées, mesurées et contrôlées. De nombreuses PME ont adopté un système de management de la qualité basé sur le respect de la norme ISO 9001 émise par l'Organisation Internationale de Normalisation. Celle-ci définit des moyens de mesure d'efficacité des divers processus d'une entreprise dont l'objectif principal est la satisfaction client, tant dans la production de produits conformes qu'à répondre à des exigences d'amélioration continue.

Face à une activité en fort recul, dès Septembre 2008, les entreprises ont dû mettre en place des pratiques d'affaires spécifiques afin de lutter contre la raréfaction du crédit et des possibilités de financement. Pour vaincre les difficultés inhérentes à cette crise, elles ont dû utiliser des leviers financiers, mais aussi repenser leurs pratiques notamment en marketing et en production. D'ailleurs les impacts de la crise financière de 2008 ayant générés des problématiques au sein des organisations, dès Novembre 2009, l'organisation ISO a émis une norme spécifique ISO 31000 sur la gestion du risque et les moyens mis en place par les entreprises pour le gérer. Les entrepreneurs y trouveront un cadre et un processus de management du risque.

Faute de n'avoir pas pu s'y référencer en 2008/2009, nous allons nous attarder aux mesures ayant un impact immédiat pour redynamiser un secteur d'activité en décroissance.

La première est celle de la recherche et du développement : l'entreprise doit se démarquer et profiter de la crise pour développer de nouveaux produits et les proposer, au plus vite, notamment à la vente sur les marchés traditionnels et à l'exportation. Ainsi, l'entreprise se diversifie et élargit son panel clients. Cette ouverture nouvelle doit permettre d'atténuer le contrecoup des pertes sur les marchés habituels de la société.

De même, une analyse du taux de dépendance vis-à-vis d'un marché, d'un client, voire d'un fournisseur unique est à réaliser au plus vite. Il s'avère qu'une diversification des secteurs d'activités de la clientèle permet d'être moins vulnérable

face aux crises subies par les uns ou les autres. Une veille est souhaitable. Par exemple, de nombreux sous-traitants français du secteur automobile en ont fait l'amère expérience en 2008. La plupart d'entre eux réalisant plus de 90% de leurs CA auprès des grandes marques (Renault, PSA-Citroën, etc.), ils se sont alors vus contraints de procéder à des licenciements massifs ou, pire, à la fermeture de leur entreprise. De ce fait, sur le site de « Décision-les achats », le journaliste Sébastien De Boisfleury portait à l'attention des lecteurs, le 5 février 2010, qu'« Une Charte des bonnes pratiques entre les grands groupes et les PME va voir le jour ». Il spécifie que « la création de cette charte est à l'initiative de la CDAF et de la Médiation du Crédit. Elle vise à définir les bonnes pratiques dans les relations entre les grands donneurs d'ordre et les PME. »

La variable de production est un des éléments du risque encouru par l'entreprise. En confiant une partie de sa production à des sous-traitants, le risque est à la fois déporté vers ces derniers et limité en interne.

De même, une attention particulière doit être portée à la gestion des flux de marchandises et des stocks. L'obsolescence de produits ou des surstocks conduisent à des coûts financiers non négligeables. En période de crise, une gestion au plus proche de la réalité des marchés est nécessaire afin d'éviter la rupture d'approvisionnement ou des stocks excédentaires. Le but est de ne pas perdre de ventes et de continuer à satisfaire ses clients. Toute affaire perdue durant cette période risque de l'être définitivement lors du retour à la stabilité.

En cas de crise telle que celle de 2008, la problématique financière des pratiques d'affaires est vraiment très importante. Afin de limiter le manque de liquidité, les entreprises doivent développer de nouvelles méthodes de gestion telles que, par exemple, la diminution du délai de paiement des clients afin de disposer d'un meilleur fond de roulement. À l'inverse, augmenter le délai de paiement de ses fournisseurs permet de dégager de la marge de crédit. Si cette décision peut être prise de façon arbitraire, il faut prendre garde en revanche aux pénalités et aux risques de se voir refuser les livraisons suivantes. La meilleure méthode consiste à négocier de

nouvelles conditions de paiement auprès de ses clients et fournisseurs, en soulignant le fait qu'il s'agit pour tous de traverser une période de conjoncture difficile. Dans ce contexte, l'image et la crédibilité véhiculée par la PME constituent, pour ses partenaires, des éléments forts pour la suite du partenariat. Accorder un escompte pour un règlement anticipé est, également, un moyen de limiter le manque de ressources tout en s'assurant des rentrées de trésorerie, même si la marge est diminuée. (Wtterwulghe, 1999)

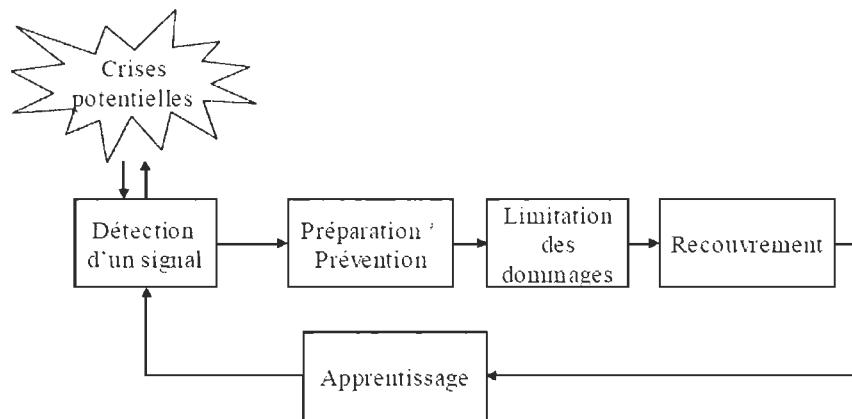
Une autre méthode de gestion de crise dans les PME a été fortement utilisée en 2008 et en 2009 : il s'agit du chômage partiel, qui consiste à suspendre les activités de toute ou une partie de l'entreprise pendant une période donnée, afin de surseoir à un manque d'activités. Elle a été très utilisée en France. En Février 2011, dans le rapport annuel de 2011 publié par la Cour des comptes sur son site Internet, le ministre du budget français, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'État précise en ces mots : « Je rappelle néanmoins que l'État a très rapidement et très largement modernisé, assoupli et développé le régime de chômage partiel, dès la fin de l'année 2008, en prenant à sa charge le coût du dispositif rendu ainsi plus généreux et plus attractif. La concertation avec les partenaires sociaux a ensuite permis la mise en place de l'activité partielle de longue durée (APLD), dès le premier semestre 2009, dans un cadre partenarial. Au total, ces mesures ont conduit à un effort budgétaire très conséquent, avec quasi décuplement de la dépense d'État entre 2008 et 2009 et, comme le note la Cour, une multiplication par 20 du nombre d'heures indemnisées entre 2007 et 2009. »

A la fin de l'automne 2008, les États, français et québécois notamment, prirent conscience des risques encourus par les PME. Toutes les mesures instaurées ont été destinées à redynamiser les entreprises en situation de crise. Elles répondent à une démarche de recherche scientifique : la gestion de la PME dans le cas d'une crise financière. Cette recherche se définit comme une investigation systématique, contrôlée, empirique et critique d'une proposition hypothétique. Son objectif vise à obtenir des réponses à divers problèmes.

La définition d'un cadre conceptuel va permettre de recentrer le sujet de recherche sur la gestion de crise financière dans les PME, de la potentialité de la crise à la phase apprentissage.

2.3 LE CADRE CONCEPTUEL

Le modèle qui a été retenu pour ce mémoire est celui de Brouard et Larivet (2008). Ils proposent le schéma ci-dessous, en spécifiant que « la gestion de crises peut se définir comme "un processus systématique engageant l'ensemble de l'organisation dans un effort pour éviter les crises pouvant toucher l'entreprise et gérer effectivement les crises qui surviennent" » (Traduction de Pearson, 2002, p. 70). Pour les auteurs, ce modèle « illustre la dynamique des cinq phases ». Toute crise est annoncée par un signal qui doit être détecté rapidement.



Ce signal signifie l'approche d'une crise potentielle. Il faut se préparer à la contrer afin d'en minimiser les impacts au maximum et éviter de mettre en danger toute l'entreprise. De ce concept et de ce schéma, nous allons retenir trois phases :

- La phase de détection de la crise, la plus en amont possible, est fondamentale. Au plus tôt, l'entrepreneur doit être pourvoyeur d'idées et initiateur de prises de décisions pour limiter les dommages. Le but est d'éviter que cette situation se prolonge. Dans le cas de la crise de 2008, cette phase d'alerte a été quasi-nulle, ce

qui a provoqué son caractère à la fois soudain et violent comme l'explique Honohan (2009).

- La phase de recouvrement durant laquelle la situation se rétablit et se pérennise. La période de stabilité qui suit, permet de se repositionner à nouveau sur une situation d'équilibres financier, économique et structurel pour se projeter dans le futur.

- La phase d'apprentissage doit conduire à l'analyse des actions menées afin d'en dégager les enseignements nécessaires pour affronter de nouvelles crises potentielles.

Hassid (2010) a défini également la gestion intéressant du risque, tirée du PNUD :

- L'évaluation de la vulnérabilité.
- Le recueil et le traitement des informations.
- La mise en place d'un plan d'action.
- L'éducation et la formation du personnel.

Ce modèle sera utilisé pour l'analyse de cette étude, associé à celui développé par Brouard et Larivet (2008).

En associant les 2 modèles, le concept à trois phases de Brouard et Larivet (2008) évolue vers quatre phases : la détection est l'évaluation de la vulnérabilité, le recouvrement est le recueil, le traitement des informations, suivi par la mise en place d'un plan d'action. La phase de l'éducation et la formation du personnel est celle de l'apprentissage chez Brouard et Larivet (2008). Pour réaliser l'étude puis tenter de créer un nouveau modèle de la gestion de risque dans les PME, le modèle de Brouard et Larivet a été retenu: le cycle incluant les phases de détection et limitation des dégâts a été primordial dans la gestion de la crise financière de 2008 dans les PME.

Ce modèle permettra une double lecture et une analyse comparative lorsqu'il sera établi les apports de ce mémoire (p84.)

Cette recherche épousera les caractéristiques d'une étude de style exploratoire effectuée auprès des entrepreneurs. Ce type de recherche a aussi ses limites. Ainsi, bien qu'elle permette d'aborder de façon globale et réaliste des champs de recherche encore inexplorés, elle ne nous autorise pas à tirer des conclusions définitives.

D'ailleurs, la réalisation d'études de cas sur la gestion de crise financière nécessite quelques contraintes méthodologiques dues à la complexité du phénomène à mesurer. La méthodologie est définie selon un cadre opératoire.

CHAPITRE 3 : CADRE OPÉRATOIRE

3.1 APPROCHE UTILISÉE

Par convenance, le choix des entreprises retenues pour l'étude de cas a été établi selon les critères suivants :

- Petites et moyennes entreprises (PME) de 15 à 200 salariés, localisées en France et dans la province de Québec, au Canada.
- Organisations aux capitaux privés dont le principal actionnaire est le dirigeant, pouvant avoir des filiales mais ne devant pas être les filiales d'un groupe.
- Entreprises aux organisations définies et structurées, certifiées ISO 9001 (Organisation Internationale de Normalisation), disposant de suffisamment de pratiques d'affaires pour mesurer les conséquences subies lors de la crise de 2008 et désirant mettre en place une méthodologie de gestion de crise.

Avec l'aide d'organismes tel que la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Région Centre en France, il a été possible d'identifier un nombre important d'entreprises répondant à ces critères. Toutefois, l'analyse de certaines données, notamment le chiffre d'affaires 2007/2008/2009 et le nombre de salariés a éliminé une partie des entreprises du panel pour les raisons suivantes :

- Peu ou pas de conséquences ressenties de la crise 2008 dans leurs pratiques d'affaires (CA et résultats en progression, augmentation du nombre de salariés) ;
- Non certifiées ISO 9001 ;
- Refus de participer à l'étude de cas : aucun intérêt, indisponibilité du dirigeant ;
- Marché non représentatif (saisonnier, public).

Toutes celles répondant à ces critères n'ayant pu être retenues, le choix s'est arrêté sur une entreprise québécoise et trois françaises. Les quatre entreprises à l'étude n'ont pas été identifiées, afin de permettre à chaque entreprise de rester anonyme et de respecter l'engagement éthique pris par l'auteur de ce mémoire.

La cueillette de l'information, nécessaire à l'étude, a été établie selon une méthode de recherche qualitative jugée plus appropriée qu'une méthode quantitative. Les entrevues, menées avec chaque entrepreneur, ont été conduites dans un style d'animation semi-directive dont le déroulement s'effectuera selon une séquence de questions préparées, auxquelles l'entrepreneur aura toute latitude de répondre et d'émettre des commentaires et réflexions.

Le déroulé de l'entretien suit le schéma d'entrevue développé par Brouard et Larivet (Annexe1). Ainsi, après avoir adapté le déroulé du 9^e colloque sur les PME à notre étude, nous nous intéresserons d'abord à la situation interne avant la crise et à la gestion du risque. Puis, les entrepreneurs seront amenés à décrire quand et comment la crise de 2008 a été ressentie au sein de leurs organisations, et les impacts subis. Ils seront conduits à présenter les méthodes de gestion mises en place, les résultats obtenus et l'expérience acquise. Chaque entrevue a été enregistrée pour permettre de disposer, sans omission, de tous les échanges.

Toutefois, il est nécessaire de prendre en considération qu'il s'agit d'une étude, basée essentiellement sur la perception de la crise par un individu, à un moment donné. Le processus est donc exploratoire. Une étude de cas a semblé la méthodologie la plus adaptée à un sujet toujours d'actualité. Celle-ci menée sous forme d'un entretien partiellement dirigé a permis aux entrepreneurs rencontrés de développer librement leurs perceptions et analyses. Ce qui n'aurait pas pu être le cas avec une étude quantitative.

Gagnon (2008) mentionne que « si on fait appel à une étude de cas, c'est que l'on pense que la société est fondée sur les relations que les individus ont entre eux. » Cette affirmation ainsi que celle de Yin (2003) qui spécifie « que les études de cas

permettent de tenir compte du contexte dans lequel on est, à la différence des études quantitatives » confirment que l'impact de la société (individus) sur les entrepreneurs et le contexte de déclenchement de la crise de 2008 sont primordiaux pour comprendre le cheminement de l'étude de cas réalisée.

Tel que stipule Bordeleau (1982), l'étude vise à examiner un sujet peu connu, à découvrir de nouvelles variables et à générer des hypothèses. Nous avons décidé d'utiliser une étude de cas permettant de mettre en évidence la complexité de la gestion des petites et moyennes entreprises et de décrire son impact sur le terrain lors de crises. De plus, les convergences et les divergences entre chaque entrepreneur interviewé seront relevées.

3.2 DÉMARCHE SCIENTIFIQUE

La présente étude est à considérer comme exploratoire et descriptive. Son but principal est de « regarder un problème sous un angle nouveau ». (Petersen, 2007) L'objectif visé par cette démarche scientifique est de décrire les méthodes de gestion de risque évoqué par les entrepreneurs interviewés et d'en déduire un pattern commun.

La priorité a été laissée aux discussions des répondants. Puis, comme l'explique D'Amboise (1996, p. 76), il est admis « de partir du particulier pour aller vers le général ». Une exploration des constituants de la gestion de crise pour les entrepreneurs a été instituée en ce sens : chaque entretien a été retranscrit (Annexe 2), puis une analyse (Annexe 3) a permis d'en dégager soit un pattern méthodologique dans la gestion, soit un mode opératoire. (Annexe 4)

3.3 MÉTHODOLOGIE

3.3.1 Stratégie de recherche

La méthode de collecte de données est l'entretien semi-dirigé, qui permet de mettre l'accent sur le sujet et de mettre en évidence l'étroite liaison qui unit les relations dans la compréhension du contexte de crise de l'entreprise.

L'entretien permet un libre échange, une parole ouverte prenant en compte l'individualité de chaque entrepreneur, sa formation et ses acquis professionnels, son choix d'organisation et son analyse de chaque situation. Il est demandé à chaque entrepreneur de conclure l'entretien, en lui suggérant de répertorier les points sensibles, les points forts, les pistes de progrès de son entreprise dans la gestion de cette crise et de lister les critères à retenir pour gérer les suivantes.

Pour cela, un guide d'entrevue (Annexe 1) constitué de trois parties a été élaboré. Chacune d'entre elles a fait l'objet d'une discussion sur l'organisation et les méthodes de gestion de la PME avant, pendant et après la crise. Le but est d'avoir une bonne vision d'ensemble et ainsi de mieux comprendre ce à quoi l'entrepreneur a dû faire face.

À chaque thème correspond également un certain nombre de questions de recherche permettant à l'interviewé de s'exprimer sans contrainte ni interruption. Lors de chacun de ces entretiens, certains points importants ont été repris lorsque les informations fournies ont été jugées incomplètes. Les entretiens (Annexe 2) ont duré de 40 minutes à 1 heure 30 minutes. L'écart s'explique par la volubilité et les détails apportés par les entrepreneurs.

Les grands thèmes abordés ont été le secteur d'activités de l'entreprise, son positionnement, ses forces et son marché. Viennent ensuite son organisation et les outils managériaux institués. Au niveau financier, il est examiné la gestion de la crise et la relation avec les bailleurs de fonds. L'interviewé est conduit à émettre son avis sur l'expérience de crise vécue et les enseignements à tirer tant du point managérial que financier. Nous avons eu à faire à un échantillon de convenance, constitué

d'entreprises de sous-traitance, frange économique la plus durement touchée par la crise de 2008.

L'analyse (Annexe 3) faite des études de cas a été complétée par des informations recueillies auprès d'organismes de support à la gestion des PME, tels qu'OSEO en France (entreprise publique se définissant comme « l'entreprise des entrepreneurs », soutien à l'innovation et au financement).

Une attention particulière a été apportée aux méthodes de gestion ayant permis de limiter le manque de financement et de répertorier les moyens mis en œuvre pour développer une visibilité à long terme.

3.3.2 Traitements des données

Yin (2003) a expliqué que le traitement des données doit être effectué afin qu'elles soient fiables. Trois assises sont retenues.

- Des sources multiples doivent être utilisées afin de permettre au chercheur d'analyser une variété de données
- Il faut créer une base formelle de données, afin que l'on puisse les vérifier
- Il doit être créé une chaîne d'évidence pour assurer la cohérence et la fiabilité des données. Pour cela il est nécessaire de couvrir les circonstances de la collecte des données et de disposer d'une personne externe pour vérification.

Le chercheur a choisi d'utiliser un corpus de recherche sur des PME concernées par la crise financière de 2008 avec des impacts plus ou moins importants, les obligeant à des choix de gestion appropriés.

Le support de la recherche (entrepreneurs français et québécois) et les contraintes de temps ont conduit à un échantillon non probabiliste. Celui-ci a été construit auprès de sous-traitants. Ce secteur d'activité a été retenu de par le fait qu'il

a été l'un des premiers à subir les effets de la crise de 2008. Chaque entreprise est un cas particulier. Ce sont toutefois les clients, dénominateur commun, qui leur ont en quelque sorte imposé le ralentissement de leurs propres activités et, par corollaire, les ont entraîné dans le cycle de gestion de crise. Face à cette situation d'ampleur inégalée, chaque entrepreneur a réagi. Si certains entrepreneurs avaient déjà connu des situations de crise de moindre importance, il leur a fallu s'approprier celle-ci et y faire face. Les PME sous étude disposent d'une politique et des objectifs clairement établis par le dirigeant ainsi qu'une organisation qualité adaptée.

Sur la base d'une enquête réalisée auprès d'un panel de cinq entreprises, il s'agira de mesurer l'impact de la crise sur :

- les organisations ;
- la méthode de gestion de crise qui a été mise en place pour y faire face ;
- les objectifs ;
- les résultats obtenus ;
- le retour d'expérience.

Toute cette méthodologie a pour but d'en tirer des enseignements et de définir les moyens à mettre en œuvre si un nouvel épisode de crise venait à se reproduire.

L'étude s'effectue, volontairement, sur un nombre limité d'entreprises québécoises et françaises, de type PME, de 15 à 200 salariés et disposant d'une organisation structurée permettant une vision globale (tous services confondus) des risques éventuels. Les résultats, compte tenu de leur nombre limité, ne permettent pas de tirer des conclusions générales, mais peuvent s'avérer un excellent outil de réflexion sur les pratiques d'affaires au sein d'une société.

3.3.3 Analyse des données

Chaque entrevue a été enregistrée et retranscrite. Il a fallu procéder à l'épuration selon Gagnon (2009). Chaque donnée doit faire l'objet d'un examen pour vérifier que son contenu suit l'objet de sa recherche, son format doit être compatible avec la stratégie de recherche entreprise et les outils de codage. Il est préférable de collecter les données dans des formats préétablis. (Annexe 1)

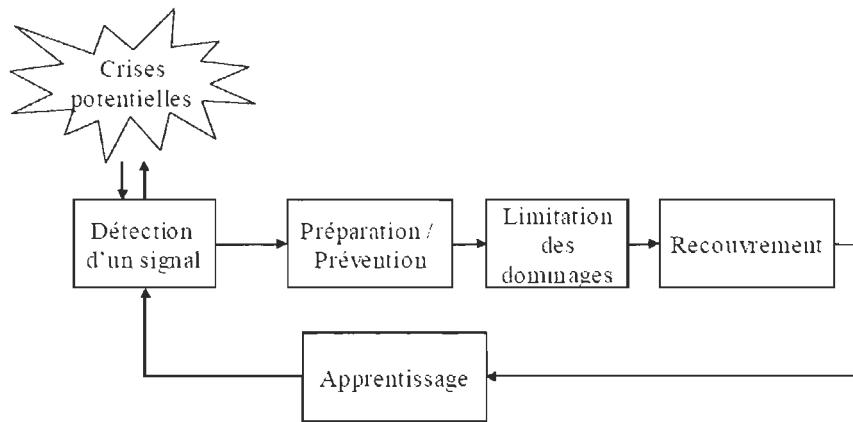
Certaines parties des entrevues ont dû être supprimées, telles que l'introduction, la présentation, les parties ne se référant pas au sujet et les remerciements. Pour la grille de codage, nous avons repris le modèle émis par Brouard et Larivet (2008). En appliquant tous les axes d'analyse à chacune des entreprises, il a été possible de catégoriser de façon initiale ou « au premier niveau ». Ces codes ont été modifiés suivant les résultats recueillis.

Chaque transcription d'entrevue (annexe 2) a été découpée manuellement pour constituer le tableau de synthèse par entreprise (annexe 3). Découpage temporelle tout d'abord, avant, pendant, après la crise. Chaque passage d'entrevue a été redécoupé et attribué, en fonction des réponses obtenues, dans les états constatés : les faits, les moyens, les décisions, les pratiques pendant la crise et le constat et les résolutions pour la période d'après crise. Ce procédé correspond au logiciel SPSS mais le peu de données et d'interlocuteurs (4) n'a pas justifié son utilisation.

Cette méthodologie a été retenue afin d'une part, d'assurer une analyse qui mette l'accent sur chaque point de réflexion de l'entrepreneur et, d'autre part, de mieux recentrer les informations. Pour l'analyse, les entretiens ont été recomposés en trois parties : avant la crise, pendant la crise et après la crise. La cueillette et l'analyse des informations ont conduit à l'explication des répercussions de la crise chez chaque entrepreneur – ce qui leur a permis dans un même élan d'établir un fructueux retour d'expérience.

Afin de dégager une vision d'ensemble de l'étude et, dans un même temps, de faire émerger des patterns récurrents qui permettent d'extraire des logiques sous-

jacentes chez chaque entrepreneur, il est apparu approprié de suivre le modèle de Brouard et Larivet (2008) illustré ci-dessous : tous les propos pertinents des intervenants – en regard des éléments de l’analyse de contenu – ont été figés d’après ce modèle.



3.3.4 Fiabilité et Validité

Comme spécifie Gagnon (2008), la valeur d'une recherche repose en grande partie sur la capacité du chercheur à démontrer la véracité de ses résultats, pour cela la véracité des résultats comportent deux éléments : la fiabilité et la validité. La première vient de la constance des observations, la répétition des recherches sur le même phénomène, la même démarche amène les mêmes conclusions. Pour la validité, cela renvoie à l'exactitude et la justesse des résultats. Cette étude de cas a été réalisée en utilisant des méthodes confirmées, fiables et en conformité avec les propos tenus (enregistrés) par les entrepreneurs.

Durant ces entretiens, l'approche choisie a été de laisser la parole aux entrepreneurs de manière quasi unilatérale. S'agissant d'une entrevue, le principal écueil qu'il a fallu éviter est la tentation, à certaines occasions, de nous montrer trop interventionniste. Le chercheur a donc réduit ses interventions au minimum.

L'analyse est basée sur la compréhension des méthodes de gestion en cas de crise et de la connaissance des risques encourus.

La recherche qualitative, en raison de sa complexité, est difficilement mesurable quant à sa validité et à sa fidélité. Lincoln et Guba (1985, cités dans Deslauriers, 1991) ont défini les critères de validité et de fidélité suivants :

- Crédibilité : s'assurer que les résultats sont crédibles aux yeux des participants ;
- Transférabilité : le chercheur spécifie le contexte à partir duquel les hypothèses et les concepts pourraient s'appliquer ;
- Fiabilité : cet objectif est atteint en demandant à un autre chercheur de faire une sorte d'expertise ;
- Validation : l'expert passe les données en revue pour vérifier et attester que les résultats obtenus concordent avec les données recueillies.

Avant l'analyse des données, chaque interviewé a reçu un verbatim sur lequel il a pu apporter des précisions à ses réponses. Cette démarche est ainsi validée.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

4.1 PRÉSENTATION DE LA BASE DE DONNÉES

Afin de donner une meilleure idée de l'objectif de la recherche, du corpus d'entrevue et de l'étude de ces corpus réalisée, il s'avère judicieux de présenter d'abord sommairement chacune des entreprises à l'étude :

En France :

1- La première entreprise (Entreprise A), située dans le nord de la France, se spécialise en décolletage pour la robinetterie. Elle complète ses activités de production et de commercialisation de sa propre gamme sur catalogue par un atelier de sous-traitance. En 2007, elle a acquis une PME de sous-traitance uniquement (Entreprise A'). Fort de ces deux entités, l'entrepreneur a fait face à la stabilité de l'une (110 salariés en 2008) et à la décroissance de la seconde (50 salariés en 2008, 35 en 2010).

2- La seconde entreprise se situe dans le Centre de la France et est spécialisée en sous-traitance de mécanique de précision. De petite structure (43), les effets de la crise de 2008 n'ont été ressentis que sur l'année 2010, avec une baisse du CA et de l'activité conduisant à des licenciements. Sans mesure d'anticipation à sa disposition, l'entrepreneur s'interroge sur ses méthodes de contrôle de gestion. (Entreprise B)

3- La troisième entreprise possède un siège social et deux unités de production, l'une en France et la seconde en Tunisie. Spécialisée dans le moulage caoutchouc, l'entreprise a été reprise par l'actionnaire principal actuel en 1994. Ses clients principaux sont des équipementiers automobiles (60 % du CA) et pneumatiques. Le secteur automobile, toujours à la recherche de productivité, a obligé le dirigeant à réorganiser la production de l'unité tunisienne. À la fin de 2008, le nombre de salariés en France et en Tunisie était de 270, et de 186 à la fin de 2009. En supplément à la crise financière vécue en France dès 2008, ce dirigeant a fait face à la crise politique en Tunisie au début de 2011. Il a donc eu à gérer une double crise

au sein de son organisation : il nous démontre comment il y a fait face sans mettre en difficulté les 2 unités. (Entreprise C)

Au Québec :

Crée en 2003, cette entreprise de la Mauricie compte 18 salariés. Elle commercialise des systèmes électromécaniques et des accessoires qu'elle fabrique sur demande pour une clientèle de PME dont les activités tournent autour du transport, de l'agriculture et du sport. En progression constante, son chiffre d'affaires a évolué de 50 000\$ à sa création à plus de 1,5 million\$ en 2011. Elle a ressenti vivement les effets de la crise de 2008, qui se sont traduits par la baisse du CA avec ses clients, à la suite de la diminution brutale des échanges avec les États-Unis. L'entrepreneur admet que son activité se situe dans « une niche » sur laquelle son entreprise a de forts atouts. (Entreprise D)

4.2 ANALYSE DE CONTENU

Le modèle d'analyse des informations issues des verbatim est inspiré du processus de résolutions des crises créé par Brouard et Larivet (2008).

Situation avant la crise	Situation pendant la crise				Situation après la crise	
	ce qui s'est passé	Moyens	Décision	Pratiques	Le constat	Les résolutions
Entreprise A						
Entreprise B						
Entreprise C						
Entreprise D						

- 1- La situation avant la crise permet de relever les pratiques d'affaires existantes, le marché, les perspectives, etc.
- 2- La situation pendant la crise est un recueil d'informations sur « ce qui s'est passé », les moyens et les décisions mis en œuvre pour y faire face et les pratiques réalisées.
- 3- La situation d'après crise conduit à établir un constat des actions menées et à une analyse des résultats pour déterminer les résolutions à mettre en œuvre (retour d'expérience) pour tout nouveau cas de crise. Il est à retenir le fait que les entretiens ont été réalisés après la crise. Ce qui peut sous entendre que chaque entrepreneur disposant alors d'une vision globale de la crise de 2008 n'a plus la même perception « effrayante ou panique » des signaux d'alerte. L'analyse d'après-crise peut masquer certains problèmes connus par l'entreprise ou justifier certaines décisions chanceuses.
- 4- Chaque entrevue a fait l'objet d'une étude permettant de relever les divers points susceptibles de définir le mode opératoire de l'interviewé. Une logique

de gestion a-t-elle été répertoriée entre les diverses situations ? Si oui, une comparaison entre les divers leviers proposés peut-elle être formalisée et permettre de retenir l'un ou plusieurs d'entre eux comme résolutions potentielles ?

Il y a lieu de retenir que de la personnalité de l'entrepreneur dépend le mode opératoire de chaque société, comme Littunen (2000) a pu le montrer. Chacun possède une vision propre de son entreprise et de son environnement, mais le mode de résolution des problèmes diffère-t-il pour chacune de ces sociétés ? Les solutions recherchées font appel à leurs expériences, qui sont uniques car personnelles.

4.2.1 Situation avant la crise

Le marché de la sous-traitance sur lequel évoluent les entreprises rencontrées conduit à une situation d'avant crise qui leur est commune. Certes, deux d'entre elles (A et B, les plus anciennes) ont déjà vécu des crises économiques : mais aucun signal d'alarme n'étant venu informer nos entrepreneurs, en 2007, tous ont poursuivi le développement de leurs sociétés.

L'entrepreneur A reconnaît qu'avec un CA annuel de 15M€ et un effectif de 110 salariés, son activité est viable et lui permet d'investir régulièrement pour rester compétitif.

Il faut dire qu'avant la crise, en avril 2008, on a investi dans un nouveau type de machine. Pour vous donner un ordre d'idée de l'investissement, le ticket était de 1,2M€. Cette machine est arrivée en avril 2008, juste avant la crise.

L'entreprise B, avec un CA de 4M€ et 43 salariés en 2008, ne connaissait qu'une très faible progression. Les productions en cours à la fin de 2008, entièrement dépendantes des développements de ses clients, étaient en phase de fin de cycle de vie. L'entrepreneur était en attente de nouvelles gammes de produits. Avec une structure administrative très légère et un personnel qualifié, le couple de dirigeants est resté attentiste.

Suite à l'analyse des résultats de son entreprise, l'entrepreneur C s'est interrogé rapidement, après avoir repris la société, sur le portefeuille clients.

En 1994, l'entreprise avait 70% de son activité qui était basée avec l'automobile. Ce qui a été très vite, de ma part, un rejet parce que c'était trop lourd notamment sur le point qualité, avec des exigences qualité trop lourdes. Moi, ma perception était, déjà, que l'automobile était un extrême danger pour les PME. Dans le secteur automobile sur la période en 1994-2000, on est à la merci, nous PME, d'une sorte de terrorisme pratiqué par les achats et les acheteurs.

L'entrepreneur C reconnaît les difficultés d'une jeune entreprise :

Cela a toujours été difficile car nous étions encore en période start-up. Pendant cette période, c'est difficile tout le long.

4.2.2 Situation pendant la crise

Positionnées dans des marchés différents, ces entreprises ont vécu différemment les impacts de la crise.

4.2.2.1 Les faits

L'entreprise A, toujours en phase de recherche et développement, n'a que peu ressenti les suites de la crise de 2008 :

On a eu la chance, en 2009, de récupérer un nouveau gros référencement dans l'activité catalogue... Ce surplus de CA, par cette grosse centrale, a compensé la baisse de CA en sous-traitance industrielle. En sous-traitance industrielle, nous étions à -20%. L'un dans l'autre, en 2008, nous étions en très légère croissance.

Elle va, toutefois, devoir faire face au ralentissement de l'entreprise A' :

Le rythme annuel de CA de 5M€ est passé à 3M€. Pour une entreprise industrielle, c'est très dur. C'est une petite entreprise, très bien structurée, très légère.

Pour l'entreprise B, 2008 ne fut pas une année de crise réelle :

En 2008-2009, nous n'avons pas ressenti la crise tout de suite, comme certains de nos collègues. Nous avons conservé un CA relativement stable. Elle est venue plus tard.

Pour l'entreprise C, présente sur le marché automobile, le choc fut brutal :

Au dernier trimestre en 2008 en Tunisie, pour être très précis, on s'aperçoit qu'il se passe quelque chose absolument d'anormal dans l'automobile .On perçoit une crise, mais alors, d'une violence inouïe.

Au Québec, l'entrepreneur D note que l'activité va se restreindre :

On a eu une croissance quand même, mais un ralentissement marqué. Il a fallu travailler fort, fort, diversifier beaucoup pour faire le même chiffre d'affaires et un peu plus. C'est toute notre clientèle actuelle surtout le secteur de la construction, les gens qui exportaient aux États-Unis, [...] qui ont ralenti énormément leurs opérations.

4.2.2.2 *Les moyens*

Durant cette phase de crise, la situation financière des entreprises sous étude demeure viable, même si les entrepreneurs français reconnaissent que cette situation nouvelle leur a imposé de prendre des mesures sociales : licenciement, transfert de compétences, etc.

Pour l'entrepreneur A, l'impact de la crise sur l'entreprise A' a été brutal et l'a conduit rapidement à une surcapacité en ressources par manque de production. Avec les moyens d'analyse quotidiens mis à sa disposition, il a réagi en transférant plusieurs membres sur personnel de A' vers A qui, ayant acquis de nouveaux marchés, était en hausse d'activité.

Il a fallu réagir. D'abord sur le nombre d'employés en production. On a arrêté quelques contrats. On a monté un plan de licenciement de 6 personnes. On a ajusté l'effectif à la charge. Et là, si vous voulez le problème, c'est qu'une procédure de licenciement cela dure. Dans le temps, c'est long. Quand vous n'avez pas les commandes en sous-traitance, on ne les a pas. Il est hors de question de fabriquer des rêves. On a commencé par détourner du personnel vers l'autre société qui se maintenait au même niveau d'activité. On a fini par faire le plan de licenciement. [...]. La perte a été de 150 K€. On a réussi à rester au-dessus du point mort. Le changement a été violent, notamment avec la réduction d'effectif. Et puis en même temps, en terme commercial, on a essayé de diversifier.

Cet entrepreneur a parfaitement conscience que les lenteurs administratives ne lui ont pas laissé le choix et que seul, il lui a fallu trouver des solutions rapidement.

L'entreprise B a réagi au début de 2010 quand elle a ressenti une baisse importante d'activités :

Par une baisse du CA de près de 20%. Cela s'est stoppé net sans raison apparente. [...] On a fait 3 licenciements en 2010 et du chômage partiel.

Pour l'entrepreneur C, la situation est bien différente :

En octobre 2008, en Tunisie, tous nos clients changent les programmes d'approvisionnement. En décembre, nous sommes amenés à faire travailler à peu près que la moitié de l'effectif. En Janvier, nous fermons un mois l'usine, je ne sais pas si vous imaginez, c'est une catastrophe. [...] En France, [...] le 1^{er} trimestre 2009, on sent, compte tenu des marchés qui ne sont pas les mêmes, que sur des produits qui peuvent relever du bâtiment par exemple, on va prendre une grande claque. [...] On perd 3700 K€ sur l'ensemble des 2 sites avec 2 effets différents. En France, on ne gagne plus rien mais on n'en perd pas grand-chose. On équilibre notre résultat et notre trésorerie, du fait de moins d'achats, ne sont pas perturbés plus que cela. En Tunisie, on perd 10% du CA, mais ce qu'il faut savoir c'est que sur 200 personnes en février 2009, il ne reste que 96 personnes. Ce ne sont pas des licenciements car ce sont des CDD. On évacue, il n'y a pas d'autre mots.

Dans ses propos, cet entrepreneur nous fait ressentir son désarroi face à une situation exceptionnelle.

Au Québec, l'entrepreneur D demeure réaliste :

À ce moment, on sortait d'une phase d'investissement de recherche et développement. On entrait dans une phase de commercialisation.

Mais il reconnaît :

Le marché s'est effondré aux États-Unis mais il y a une grande portion de notre CA qui est sur le marché intérieur. Cela a ralenti notre croissance mais cela n'a pas été comme avoir un boulet à la cheville au fond d'un lac. Ce n'était pas si mal.

4.2.2.3 Les décisions

Parallèlement à toutes ces mesures sociales nécessaires mais insuffisantes, toutes les PME ont remis en cause les programmes d'investissements et les achats. L'entrepreneur A déclare :

On a arrêté. En fait, on a affiché l'intention d'arrêter les investissements. On a dit « on gèle ».

Effectivement, l'intention avait été émise, mais dans les faits, l'entreprise A a profité de la décroissance du marché des machines-outils :

On a eu deux opportunités d'investissement sur l'outil de production. Des industriels avaient annulé leurs commandes, et versé des acomptes. Les fabricants, qui ne savaient pas quoi en faire, nous les ont proposées à 50% de leur valeur. On a saisi l'opportunité.

L'entreprise B a stoppé les achats non motivés et instauré une gestion de stock plus rigoureuse :

On est forcément plus rigoureux, plus attentif. On s'emballe moins dans les achats et dans les investissements qui sont étudiés au plus juste.

L'entreprise C avait investi largement les années précédentes et était en pleine période de remboursements. Il reste fataliste :

Il y avait des investissements qui avaient été faits, notamment sur la Tunisie. On avait fini puisque nous venions de déménager. On entrait dans une phase de remboursement d'emprunt, assez conséquente, [...] avec OSEO avec un taux assez élevé à 6.5%, au pire des moments. [...] Voyant l'effondrement des commandes en France, on a dit « on gèle le plan d'investissement provisoirement et on va voir comment les choses vont évoluer ».

L'entrepreneur D admet que son plan d'investissement est gelé :

En 2008, tout est tombé à plat. Parce que nous avions des projets, d'abord on avait commencé à investir la commercialisation et tout cela est tombé à plat pour un minimum de 5 ans.

Tous les entrepreneurs ont réagi rapidement et se sont mis en quête de nouveaux clients afin de compenser la perte de CA.

4.2.2.4 *Les pratiques*

Durant les mois de crise, chaque entrepreneur a généré au quotidien une mise sous surveillance de ses activités afin d'adapter les moyens de production et financiers en conséquence. Être sous-traitant impose une certaine dépendance face à ses clients. Or, ces derniers, entraînés en amont dans la tourmente économique, ont rapidement répercuté en aval les impacts de la crise, avec des reports ou des annulations de marchés. Chaque entrepreneur a réagi en fonction de sa formation, de sa personnalité et de ses habitudes managériales.

L'entreprise A a décidé de proposer de nouvelles productions dans des matières jusqu'alors non exploitées, afin de se positionner sur des marchés non encore concurrencés par les pays *low-cost* et d'augmenter sa valeur ajoutée en fournissant des ensembles pré-assemblés et des pièces avec traitements :

On s'est dit qu'il fallait que nous soyons plus ouverts, encore plus ouverts. Cela a plutôt accéléré la prise en compte dans l'entreprise de la nécessité d'être encore plus polyvalents en tant que décolletage.

L'entrepreneur A précise :

Donc, d'abord on a intensifié la prospection fortement, en s'écartant en matériaux, en s'écartant en taille de séries, en s'écartant de typologies de fabrication. On a diversifié la typologie de clientèle de manière assez forte.

L'entreprise B, en 2010, a pris conscience que sa « gestion en bon père de famille » devenait insuffisante et que la mise en place de moyens de gestion lui devenait indispensable. Toutefois, les salariés n'ont pas réellement pris conscience du risque encouru par la société :

Par contre, nous avons noté une hyper confiance dans l'équipe dirigeante. Cela m'a inquiété. Durant les réunions de CE, on nous disait « De toute façon, vous nous avez toujours trouvé du travail, on en a passé d'autres, cela va aller ? » [...] Ce sont des gens qui ont une certaine ancienneté et qui ne semblent pas très réalistes.

L'entreprise C, encore très dépendante du secteur automobile, a privilégié le maintien d'activité en France au détriment de l'unité tunisienne, a communiqué

davantage auprès de ses salariés, a proposé des formations et a responsabilisé chaque décisionnaire :

J'ai engagé des plans de formation ou des recrutements de gens qui avaient en tête la notion de la gestion, c'était primordial, une injection de la responsabilisation de la gestion notamment sur la filiale. [...] On a injecté une responsabilisation individuelle par les pilotes de processus.

L'entreprise D a privilégié sa force de recherche et développement et procédé à la recherche de nouveaux clients :

On est resté sur la même niche, mais plus de clients qui font la même chose. Pas nécessairement hors zone géographique, plus la quantité. On a rentré davantage de dossiers et de volume.

La relation de chaque entrepreneur avec ses bailleurs de fonds a été primordiale. Il s'avère que les échanges avec ces derniers ne se sont pas réellement dégradés, bien que les résultats financiers des entreprises sous étude aient été affaiblis.

L'entrepreneur A admet qu'il est très attentif à sa charge d'emprunts:

Alors moi je garde toujours, et la crise m'a renforcé, un petit peu, ma philosophie. Je n'essaie jamais d'avancer plus vite que la musique. On essaie d'être prudent dans les contraintes financières que l'on s'impose. C'est-à-dire que, là j'ai bien en tête un chiffre, c'est la charge mensuelle de remboursement des emprunts.

L'entrepreneur C affirme, de même :

Nous avons deux banques principales qui ont été informées fréquemment, au trimestre, de ce qui se passait, mais je n'en ai pas eu besoin. Il ne s'est rien passé finalement. En 2009, pour la Tunisie, c'est la maison mère qui est intervenu, cela ne s'est pas vu. Je n'ai pas rencontré de particularité avec eux.

La situation financière de l'entreprise D, créée en 2003, aurait pu être plus problématique :

J'avais trouvé des financements l'année d'avant à l'Est avec une firme de capital-risque qui a investi ici. Et puis, à ce moment là, en 2008, on n'avait pas encore fini de rembourser. Ce sont des arrangements du passé, pris en

2006 et 2007 qui m'ont aidé à traverser 2008. Il restait des fonds à investir ici selon une entente préalable. Donc cela a aidé beaucoup.

En France comme au Québec, les gouvernements ont institué des aides aux PME. En France, la loi LME – Loi de Modernisation Économique – imposait, dès le 1^{er} janvier 2009, de nouvelles conditions de règlement aux entreprises, en leur permettant de disposer plus rapidement des règlements fournisseurs.

Certaines régions françaises ont aussi proposé des aides :

La LME c'est clair, cela a fait du bien. [...] On a eu une réduction de l'encours client en moyenne de 20 jours, qui sont devenus 30 jours en 2010. Cela s'est fait en plusieurs étapes. Cela nous a pas mal aidés. [...] La zone, ici locale, a été déclarée « zone d'emploi sensible », c'est-à-dire que sur la taxe professionnelle, on a eu un abattement, une réduction, de 1000€ par salarié avec un maximum de 200 K€. Pour une entreprise de 100 salariés, cela représente 100 K€ de moins. C'est vraiment du cash qui reste dans l'entreprise, cela n'a pas été mal. (Entreprise A)

On bénéficie d'un crédit impôt de recherche important, car nous avons un nombre important d'heures et d'une fiscalité sur la taxe professionnelle qui améliore le résultat. Globalement, ce qui aide les entreprises comme les nôtres qui font de l'innovation et la R et D, c'est la possibilité de sortir du résultat fiscal la recherche valorisée en heures. (Entreprise C)

Il en a été de même au Québec, comme le précise l'entrepreneur D :

Et puis il y a certaines mesures gouvernementales qui étaient déjà en place. Nous ici, on a droit à un crédit d'impôts pour création d'emplois. Cette mesure là a été très bénéfique. Elle va se terminer à la fin de 2012.

4.2.3 Situation après la crise

4.2.3.1 Le constat

De part leurs tailles, leurs positionnements et leurs historiques, chaque entreprise a retiré de cette traversée de crise quelques constats.

En ce qui concerne l'entreprise A, son organisation et ses modes de gestion ont permis de prendre à temps les mesures nécessaires pour limiter les impacts. D'ailleurs, l'entrepreneur avait déjà remis en cause l'orientation de ses activités :

Il y a 7-8 ans, on a fait appel à un conseil en stratégie. [...] On s'était posé la question « est-ce que l'on a raison de continuer sur les 2 métiers, est-ce qu'il ne faut pas concentrer toute notre énergie, tous nos moyens financiers sur un métier. [...] À la fin, la conclusion a été de dire « Touchez à rien. Tant que vous pouvez, préserver les 2 activités ». La crise de 2008 nous a confortés dans cette conclusion.

L'entrepreneur B fait le point sur son organisation :

L'ERP, on l'avait avant la crise. Il nous a bien aidés avec des informations en instantané, à gérer au mieux nos stocks aussi bien matières, outillages que fournitures. [...] Ce qui nous aurait peut-être manqué, si la crise avait perduré, il nous aurait fallu ce système d'audit financier. Ça c'est clair, c'est un point faible chez nous et sans doute dans d'autres PME.

Mais il n'arrive pas à situer l'origine de la crise :

Nos clients ont du épuiser leurs stocks. Dire que le marché est assaini, je ne sais pas, nous n'avons pas de visibilité énorme.

De même, il reconnaît être trop impliqué dans le quotidien dans des tâches administratives ou d'atelier :

L'expérience que l'on a retirée, avec mon mari, c'est que pour des PME, comme les nôtres de 40 à 50 personnes, on est constamment dans le pratique, c'est-à-dire les « mains dans le cambouis ». On est des dirigeants. Et l'inconvénient de cette chose-là, ne s'est jamais posés, dans le sens « prendre de la hauteur et prendre de bonnes décisions ».

Pour l'entreprise C, même si les impacts sociaux furent importants, la traversée de la crise n'a pas engendré de pertes financières. La rentabilité a été maintenue à l'équilibre :

Une crise économique dans une PME vous donne simplement juste une visibilité de la fragilité que vous aviez au moment de la crise.

Au Québec, l'entreprise D, fondée en 2003, fait le bilan de cette période qui aurait pu lui être fatale sans le soutien de son bailleur de fonds :

On a contenu une hémorragie car à ce moment là on n'avait pas encore atteint le point mort de toute façon. On a brûlé encore de l'argent en 2008. On a brûlé de l'argent pendant environ 6 ans.

4.2.3.2 *Les résolutions*

Quel que soit le profil de l'entrepreneur de PME, il apparaît clairement que chacun a pour objectif de développer ses activités, de maintenir sa compétitivité, de réaliser des profits, sans oublier d'améliorer les compétences de ses salariés.

En ce qui concerne l'entrepreneur A, gestionnaire de deux entités du Nord de la France, les organisations en place ont satisfait à la gestion de la crise de 2008. Voici en quels termes l'entrepreneur définit aujourd'hui son orientation : « *On a une capacité d'offres, en termes technologiques, qui est très large. Le principe est qu'il est excessivement rare que l'on dise à un donneur d'ordre "cela on ne sait pas faire".* »

Il est confiant pour la petite entreprise A' qui a rencontré le plus de difficultés :

« *Je pense que dans une année ou deux on sera revenu au niveau de 2008.* »

L'entrepreneur B a reconnu ne pas disposer de contrôle de gestion pour l'analyse et l'anticipation. Une analyse semestrielle s'avère insuffisante. C'est par ailleurs grâce à l'exercice répété d'une réflexion sur l'avenir de sa société que l'entrepreneur a pris conscience qu'il n'assumait pas son rôle à part entière :

Nous ne prenons pas assez de hauteur. On a pu résoudre le problème car on essaie d'être des gens raisonnables et de ne pas dilapider toute l'activité qu'il y a dans l'entreprise. [...] Elle ne nous a pas encore fait assez de mal car le travail est revenu. Mon mari est dans l'atelier et moi je saisir les factures.

Pour l'entrepreneur C, sa difficulté se trouvait essentiellement dans la dépendance au secteur automobile.

Les 70% automobiles de la société française ont basculés. Aujourd'hui, en France, c'est 15% automobile. Et encore parce que je veux garder cela, cela pourrait être zéro.

Par ailleurs, il précise :

Si on veut faire des produits difficiles, on a intérêt à avoir des gens que l'on fidélise. On a une politique de fidélisation du personnel, et cela c'est très lourd à faire. L'orientation qui est prise à 3-5 ans va vraiment dans cette différenciation où les fournisseurs de solutions doivent trouver des clientèles qui ont des problématiques basées sur des marchés de niches.

Il indique également sa volonté de poursuivre sa démarche à l'export même si les freins sont nombreux pour les PME : manque de ressources humaines, financières, etc.

On insiste sur la force commerciale et à l'export. On repart à l'export mais c'est très cher. On se déplace et on ne peut compter que sur nous-mêmes.

Il avoue également qu'une remise à plat du circuit d'information a été nécessaire : l'usage de l'ERP n'était pas optimal en raison du défaut de liens unissant les achats, la production et la comptabilité. Par ailleurs, il maintient le fait que de s'impliquer notamment dans les syndicaux professionnels est une source indispensable d'informations et d'échanges.

Au-delà de la crise de 2008, il a depuis assumé la crise politique du début de l'année 2011 en Tunisie, ce qui l'a conduit à accorder une augmentation immédiate des salaires de 30%, prise en charge par la plupart de ses clients du secteur automobiles, et à une réorganisation impliquant davantage de personnel local dans le management de l'entreprise. Il est déjà fébrile à l'approche d'une nouvelle crise, qui lui semble inéluctable, celle des matières premières issues du pétrole, comme le caoutchouc : c'est ce que lui laissent présager les demandes importantes de la Chine, le bas niveau des stocks, la spéculation qui est faite face à cette matière et, enfin, le peu de produits de substitutions disponibles.

L'entrepreneur D résume sa résolution de manière pragmatique :

La leçon que nous en avons retiré c'est de continuer de diversifier, conserver cette idée là et de ne pas avoir d'œuf d'autruche dans notre panier. [...] Ne jamais avoir un client qui représente plus de 10 à 15% du CA total [...]. Si on va chercher un gros client, il faut le noyer avec d'autres. Il faut avoir une

croissance générale de l'entreprise qui est au même niveau de la croissance de ce client, pour le noyer dans plus grand.

Un élément commun pénalise la gestion de production de chacun de ces entrepreneurs : il s'agit de la visibilité des besoins de leurs clients, qui se voit réduite. Pour l'entreprise B, la réactivité est d'un mois. La flexibilité est un des critères de sélection des sous-traitants par les clients. L'entreprise D en a fait une force face à sa concurrence.

Nos clients sont livrés soit à la semaine, soit au mois. Ils n'ont pas besoin de faire d'inventaire. Le produit est fait sur mesure pour eux en petites et moyennes séries. C'est vraiment les clés.

L'ensemble des propos de l'entrepreneur D confirme les résultats d'une enquête réalisée en 2005 auprès de 1191 dirigeants québécois de PME.

Tableau 2 : Stratégies pour accroître ou maintenir la compétitivité des PME dans un contexte de mondialisation

Devenir « indispensable »	Se rapprocher du marché et réagir rapidement aux nouvelles tendances et demandes
	Développer une niche et se spécialiser selon les besoins des clients et tendances du marché
	Implanter une culture d'innovation continue (produits, équipements, procédés, façon de faire)
Réduire ses coûts totaux	Redéfinir sa stratégie et réduire ou délocaliser les activités sans valeur ajoutée
	Faire appel aux nouvelles technologies pour la production, la gestion, la commercialisation
	Maintenir à jour les compétences et l'efficacité du personnel, et aussi retenir ses meilleurs éléments
Réduire les risques et l'incertitude	Implanter une culture de collaboration interne (avec le personnel) et externe (avec les clients, les fournisseurs et même les compétiteurs)
	Surveiller et évaluer régulièrement sa situation pour corriger le « tir » rapidement

Source : St-Pierre, J. (2005), Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques; réactions de PME québécoises, InfoPME, Vol. 5, no 4. Disponible à l'adresse suivante : www.uqtr.ca/inrpme/larepe.

L'analyse de notre étude de cas confirme en tous points les stratégies annoncées par l'auteur dans le cadre d'accroissement ou de développement des PME face à la mondialisation. Tous les entrepreneurs interviewés ont retenu les stratégies énumérées.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

5.1 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Cette étude exploratoire sur la gestion de crise a pour but de confronter la réalité vécue au sein de PME aux hypothèses inspirées des travaux de divers auteurs. En s'attachant tout particulièrement à la crise financière de 2008, cette recherche s'est intéressée au processus de résolution de crise et à la découverte d'une logique de gestion des risques. Après avoir exposé les propos des entrepreneurs sous étude au chapitre 4, il faut maintenant procéder à l'interprétation des données qu'ils nous ont fournies.

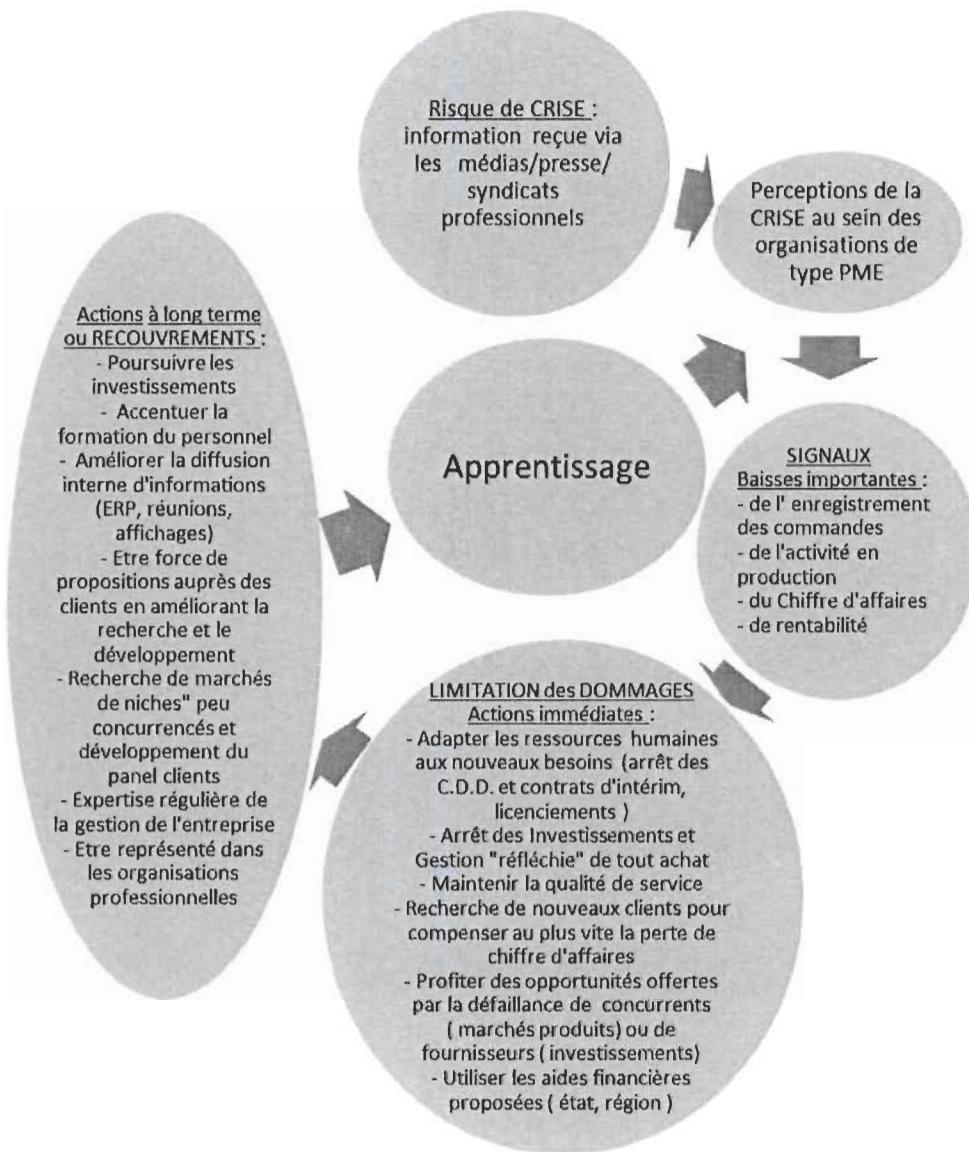
Sous forme d'entrevues semi-dirigées auprès de quatre entrepreneurs, l'étude a permis de dégager les constatations suivantes (Annexe 4) :

- Les décisions de gestion prises par chaque entrepreneur : face au caractère violent de la crise, dès la fin de 2008 pour quatre d'entre eux et en décalé sur le début de 2010 pour l'autre, chacun a réagi au plus vite afin de ne pas mettre en péril sa société. La décision immédiate et commune a été l'arrêt des investissements. Dans un second temps, et face à la baisse des activités, ils ont procédé à un réajustement des ressources humaines.
- La gestion de crise et les éléments communs : après avoir adapté les ressources à leur production, il est ensuite possible de relever deux attitudes communes aux cinq entreprises. En urgence, la première a été la nécessité de diversifier les productions avec la conquête de nouveaux marchés et de nouveaux clients, pour compenser au plus vite la diminution du chiffre d'affaires. Le second a été d'exploiter et d'analyser les informations fournies au quotidien par le système de gestion ERP, commun à toutes nos entreprises.
- Les résolutions : Chaque entrepreneur a pris conscience de la gravité de la crise financière de 2008 et des impacts subis par leurs PME. Tous s'accordent

pour dire que leur statut de sous-traitants, qui les rend totalement dépendants du marché que représentent leurs clients, a fait en sorte qu'ils ont été les principaux touchés par la crise. Seul celui disposant de produits propres, l'entrepreneur A, a su maintenir son chiffre d'affaires. Aussi, que ce soit au Québec ou en France, la première résolution de nos quatre entrepreneurs se base sur une parfaite maîtrise de leurs panels clients et de la diversité des marchés sur lesquels ceux-ci évoluent. Ils ont tous admis que le taux de dépendance à un seul client – voir à un seul marché – était un élément de risque de crise. En France, la seconde résolution concerne la diffusion de l'information au sein des entreprises : avec des moyens informatiques aujourd'hui illimités, la communication est devenue un élément indispensable auprès du personnel. Cette remarque n'a pas été évoquée par l'entrepreneur québécois (D) du fait, sans doute, de sa taille et de la polyvalence du personnel.

Ces faits confirment que les entreprises sous étude, quelles que soient leur taille ou leur situation financière, se sont interrogées sur les risques encourus face à une telle crise financière.

Le modèle de Brouard et Larivet (2008) a développé les diverses phases de gestion de crise au sein des PME. Adapté à l'étude de cas réalisée, il s'avère que chaque phase a été parfaitement identifiée par les entrepreneurs. Toutefois, compte-tenu de la rapidité des impacts, celle de préparation/prévention n'a pas pu être mise en œuvre. Ce modèle est donc une reprise du modèle de Brouard et Larivet(2008) qui a été adapté pour le cas qui nous intéresse :



Source : Modèle adapté de Brouard et Larivet(2008)

Aucun signal précurseur tangible n'a pu leur permettre d'instaurer une phase de préparation/prévention. Il a fallu un délai plus ou moins important dans les 5 PME (de quelques mois à une année) pour que les premiers signaux apparaissent. Pour tous, ceux-ci sont apparus trop tardivement et ont retardé la mise en place des phases limitation des dommages/recouvrement.

En quelques mois, l'impact principal de la crise financière a été une brutale perte de chiffre d'affaires et de rentabilité.

Durant l'étude, il est apparu que deux étapes se sont créées dans l'action de limitation des dégâts. Une première étape à court terme, voir immédiate, a été activée pour permettre de cerner les dommages financiers et sociaux. Les quatre entrepreneurs ont arrêté une nouvelle politique au sein des cinq PME qu'ils dirigent, en adaptant les ressources humaines à la production (chômage technique, licenciements..), en gelant les investissements et en limitant les achats. Tous reconnaissent que les États leur ont apporté des aides financières particulièrement ciblées en cette période de crise. Par manque de visibilité sur la sortie de crise, une période d'austérité s'est installée au sein de chaque société.

Toutes les entreprises, retenus dans cette étude, ont rapidement pris conscience de la nécessité de reconsidérer le portefeuille clients et le panel des produits proposés avec pour objectif de revenir aux chiffres d'affaires d'avant crise. Une phase de recherche de nouveaux clients et de développement de nouvelles typologies de produits a été lancée. Si l'entreprise québécoise a accéléré sa recherche de clients sur le marché de « niche » avec des produits ciblés, les entreprises françaises ont, pour la plupart, remis en cause leurs listing clients. L'objectif a été la recherche de nouveaux clients/nouveaux marchés pour notamment réduire le taux de dépendance jugé trop important dans un ou plusieurs secteurs d'activité et source de risque potentiel de crise. La société impliquée dans la sous-traitance automobile (C) a très vite compris qu'avec un taux de dépendance de près de 75%, elle courait un très grand risque. Trois entrepreneurs s'accordent pour dire que l'ouverture à de nouveaux marchés est possible avec l'apport de recherche-développement dans de nouveaux produits et de nouveaux services, sources de plus-values non négligeables. Un des entrepreneurs français (B) n'a senti les effets de la crise de 2008 – répercutées par ses clients – qu'au premier semestre de 2010. Il s'avère qu'à travers ses propos, à aucun moment, la période trouble de la fin de l'année 2008 (l'année 2009 pour les autres PME) ne l'a conduit à s'interroger sur les risques potentiels

encourus par sa société à posteriori. Il a subi et fait « le dos rond » en limitant les dépenses liées aux achats, aux investissements et aux ressources humaines.

L'étape suivante de recouvrement a été une phase de compréhension et de réflexion menée sur le long terme. Diverses nécessités ont été mises à jour pour reprendre la poursuite du développement de chaque organisation : l'amélioration de la communication interne, la poursuite des investissements et des plans de formation du personnel, la maîtrise de la gestion avec des expertises régulières, le développement du panel client et de l'offre produits. Les quatre entrepreneurs ont tous fait état dans leurs objectifs de rechercher des marchés de « niches » peu concurrencés ou de proposer des produits à forte valeur ajoutée. La phase apprentissage a permis à chacun de prendre conscience que des indicateurs doivent être parfaitement identifiés, connus et analysés régulièrement. La diffusion de l'information auprès des salariés a été jugée indispensable pour que chacun d'entre eux s'approprie et s'adapte à toute période de crise. Ne pas communiquer est source de disfonctionnement : les salariés sont en situation d'attentisme, générant des craintes, des interrogations, des spéculations, des démotivations. L'entreprise peut se voir confronter à des mouvements salariaux (grève..). En diffusant l'information au plus tôt et régulièrement, un sentiment de solidarité se crée. Les compétences de chacun sont sollicitées pour mener à terme la gestion de crise. Chaque entrepreneur sous étude, reconnaît que l'humain et la gestion financière sont des éléments indissociables de toute gestion de crise.

La phase d'apprentissage nécessite un temps de réflexion pour tirer les enseignements de la gestion de crise. Au printemps 2011, lors des entretiens, les entrepreneurs reconnaissent que cette phase confirme les actions menées lors de la phase de recouvrement. Seule l'entreprise (A') rencontre encore des difficultés et n'a pas retrouvé le chiffre d'affaires de 2008. La situation financière saine des organisations avant crise leur a permis de ne rencontrer aucune réelle difficulté avec les banques. Ils reconnaissent avoir été plus vigilants en regard des dépenses engagées. Un des entrepreneurs français (A) admet qu'il a parfaitement connaissance

du montant mensuel de remboursement des investissements et que cet élément de décision est analysé à chaque nouvelle demande d'achat.

Un autre élément est reconnu comme indispensable à un mode de gestion optimum. La gestion des stocks a été pour tous les entrepreneurs un levier important d'économie durant la crise. C'est ainsi que le système de gestion ERP (Enterprise resource planning) reste une source quotidienne d'informations nécessaires à une réactivité adaptable à chaque situation. L'un des entrepreneurs français (C) reconnaît que cette gestion de crise a mis en évidence la sous-exploitation de cette ressource et qu'un travail a été entrepris pour s'assurer que toutes les options offertes par ce logiciel soient désormais utilisées. Le rôle de l'ERP (Enterprise Resource Planning) est incontournable dans les PME du 21^{ème} siècle. Le besoin de progiciel et des multiples informations fournies en temps réel sont source de productivité au sein des entreprises. De la production à la gestion de stock, de la saisie des commandes à la livraison aux clients, de la facturation à l'enregistrement des paiements, toutes les phases de prises de décision sont disponibles pour analyse et réactivité. La mise en place d'un ERP génère une vision précise de la situation financière et économique de chaque organisation. La mise en place d'un reporting en temps réel permet de disposer d'une meilleure rationalisation comptable (échéance des règlements clients/fournisseurs par exemple). Une autre source de gains est le contrôle de gestion disponible sur simple demande, par secteur de production, par produit.. Progiciel de soutien aux PME, l'ERP doit être considéré comme l'un des outils de gestion de crise. Toutefois, il reste un élément auquel l'entreprise se doit de maintenir fiable.

Ce qui pénalise encore les cinq PME est le manque de vision à moyen terme de leurs dirigeants. La dépendance totale aux marchés clients fait que la position de sous-traitant reste un vecteur de risque de crise. Pour l'entreprise québécoise et l'entreprise française B) touchées en 2010, cette perspective se limite à environ un mois. Ce problème récurrent est celui du secteur de la sous-traitance. Il y a toujours des signaux faibles qui peuvent être remarqués mais pour cela, il faut avoir les

moyens de contrôle et de vu de ses marchés, cela peut coûter cher mais permet d'avoir une possibilité de réagir avant l'arrivée de la crise et limiter ainsi les dégâts. Liés à un taux de dépendance plus ou moins important dans l'activité de leurs clients, les entreprises concernées ont l'obligation de diversifier l'origine de leurs chiffres d'affaires, soit en se positionnant sur des productions variées, soit (ou les deux) en disposant d'un portefeuille clients importants. Il faut diluer le risque de perdre un client, un produit. Lors de la crise de 2008, les entreprises dépendantes des équipementiers automobiles ont subi de plein fouet l'arrêt des ventes de voitures. Certains, ne s'étant pas diversifier auprès de clients issus d'autres domaines d'activité, ont rapidement ressentis les effets, comme l'entrepreneur C (70% de son CA avec l'automobile).

A la période de rédaction de ce mémoire, la période d'apprentissage est toujours d'actualité. Les sociétés françaises continuent leur développement, pour souhaiter retrouver -au minima- une situation identique d'avant-crise. Elles ont, pour la plupart, entrepris une diversification des origines de leurs chiffres d'affaires en souhaitant réduire les taux de dépendance trop conséquents avec certains clients. Au Québec, l'entreprise D a retrouvé toute son activité et son dirigeant est confiant. Il se projette dans un horizon de trois ans.

5.2 APPORTS DE L'ÉTUDE

Cette étude de cas, réalisée auprès de PME qui ont dû faire face à une gestion de crise financière en 2008, permet de confirmer divers points de vue relevés par les principaux auteurs qui se sont intéressés à la problématique. La réalité de la gestion de risque est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Les cas sont toujours uniques et les situations toujours singulières.

L'étude confirme le modèle de PNUD servant à décrire la méthodologie à instaurer en cas de crise. Hassid (2010), qui le cite, le définit ainsi :

- L'évaluation de la vulnérabilité.
- Le recueil et le traitement des informations.
- La mise en place d'un plan d'action.
- L'éducation et la formation du personnel.

Au-delà des critères purement internes à l'entreprise, lors de la crise financière de 2008, la diffusion de l'information et l'implication des États ont été des éléments majeurs.

Dans les interviews, les entrepreneurs ne font pas ou peu référence à la diffusion de l'information par les médias qui leur aurait permis de déceler un signal de crise financière sur leurs organisations. Informés de la crise américaine et de son impact sur les marchés financiers, ils ont compris trop tardivement que leurs organisations allaient en subir les conséquences. Durant cette période, l'information interne ne semble s'être limitée qu'à celle imposée par la loi. Toutefois, l'un des entrepreneurs a développé la sienne en menant une enquête satisfaction auprès de ses salariés. En recherche constante d'améliorations, cette enquête renouvelable est et sera un élément d'analyse de la gestion de sa PME. A l'externe, aucun n'a été amené à communiquer sur ses difficultés. La crise s'étant généralisée, la situation était identique dans tous les secteurs. De part leurs statuts de sous-traitants, tous les entrepreneurs sous étude ont eu la nécessité d'œuvrer auprès de leurs clients et de prospects pour développer de nouveaux produits ou rechercher de nouveaux marchés.

L'importance des mesures instaurées par les États a été évoquée par tous. Ils ont reconnus la rapidité de leur mise en place. Elles ont été un élément majeur de la gestion de cette crise au sein de chaque entreprise.

Sur la base de notre étude de cas basée sur le modèle de Brouard et Larivet(2008), l'analyse point par point en utilisant la méthodologie du PNUD, telle que décrite par Hassid (2010), permet ainsi une double vision du sujet et un double contrôle afin d'être le plus proche de la réalité.

1- L'évaluation de la vulnérabilité : Les entrepreneurs interviewés n'ont pas porté une attention particulière à la possible vulnérabilité financière de leurs sociétés. Toutefois, l'entrepreneur C reconnaît que sans engagement de la part ses clients, le risque lié à l'investissement peut générer une menace à la viabilité de sa société. À propos d'un nouveau développement, il affirme que « Si cela avait marché, pour nous, il aurait fallu agrandir le bâtiment, acheter des machines. Nous avons demandé à ces gens là un contrat, ils ont refusé. [...] Mais imaginez que nous nous soyons investis là-dedans ? »

Si la définition de l'entrepreneur proposée par Leibenstein (1968) mentionne que « [...] l'entrepreneur a pour but de créer l'entreprise, de la situer sur les marchés existants, de s'en approprier une part non définie », il a aussi pour mission de faire du profit, de créer de la valeur .La vulnérabilité de leurs sociétés se mesure aux résultats financiers engendrés. Le cas de la crise financière de 2008 a été l'occasion, pour tous, d'une prise de conscience quant à la fragilité de leurs organisations.

Williams (1987) cité dans St-Pierre (1999) précise que « plus de 80% des entreprises analysent les entrées et les sorties de trésorerie [...], seulement 20% analysent leurs flux de trésorerie et donc anticipent leurs besoins en fonds de roulement ». La position de sous-traitants ne permettant qu'une vision à court terme de leurs activités, les entrepreneurs sous étude ne disposent pas de garanties suffisantes pour investir sans risque financier et sans s'exposer à devenir vulnérables. Et cela, quelle que soit la nature du risque.

2- Le recueil et le traitement des informations : Le recueil a été réalisé en constatant des baisses du chiffre d'affaire et de la rentabilité et, parallèlement, une non-utilisation des organes de production des entreprises (chômage technique, machine vendue.....). Si une expertise et une analyse des coûts ont effectivement été réalisées par les quatre entrepreneurs, ce sont les interprétations qu'ils en ont tirées et leurs prises en compte dans la politique

de l'entreprise qui ont été sources de difficultés. Ainsi, l'entrepreneur C a pris conscience que ses prix de revient n'étaient pas ceux escomptés à l'origine du développement. Cela confirme l'importance de l'information et d'avoir une vision réaliste et globale de son entreprise, Ce n'est pas toujours la mauvaise gestion qui est en cause, mais souvent le manque d'information.

- 3- La mise en place d'un plan d'action : Nos interviewés ont adopté des mesures : gel des investissements et mesures sociales (chômage partiel, licenciements, transfert de salariés d'une unité vers l'autre, etc.) pour les entrepreneurs français et recherche de nouveaux marchés et de nouveaux clients pour tous. Le but recherché est de retrouver la situation financière d'avant 2008 et de poursuivre le développement engagé. Dans de telles conditions, il était imaginable que les banquiers et bailleurs de fonds auraient été plus qu'attentifs aux résultats des cinq entreprises.

S'ils se sont informés plus régulièrement des résultats (Entrepreneur C), aucun entrepreneur n'a rencontré de difficultés de relations avec les parties prenantes des entreprises. Crée à la fin de 2003, l'entreprise québécoise a profité d'accords avec ses bailleurs de fonds : « Ce sont des arrangements du passé, pris en 2006 et 2007 qui m'ont aidé à traverser 2008. Il restait des fonds à investir ici selon une entente préalable. Donc cela a aidé beaucoup. » De même, durant cette crise, l'implication des gouvernements français et québécois a été reconnue par tous comme une aide non négligeable aux PME.

- 4- La diffusion de l'information et la formation du personnel : Les entrepreneurs en ont tous fait état durant les entretiens. Dans les faits, l'entrepreneur A, pour compenser une perte d'activité importante dans sa nouvelle entité (A'), a proposé un transfert de 10 salariés vers l'entreprise dont l'activité était maintenue. Aucun n'a refusé. L'entrepreneur B a été très surpris de la réaction de ses salariés : « Par contre, nous avons noté une hyper confiance dans l'équipe dirigeante. Cela m'a inquiété. Durant les réunions de CE, on nous disait "De toute façon, vous nous avez toujours trouvé du travail, on en a

passé d'autres, cela va aller ?". Je me suis dit "ils ne se rendent pas compte" ». L'entrepreneur C, pour sa part, a misé sur une communication intensifiée à tous les niveaux dans les deux unités (France et Tunisie) et sur la formation du personnel : « J'ai engagé des plans de formation ou des recrutements de gens qui avaient en tête la notion de la gestion. C'était primordial. Une injection de la responsabilisation de la gestion notamment sur la filiale. » L'entrepreneur québécois confirme que la flexibilité et les compétences sont déjà ses atouts principaux.

Les quatre points du PNUD appliqués aux entrepreneurs sous étude confortent l'idée que des lacunes en termes de gestion peuvent expliquer les difficultés financières des PME, telles que :

- Des problèmes d'information comptable
- Pas de contrôle des coûts
- L'absence de documents financiers
- Des connaissances limitées des différentes formes de financement
- Le manque d'expertise de l'entreprise. (St-Pierre, 1999)

Comme nous l'avons déjà évoqué, St-Pierre (1999) définit les différents critères susceptibles de provoquer des crises, voire des faillites, au sein des PME :

1-Le manque de connaissances :

- Marketing : difficulté à percevoir les grands facteurs décisionnels qui guident le comportement d'achat des clients, et, par corollaire, difficulté à définir des prévisions de ventes.
- Gestion : manque d'expérience, difficulté à gérer la croissance, manque d'expertise.
- Finance : méconnaissance des principes de calculs, aucune prévision des besoins futurs, manque de méthodologie pour déterminer des prix de vente.

- Manque de flexibilité : incapacité de l'entreprise à corriger des situations non optimales, remise en cause des bases managériales, incapacité à évoluer.

2- Le manque de ressources :

- Ressources humaines : difficulté à embaucher du personnel compétent.
- Ressources physiques : Manque de moyens de production permettant une réactivité, retard de développement, baisse de compétitivité.
- Ressources monétaires : manque d'expertise et de moyens financiers, création de risques, retards en matière de vente, souci de fond de roulement.

Il apparaît clairement que les quatre entrepreneurs ont une parfaite connaissance des ressources et qu'ils ont su les adapter rapidement dès le début de la crise. En revanche, certains montrent une expertise déficiente en ce qui a trait aux connaissances en marketing, aux prévisions commerciales et au positionnement de leurs offres face à la concurrence. Il s'agit d'un problème récurrent, mentionné notamment par les entrepreneurs français. L'entrepreneur A a su faire appel à un cabinet conseil pour s'assurer du positionnement de sa société sur deux marchés, et l'entrepreneur C s'est engagé dans des organisations professionnelles pour envisager, notamment, une valorisation des compétences de ses équipes. L'entreprise B gère ses équipes en « bon père de famille » : En permanence dans l'action quotidienne (dans les ateliers de production), il délègue sa gestion et se contente d'une analyse semestrielle. Il ne s'autorise pas donc le recul suffisant pour appréhender l'avenir de son entreprise. Enfin, l'entreprise québécoise D se voit favorisée par sa création récente, sa taille et son positionnement sur un marché de niche.

En France, les PME qui ont tardé à prendre des décisions ont rencontré rapidement des difficultés qui les ont conduit dans certains cas jusqu'à la fermeture. (OSEO, 2008). Dans sa publication d'octobre 2009, intitulée « Étude Impact sur l'emploi – Plan de relance », OSEO France publie (p. 4) :

Le bilan des neuf premiers mois à fin juin 2009 peut se résumer ainsi :

L'action d'OSEO dans le cadre du Plan de Relance a donc bien permis aux entreprises de bénéficier de financements qu'elles n'auraient pas obtenus sans la garantie d'OSEO. Ces financements permettent de soulager les tensions de trésorerie et évitent, dans 80% des cas, aux entreprises de mettre la clé sous la porte ou de réduire la voilure en termes d'emplois.

Pour significatifs qu'ils soient, ces résultats préliminaires demanderont à être confirmés par une étude complémentaire à réaliser en fin de dispositif, offrant un recul suffisant pour une évaluation d'impact plus complète.

5556 Entreprises soutenues	50 % sauvegardées de la défaillance
88 000 emplois en jeu	30 000 emplois sauvegardés

Cette étude d'OSEO démontre que les aides aux PME de la part des organismes d'État sont essentiellement financières. Toutefois, deux des entrepreneurs sous étude mentionnent qu'ils ont fait appel à des aides à l'expertise, à la prise de décision, à la recherche ou au développement à l'exportation. Toutes sources de réflexion, (syndicats professionnels, salons, expositions, ouvrages savants) doivent permettre aux entrepreneurs d'approfondir leurs connaissances. Toutefois, si l'entrepreneur B ne s'accorde pas le temps nécessaire à la réflexion et se limite à un salon annuel et à une publication hebdomadaire économique, son manque d'expertise se confirmera dans l'avenir.

Selon la « 53^e enquête semestrielle – Juillet 2011 – la conjoncture des petites et moyennes entreprises » publiée par OSEO France,

Sur la base des 4 ou 5 premiers mois de l'année, les PME anticipent une progression de leur chiffre d'affaires de + 4,1 % en moyenne en 2011, après une hausse estimée à + 3,6 % en 2010. Il y a donc une légère accélération de l'activité après le redressement intervenu l'an dernier.

La crise financière de 2008 aura-t-elle eu des impacts suffisamment graves pour que les entrepreneurs prennent vraiment conscience des risques encourus par leurs organisations ? L'entrepreneur C n'en est pas convaincu :

Maintenant, je ne sais pas si elle est terminée ou pas, elle peut revenir aussi vite qu'elle est venue. [...] Elle ne nous a pas encore fait assez de mal car le travail est revenu. Mon mari est dans l'atelier et moi je saisir les factures.

Patrick Artus, directeur des études économiques de NATIXIS, tient ces propos dans les *Échos* du 19 juillet 2010 : « Il y a une prise de conscience que la boîte à outils doit changer, que les modèles mathématiques ne permettent pas de prévoir les crises. Les économistes doivent avoir une approche pluridisciplinaire et travailler plus avec les sociologues et les spécialistes de l'opinion. »

Carole Dautun (2009) résume ainsi la situation : « La crise, au-delà des aspects négatifs, est une occasion de solidarité, d'entraide, de renouveau, de réforme, de réflexion au travers de projets de recherche et de remise en question des pratiques de gestion. L'amélioration de la gestion des crises se fait de manière continue, en introduisant, d'une part, de la flexibilité et de la créativité dans les scénarios de risque et de crise, et, d'autre part, en procédant à une analyse des vulnérabilités latentes des organisations. »

Cette analyse résume le constat fait auprès des quatre entrepreneurs rencontrés, quelle que soit la taille de leur PME. Le retour d'expérience a confirmé qu'ils ont tous la volonté de continuer d'entreprendre et d'innover, et qu'ils se doivent d'être attentifs à l'évolution du monde économique et financier qui les entoure.

5.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

Il est important, pour confirmer l'étude de cas qui vient d'être exposée, d'en montrer d'abord les limites.

La première limite de cette étude se situe au niveau de l'échantillon. Malgré de nombreuses sollicitations auprès de PME, peu ont été enclines à participer. Notre échantillon est donc exclusivement composé de PME de sous-traitance. En France, les trois premiers dirigeants contactés (A/A'-B-C) ont immédiatement accepté de

participer aux entrevues. Ils se sont montrés très impliqués, loquaces, voire volubiles sur le sujet. Les entreprises françaises publient annuellement leurs comptes financiers, qui disponibles sur des sites tels « www.info-societe.com » et auprès des chambres de commerce. Au Québec, sur environ 40 contacts pris avec des entreprises québécoises, seulement deux ont accepté de participer, les autres n'ayant pas donné suite à nos sollicitations. Un seul entrepreneur québécois a accepté de participer à l'étude complète. Le second n'a pas été retenu du fait de la petitesse de son entreprise (9 salariés) et d'un entretien d'à peine 15 minutes n'apportant que peu d'intérêt à l'étude. Sur le plan pratique, la similitude des réponses démontre que cet échantillon réduit ne fut pas un frein pour l'étude.

La seconde limite retenue est l'inexpérience du chercheur en termes d'interviews. Chaque entrepreneur a validé la retranscription des entretiens, sans ajouter de commentaires particuliers, hors le fait que les propos échangés constituent une retranscription écrite qui les a perturbés. La supervision du directeur de recherche a été requise pour validation. Il ne faut pas oublier, enfin, que les personnalités du chercheur et de chaque entrepreneur ont pu influencer inconsciemment certains propos. L'étude de cas a été menée après la crise de 2008 sur une période passée. Il y a lieu de retenir ce constat dans les analyses effectuées par les 4 entrepreneurs. Leur vision aurait été bien différente si l'étude avait été menée en début de crise (signaux d'alerte) ou en pleine période de gestion de crise (plan d'action)...

5.4 PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Ce mémoire a eu pour objectif de répertorier les causes de la crise financière de 2008, puis d'analyser les moyens et les décisions mis en œuvre par les entrepreneurs pour y faire face. Les résultats obtenus tendent à prouver que les entrepreneurs partagent une méthodologie identique en gestion des risques, comme a pu l'indiquer St-Pierre (1999).

Plusieurs pistes de recherches futures peuvent être suggérées à partir des résultats de cette étude exploratoire. La première serait de mener une étude élargie sur un échantillon de PME non sous-traitantes pour élargir les résultats obtenus. La seconde pourrait être constituée d'études de cas sur les risques écologiques et sociaux au sein des PME notamment sur la base de la norme internationale ISO 31000 de 2009. La troisième pourrait être issue d'une réflexion des entrepreneurs rencontrés qui souhaiteraient qu'une étude de cas soit menée sur les intérêts des diverses aides gouvernementales : utilité et impacts dans la gestion des PME. La quatrième piste de recherche s'orienterait d'avantage sur les impacts de la mondialisation et l'ouverture des marchés sur le mode de gestion des PME concernées. Une autre piste de recherche pourrait s'orienter sur les besoins en équipements d'outils de gestion (ERP, contrôle de gestion notamment) dans les PME et leur fiabilité. Il s'avère que lorsque ceux-ci sont présents, ils permettent aux entrepreneurs de disposer d'informations en temps réel. L'entrepreneur B sous étude (43 salariés) n'en dispose pas et il a été constaté que sa gestion de crise en a été perturbée et retardée par un manque d'information sur sa situation réelle. Mais à l'inverse, lorsque l'entreprise en est équipée, l'entrepreneur doit en maintenir l'exploitation au mieux des capacités des logiciels proposés. L'entrepreneur C reconnaît que son système ERP n'a pas été exploité à 100% et que des liaisons stratégiques entre services lui ont faits défaut. L'entreprise québécoise de 18 salariés et les entreprises A et A' disposent de moyens de gestion appropriés. La taille de la PME ou la personnalité de l'entrepreneur sont-ils des freins à l'investissement de logiciels de gestion? Cet élément peut-il être un élément critique de la gestion de crise ?

Ce ne sont que quelques pistes. Les Petites et Moyennes Entreprises sont un vivier important de connaissances et de talents. Elles suscitent et susciteront encore longtemps l'intérêt de tous les économistes.

CONCLUSION

Cette étude a été entreprise afin de disposer d'une vision d'ensemble de la crise financière de 2008 et de comprendre sa gestion au sein des PME. Selon les informations recueillies, les entrepreneurs ont réussi à encadrer les risques encourus. Tous ont instauré des méthodes afin de rétablir rapidement le processus de développement de leurs sociétés. Nous allons nous attarder aux cinq concepts du système de gestion de crise retenus par Lagadec (1992) :

- le concept de séparation : séparation entre ce qui est concerné et ce qui ne l'est pas. Par exemple, la séparation de la gestion technique et de la communication ;
- le second concept : la maîtrise des processus d'information internes et la réduction du volume d'informations afin d'éviter les inquiétudes ;
- le troisième concept : piloter le système ;
- pour le quatrième concept : une cellule de crise est à créer, composée de spécialistes aux compétences reconnues ;
- le cinquième et dernier concept est la maîtrise de la communication, en nommant par exemple un porte-parole qui pourra répondre à toutes les questions.

Dans notre étude, le premier concept n'a pas été mis en place. De par leur taille variant de 15 à 200 employés, les entreprises étudiées n'avaient pas à séparer la gestion technique et la communication. Les second et cinquième concepts ont été utilisés. L'information a été un élément essentiel de gestion de crise. Dans notre étude de cas, l'entrepreneur – et principal actionnaire – reste le porte-parole de son entreprise. Les troisième et quatrième concepts existent : tous les entrepreneurs pilotent le système et sont conscients des risques encourus par leurs sociétés. Deux d'entre eux n'ont pas hésité à faire appel à des conseils extérieurs pour analyser leurs structures, leurs marchés et ainsi se conforter dans leur position.

Les experts suggèrent que les entrepreneurs ont une vision réaliste de la situation de risque. Dans la gestion de crise qui nous intéresse, nos entrepreneurs sous-traitants n'ont pas semblé en mesure d'avoir une vision d'ensemble de la situation. Dépendants exclusivement de leurs clients, le manque de visibilité à moyen et long terme conduit rapidement les entrepreneurs à des prises de décision inévitables (chômage technique, arrêt des investissements). Si quelques signes avant-coureurs pouvaient laisser présager la mondialisation de la crise de 2008, notamment les informations économiques et bancaires en provenance des États-Unis, aucun de nos entrepreneurs n'avait prévu cet arrêt brutal des activités et ses conséquences. À la lumière des propos recueillis, l'expérience vécue a laissé des stigmates. Lors des entrevues, nous avons bien perçu chez deux entrepreneurs français que le souvenir de l'instauration de certaines mesures les rendait émotifs.

La crise a mis en évidence les faiblesses des organisations. L'un des entrepreneurs reconnaît que sa gestion est limitée à une analyse semestrielle des résultats. En période de crise, il a pris conscience de son manque de réactivité. Tous admettent que la gestion par ERP leur a été salutaire.

Les résultats de notre recherche suggèrent une logique managériale ainsi que des *modus operandi* identiques. De même, les objectifs sont clairement établis : la volonté de se diversifier, la réduction des taux de dépendance trop importants à certains clients, le développement d'outils de gestion stratégiques ainsi que le contrôle des investissements.

Une hypothèse de travail consistait à mettre en évidence la qualité des relations entre les bailleurs de fonds et les entreprises. Compte tenu des informations alarmistes diffusées en 2008 sur la crise bancaire mondiale, il était légitimement envisageable que ces relations puissent s'être dégradées. Or, ce ne fut pas le cas, aucun des entrepreneurs n'ayant rencontré de difficultés. Dans les faits, les banques ont continué à soutenir les entreprises dont les résultats, malgré la crise, restaient fiables. La crise n'a fait qu'augmenter les pertes des sociétés en difficulté. Elles se sont vues refuser l'aide des banques, ce qui a précipité leur disparition. Cet état de

fait et les résultats de notre étude de cas confirment qu'une saine administration peut conduire à une gestion rationnelle du risque.

Ce constat est encourageant. Les Petites et Moyennes Entreprises, maillons véritables de l'économie, sources d'innovations, premiers employeurs dans de nombreux pays (60 à 70% des emplois en France) doivent disposer de moyens de gestion aussi efficaces que ceux des grandes entreprises. Fort de leur implication dans la vie économique d'un pays, les entrepreneurs de PME doivent conserver l'autonomie de leurs organisations, tout en bénéficiant d'aides de natures diverses et variées. Au-delà des soutiens en périodes exceptionnelles, les aides à la recherche et au développement, aux conseils, à la gestion, à l'exportation, au management tendent à se développer.

Les entrepreneurs de 2008 ont fait l'amère expérience d'une crise économique mondiale à laquelle ils n'étaient pas préparés. La gestion en « bon père de famille » est dépassée. Dans l'histoire, toutes les générations d'entrepreneurs ont subi des périodes de crise, et elles se sont toujours adaptées. Une nouvelle fois, au début de la seconde décennie du XXI^e siècle, les troubles économiques, politiques et sociaux conduisent les entrepreneurs à poursuivre leurs démarches de développement, dans un contexte de suspicion face à une nouvelle crise.

« La difficulté de réussir ne fait qu'ajouter à la nécessité d'entreprendre. »

Pierre-Augustin Caron de Beaumarchais

Extrait du *Barbier de Séville*

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aglietta, M. (2008). *La crise : comment en est-on arrivé là ? comment s'en sortir ?* Éditions Michalon, Paris, 125p.
- Albouy, M. (2009). *Crise financière, quelles leçons pour la finance.* Revue française de gestion ,2009/3 (n° 193), 176 p.
- Alexandre, H. et Buisson, H. (2010). *L'impact de la crise sur le rationnement du crédit des PME françaises.* Université Dauphine, Paris. Cahier de recherche de DRM N°2010-06, 21 p.
- Allinson, C.W., Chell, E., & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 31-43.
- Althus(2005), *A disciplinary Perspective on the Epistemological Status of Risk*, Risk Analys, Vol 25
- Althus, Thomson(1949), *The Rorschach as a measure of intelligence*, ournal of Consulting Psychology, Vol 13
- Altham, Ferrie(2007), *Comparing Contingency Tables*,HM Perfecting Data, Historical Methods, Volume 40
- Armour, H.O., Henry O., and Teece, D.J. (1978).Organization Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis, *In The Bell Journal of Economics*, 9(1), 106-122.
- Arrow, K.J. (1965). *Aspects of the Theory of Risk-Bearing.* Yrjö Jahnssonin Saatio, Helsinki, 61p.
- Audigier, Coulon et Rassat (2003). L'intelligence économique : un nouvel outil de gestion. Paris : Maxima, p 99.
- Baird, I.S. et Thomas, W. (1990). What is risk anyway? Using and measuring risk in strategic management. *In Risk, strategy and management*, Bettis et Thomas éditions, JAI Press, 21-54.
- Barlton, S.L. et Matthews, C.H. (1989). Small Firm Financing: Implications from a Strategic Management, *Journal of Small Business Management*, 27, p.107.
- Barthelemy, J. (2001). The hidden costs of IT outsourcing. *Sloan Management Review*.
- Blot, C., Creel, J., Rifflart, C. et Schweisguth, D. (2010). *Petit manuel de stratégie de sortie de crise: comment rebondir pour éviter l'enlisement*, In Revue de l'OFCE.

- Bordeleau, Y. (1987). La problématique générale de la recherche en milieu organisationnel. In *Comprendre et développer l'organisation*, Agence d'Arc.
- Bowman, E.H. (1982). *Content Analysis of Annual Reports for Corporate Strategy and Risk*, University of Pennsylvania, volume 19.
- Box, T. (2010). Small Firm Strategy in Turbulent Times. *Allied Academies International Conference. Academy of Strategic Management*, 9(2).
- Braudo, S. et Baumann, A. (1996-2011). *Définition de risque*. Dictionnaire juridique privé.
- Brouard, F. et Larivet, S. (2008). Prévention et gestion des crises en PME: apports de la veille et de l'intelligence économique. In *Congrès International Francophone sur la PME*, Louvain-la-Neuve, Belgique. 28-31 octobre 2008.
- Calof, J. (1985). Analysis of small business owner's financial preferences. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 3(3), 39-44.
- Carlton, T. (1999). *Risk and Capital Management in Non-financial companies*. Risk and capital management conference, Sydney, 83-107.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. et Carland, J.W. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners. *The Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Carland, J.W., Hoy, F. et Carland, J.A. (1988). Who Is an Entrepreneur? Is a Question Worth Asking. *American Journal of Small Business*, 12(4), 33-39.
- Carter, R. et Van Auken, H. (1994). Venture Capital Firm's Preference for Projects in Particular Stages of Developpement. *Journal of business Management*, 32(1), 60-73.
- Champagne, S. (2009). Motrec : des bateaux électriques à la rescousse, *La Presse Affaires*, Consulté le 20 janvier 2011, tiré de <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/pme/region-de-montreal/200905/25/01-859465-motrec-des-bateaux-electriques-a-la-rescousse.php>.
- Champagne, S. (2009). Sublime Desserts : vendre des gâteaux aux Européens, *La Presse Affaires*, Consulté le 20 janvier 2011, tiré de <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/pme/region-montreal/200907/20/01-885570-sublime-desserts-vendre-des-gateau-aux-europeens.php>.
- Collins J.M., et Ruefli T.W. (1992). Strategic risk: an ordinal approach. *Management Science*, 38(12), 1707-1731.
- Cour des Comptes, (2011). *Le Système français d'indemnisation du chômage partiel : un outil insuffisamment utilisé*. Consulté le 29 Avril 2011, tiré de

- de http://www.ccomptes.fr/fr/CC/documents/RPA/4._systeme_francais_indegnisation_chomage_partiel.pdf, p.179.
- Culp, C. (2001). *The Risk management process: business strategy and tactics*, Woley Book, New York, 624p.
- Cyr(2008), *La perception du risque dans la perspective des sociétés de capital de risque et des PME innovantes : une étude exploratoire*, Institut de recherche sur les PME – UQTR,CIFEPME
- Cyr, A, Julien,P.A, Vaghely, I P. (2007), *Information transformation: Some missing links*, Human System Management 26
- Dai, M. (2010). La grande crise systémique de 2008: causes, conséquences et mesures de politiques, *Bulletins de l'OPPE*, 19, 3-13.
- D'Amboise, G. (1996). *Le projet de recherche en administration : Un guide général à sa préparation*. Université Laval, Québec.
- Dautun, C. (2009). Du terrain du risque au terrain de la crise. Fondamentaux à l'usage des organisations. *Cahiers de la sécurité*, (10), 19-36.
- De Boisfleury, S. (2010). *Une Charte des bonnes pratiques entre les grands groupes et les PME va voir le jour*. Consulté le 29 Avril 2011, tiré de <http://www.decision-achats.fr/Breves/Une-Charte-des-bonnes-pratiques-entre-les-grands-groupes-et-les-PME-va-voir-le-jour-32270.htm>.
- De Boissieu, C. (2008). Premiers enseignements d'une crise financière inachevée. *Sociétal. La crise financière* (59) - 1er trimestre 2008.
- Deslauriers, J.P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Éditions McGraw-Hill, Montréal.
- Dionne, G. (2009). Finance structure, gestion des risques et récente crise financière. *In Zone Cours*, HEC Montréal.
- Dubuc, M. et Levasseur, P. (1996). *La PME dans tous ses états : gérer les crises de l'entreprise*. Les Éditions Transcontinental, Montréal.
- Eijffinger, S. (2008). Crisis Management in the European Union. *In CEPR Policy Insight*, 27, Tilburg University
- Fayolle, A. et Filion L.J. (2006). *Devenir Entrepreneur, Des Enjeux aux Outils*. Éditions Village Mondial / Pearson, 272p.
- Ferrier, O. et Piatecki C. (2002). *Les très petites entreprises*. Bruxelles, De Boeck, 354p.

- Fiegenbaum, A. (1990). Prospect theory and the risk-return association: an empirical examination in 85 industries. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 14(2), 187-203.
- Fiegenbaum, A. et Thomas, H. (1988). Attitudes toward risk and the risk-return paradox: Prospect explanations. *Academy of Management Journal*, 31(1), 85-106.
- Filion, L.J. (1993). *Entrepreneur, organisation et apprentissage: nécessité de s'aménager un espace de soi*. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Filion, L.J. (2000). Typologie d'entrepreneur – Est-ce vraiment utile ? In *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions EMS, 251-262.
- Fishburn, P.C., (1977). *Downside Risk Efficiency Under Market Distress*. HEC Montréal.
- Fonds monétaire international (2011). *Déclaration de Christine Lagarde, Directrice générale du FMI, sur le sommet des dirigeants de la zone euro*. Communiqué de presse No. 11/2896- 21 juillet 2011. Consulté le 25 Juillet 2011, tiré de : <http://www.imf.org/external/french/np/sec/pr/2011/pr1289f.htm>.
- France 24 (2009). *Perte d'emplois record aux États-Unis en 2008*. Consulté le 15 Février 2011, tiré de <http://www.france24.com/fr/20090109-pertes-demplois-record-etats-unis-2008>.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Pitman, Boston, 276p.
- Gagnon, J.H. (1983). *La PME face à la crise financière*. Les Éditions Agence d'ARC Montréal, 180p.
- Gagnon, Y.C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, 128p.
- Gartner, W.B. (1988). Who is an entrepreneur? Is it still the wrong question? *American Small Business Journal*, 12(1), 11-32.
- Gélinier, O. (1996). *La réussite des entreprises familiales : les moyennes entreprises patrimoniales, un atout pour l'avenir*. Les Editions MAXIMA, Paris, 209p.
- Gouvernement du Canada, (2009). *Principales statistiques sur le financement des petites entreprises. Décembre 2009. Programme de recherche sur le financement des PME*, www.pme-pr.gc.ca.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

- Greenspan, A. (1996). *L'exubérance irrationnelle intensifie les valeurs des actifs*, Source: *The Challenge of Central Banking in a Democratic Society*, tiré de <http://citations.economiemagazine.fr/page/4>.
- Gui, J. (2010). Study on the small and middle enterprises financing mode in Financial Crisis. *School of Business Administration*, 3(1).
- Hamelin, A. (2010). *Contrôle, Financement et Croissance des Petites et Moyennes Entreprises*. Thèse de l'Université de Strasbourg et de l'Université Libre de Bruxelles, 231p.
- Hansen, M.T. (1999). *The Search Transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits*. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Harris, P. (2010). *Crisis Management*. Pierce County, Washington. American Society for Training & Development, octobre 2010
- Hassid, O. (2010). *La gestion des risques*. Dunod, Paris, 150p.
- He, L. (2010). On Financial Management for SMEs under New Conditions. *International Business Research*, 3(4), 200-202.
- Hogan, R. (2004). Personality Psychology for Organizational Researchers. In *Personality and organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 3-23.
- Honohan, P. (2009). Resolving Ireland's Banking Crisis. *The Economic and Social Review*, 40(2), 207-231.
- Institut National de la Statistique et des études économiques, (2011). *Chômage au sens du BIT- Taux de chômage au sens du BIT (en %-CVS, France Métropolitaine)-Ensemble*, Consulté le 15 Mars 2011, tiré de http://www.indices.insee.fr/bsweb/servlet/bsweb?action=BS_SERIE&BS_IDBANK=001505097&BS_IDARBO=0200000000000000.
- ISO Organisation internationale de normalisation. (2011). *Les caractéristiques essentielles d'ISO 9000*. Consulté le 3 Novembre 2011, tiré de http://www.iso.org/iso/fr/iso_9000_essentials.
- ISO Organisation internationale de normalisation. (2011). *ISO 31000 – Management du risque*. Consulté le 3 Novembre 2011, tiré de http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/risk_management.htm.
- Jorion, P. (2007). *Vers la crise du capitalisme américain*. Éditions La Découverte, 254p.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Economica, Paris.

- Kahneman, D., Slovic, P. et Tversky, A. (1982). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press, New York, 555p.
- Kamalick, J. (2011). *Managing beyond the crises*. ICIS Chemical Business; 28/03/2011, Special section p4 Numéro 279 11.
- Kilby, P. (1971). *Entrepreneurship and Economic Development*. Free Press, New York, 384p.
- Kisfalvi(2008), *Apprivoiser le passé: Les histoires de vie, les émotions et la compétence émotionnelle du leader*, HEC Montréal
- Kolpfer, M. (2009). *Collectivités et prêts toxiques*. Consulté le 15 Mars 2011, tiré de <http://www.loretargent.info/crise/collectivites-et-prets-toxiques/1451/>
- Lagadec, L. (1992). *Intégration Économique Européenne*. De Boeck University.
- Laufer, J. (1975). Comment on devient entrepreneur ? *Revue française de gestion*, (2), 11-23.
- Le Devoir.com, (2008). *Québec-La crise économique a porté un coup dur aux entreprises les plus vulnérables et les plus endettées*. Consulté le 15 Mars 2011, tiré de <http://www.ledevoir.com/economie/actualitéséconomiques/225081>.
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *American Economic Review*, 58, 72-83.
- Les Echos, (2010). *Trois ans après le début de la crise, ce que les économistes en ont retenu*. Consulté le 10 Avril 2011, tiré de : <http://archives.lesechos.fr/archives/2010/LesEchos/20721-16-ECH.htm?texte=CRISE%20ETE%202007-N%2020721> du 19 juillet 2010.
- Littunen, (2000) *Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 6 Iss: 6, pp.295 - 310
- MacCrimmon, K.R. & Wehrung, D.C. (1990). Characteristics of risk taking executives. *Management Science*, 36(4), 425-435.
- MacCrimmon, K. R., Wehrung, D. A. et Stanbury, W.T. (1986). *Taking risks: The management of uncertainty*. Free Press, New York, 380p.
- MacMahon(1995), Understanding the Small Enterprise Financial Objective Function, ournal article by Richard G.P. McMahon, Anthony M.J. Stanger; Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 19
- Mao, J.C.T. (1970). Survey of capital budgeting: Theory and practice. *Journal of Finance*, 25, 1970, 349-360.

- March, J.G. et Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418.
- Marchesnay, M. (1998). *Une vision renouvelée du risque entrepreneurial*. Colloque AIREPME, Nancy-Metz, 22-24 octobre, Cédérom.
- Marquette, F. (2010). *Besoin de-financement des PME : le baromètre exclusif Ethic-OTC*. Consulté le 23 Juillet 2011, tiré de : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/20100409trib000496637/besoin-de-financement-des-pme-le-barometre-exclusif-ethic-otc-pour-la-tribune.html>.
- Mathé, J.C. et Rivet, A. (1997). De nouveaux critères d'octroi de crédits aux PME ? *La Revue des Sciences de Gestion*, (164-165), 35-40.
- McCarthy, B. (2000). *Researching the dynamics of risk-taking and social learning: An Exploratory Study of Irish Entrepreneurs*, Irish Marketing Review, 13(1), 46-60.
- Melyon, G. (2007). *Gestion financière*. 4^e éd., Bréal, Rosny-sous-Bois, 287p. (Lexifac Gestion).
- Miller, K.D. et Reuer, J.J. (1996). Measuring Organizational Downside Risk. *Strategic Management Journal*, 17(9), 671-691.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Les Éditions d'Organisation, Paris, 440p. (Les Références)
- Mitroff, I.I., Pearson, C.M. et Harrington, L.K. (1996). *The essential guide to managing corporate crises: a step-by-step handbook for surviving major catastrophes*. Oxford University Press, New York, 208p.
- Natale, S.M., Rothschild, B.M. et Sora, J.W. (1995). *Values, work, education: the meanings of work*. American Society for Value Inquiry, Atlanta, 326p.
- OCDE, (2009). *Le taux de chômage dans la zone OCDE en hausse à 6.8% en décembre 2008*. Consulté le 2 Novembre 2011, tiré de http://www.oecd.org/document/53/0,3746,fr_2649_34251_42134837_1_1_1_1,00.html
- OCDE, (2009). *Insolvencies in Europe 2008/09 – Réponses des pays au Questionnaire du GTPMEE de l'OCDE en date du 14 Janvier sur l'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat*, information disponible au public et Crédit reformé.
- OCDE, Intesa San Paulo, Table ronde de Turin (26 et 27 mars 2009), document de réflexion. *L'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat et les réponses en termes d'actions des pouvoirs publics*, Turin.

OCDE, Table ronde de Turin. (26 et 27 Mars 2009). *L'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat et les réponses en termes d'actions des pouvoirs publics, Contribution à la réponse stratégique de l'OCDE à la crise financière et économique*. Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local.

OSEO, (2008). *Rapport 2008-Rapport OSEO sur l'évolution des PME*. Paris. Editions OSEO.

OSEO, (2009). *Enquête de conjoncture des PME*, Paris. Editions OSEO.

OSEO, (2009). *Impact sur l'emploi- des interventions d'OSEO en soutien de la trésorerie des PME et ETI*. Octobre 2009, p.4.

OCDE, (2010). *Profils statistiques par pays : tableaux clés de l'OCDE*. Consulté le 15 Mars 2011, tiré de <http://dx.doi.org/10.1787/20752288-2010-table-usa>.

OSEO, (2011). 53^e enquête semestrielle juillet 2011 : La Conjoncture des Petites et Moyennes Entreprises, p.83.

Owens, K.S. (2003). *Investigation of the personality correlates of small business success*. Thèse de l'Université du Tennessee, 82p.

Paquet(1997), *Travail en crise, inégalité et exclusion: repères pour l'état-stratège*, 52^{ème} congrès des relations industrielles, Université Laval

Pauchant, T.C. et Mitroff, I.I. (1992). Managing by nosing around. Exposing the dangerous invisibility of technologies. *Journal of Management Inquiry*, 1(1), 70-78.

Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. et Lagadec, P. (1991). Toward a systemic crisis management strategy. Learning from the best examples in the US, Canada and France. *Industrial Crisis Quarterly*, 5 (3), 209-232. Reproduit dans G. Mars et D. Weir (éds.) (2000). *Risk management*, vol. II., Dartmouth, England, 71-94.

Pauly, L.W. (2008). Financial Crisis management in Europe and Beyond. *Contributions to Political Economy*, 27(1), 73-89.

Perrow, C. (1984). *Normal accidents: living with high-risk technologies*. Basic Books, New York, 384p.

Pettersen, N. (2007). *Notes de cours: Méthodologie de la recherche*. Université du Québec à Trois-Rivières, Unpublished manuscript, Trois-Rivières, Québec.

PNUD, (2011). *A propos du PNUD*. Consulté le 15 Février 2011, tiré de <http://beta.undp.org/undp/fr>.

PNUD, (2011). *Guide du gestionnaire de projet-Définition de projet-Gestion de risques (Risk Management)*. Consulté le 3 Novembre 2011, tiré de http://www.pnud.org.ma/guide/definition_projet/defini-concepts-gestion.html

- Prat, J.W. (1964). Risk aversion in the small and in the large. *Econometrica*, 32(1-2), 122-136.
- Reagans, R. et McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Renaudin, H. et Altemaire, A. (2008). *Gestion de Crise Mode d'Emploi*. Éditions Liaisons, 168p.
- Rosenthal, S.B. (1986). *Speculative Pragmatism*. University of Massachusetts Press, Amherst, 213p.
- Roux-Dufort, C. (1999). *La gestion de crise*, De Boeck, Bruxelles, 190p.
- Sage, (2009). *Tout savoir sur la loi LME et les nouveaux délais -La loi en bref (Réforme des délais de paiement)*. Consulté le 9 Août 2011, tiré de <http://www.sage.fr/mge/dossiers/recouvrement/lme-reforme-des-delais-de-paiement>.
- Shapero, A. (1984). *The entrepreneurial event*. In C.A. Kent (Eds.), Environment for entrepreneurship.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge, 255p.
- Smart, C. et Vertinsky, I. (1977). Designs for crisis decision units, *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 640-657.
- St-Pierre, J. (1999). *La gestion financière des PME : Théorie et pratiques*. Presses de l'université du Québec, Sainte-Foy, 322p.
- St-Pierre, J. (2003). *Les décisions d'investissement dans les PME*. Presses de l'université du Québec, Sainte-Foy, 240p. (Entrepreneuriat & PME)
- St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque: comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*. Presses de l'université du Québec, Sainte-Foy, 257p. (Entrepreneuriat & PME)
- St-Pierre, J. (2005). Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques; réactions de PME québécoises. *InfoPME*, 5(4). Disponible à l'adresse suivante : <http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/economiques/etudes/142/index.html>
- Thoraval, P.Y, (2006). Banque de France, (2006). Le dispositif de Bâle II. Rôle et mise en œuvre du pilier 2. Banque de France - *Revue de la stabilité financière* -N° 9 - Décembre 2006.(p.1).
- Tirole, J. (2008). Leçons d'une crise. *Toulouse School of Economics*, (1).
- Toute l'Europe, (2008). *Sommet du G20 à Washington : vers une réforme du système financier mondial ?*. Consulté le 10 Avril 2011, tiré de : [http :](http://)

www.touteurope.eu/fr/actions/economie/politique-économique/actualite/actualites-vue-detailee/afficher/fiche/3693/t/43802/ /from/2745.

Vernimmen, P. (2011). *Finance d'entreprise. Dérivés de crédit.* Consulté le 10 Avril 2011, tiré de :

http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_derives_de_credit.html.

Vigneron, L. (2008). *Conditions de Financement de la PME et relations bancaires.* Thèse de l'Université de Lille 2, 299p.

Villon, J. (2008). Les subprimes (3): crise économique et solutions. *Ecoflash*, 233, 6p.

Viquerat, T. (1999). *Initiation à la gestion de Crise des Petites Entreprises.* L'Harmattan, Paris, 265p. (Dynamiques d'entreprises)

Waechter, P. et You, M. (2008). *Subprimes, la faillite mondiale ?: cette crise financière qui va changer votre vie.* Éditions Alphée, Paris, 169p.

Wibaut, S. (2008). Quelles leçons tirer de la crise financière ? *Regards Économiques*, (64), 13p.

Woo, D. (2000). In search of Capital Crunch: Supply Factors Behind the Slowdown in Japan. *International Monetary Fund, Monetary and Exchange Affairs Department*, 28p. (IMF working paper)

Woodley, I. (2010). SME Finance, the real truth. *Credit Management*, Oct 2010.

Wtterwulghe, R. et Janssen, F. (1998). *La PME : une entreprise humaine.* De Boeck, Paris ; Bruxelles, 173p.

Yin, R. K. (1994). Case study research : design and methods (2 ed.). Newbury Park: Sage publications.

Yin, R. K. (2003). Case study research. Design and methods (3 ed. Vol. 5). Thousand Oaks: Sage Publications.

ANNEXES

Annexe 1 : Schéma d'entrevue, lettre d'information et formulaire de consentement

Schéma d'entrevue

NOM DE L'ENTREPRISE : _____

PAYS du SIÈGE : _____

NOM/FONCTION DE LA PERSONNE RENCONTRÉE :

DATE DE LA RECONTRE : _____

NOMBRE D'EMPLOYÉS : _____

DATE DE CRÉATION : _____

CAPITAL : _____

Répartition du capital : _____

ACTIVITÉ PRINCIPALE :

CA 2007-2008-2009-2010 (en K\$ ou KE) : _____

ORGANIGRAMME à fournir

Certification ISO 9001 depuis : _____

PARTIE I

(Situation avant la crise de 2008)

Votre entreprise a-t-elle déjà dû faire face à une crise ? Si oui, quand, de quel type ?
(technologique, commercial, de gestion....)

Comment avez-vous fait face à ce risque ? (Moyen de contrôle, méthodologie de gestion des crises et des risques)

L'entreprise dispose-t-elle de moyens de contrôle de ces risques ? Si oui, lesquels ? (audit,

contrôle de gestion, gestion du fond de roulement, etc.)

Situation financière avant la crise de 2008

En tant qu'actionnaire de l'entreprise, comment jugeriez-vous la situation financière avant l'impact de cette crise : en difficulté, fragile, équilibrée, saine ?

Quels sont les processus de création de valeur dans l'entreprise ?

Quels sont les avantages compétitifs de votre entreprise face à votre principal concurrent ?

Sur quels critères définissez-vous :

- les besoins en investissement :

- leurs financements :

Quels étaient vos principaux partenaires financiers à cette période ? Par quels adjectifs qualifiez-vous vos relations avec chacun d'entre eux ?

PARTIE 2

(La situation pendant la crise)

A quelle période avez-vous pris conscience que votre entreprise rentrait en situation de crise ?

Quels sont les éléments qui vous ont permis de faire ce constat ? (baisse du carnet de commandes, du CA, etc.)

Quels ont été les services de votre entreprise directement impactés par cette crise (commercial, marketing, ressources humaines, finances, etc.), pourquoi et dans quelles proportions ?

Quels ont été les impacts de la crise en termes de pratique d'affaires ? (commercial, financier, production, ressources Humaines, stratégie, Investissement, etc.)

Avez-vous noté des changements dans votre secteur d'activité durant cette période de crise ? (sur votre marché, face à vos concurrents). Si oui, lesquels ?

Face à cette situation de crise :

- Avez-vous été le principal décideur ? Si non, qui et pourquoi avez-vous délégué ou partagé ?

- L'organisation de votre entreprise a-t-elle évoluée ?

Si oui, décrire les changements effectués

-

- La culture d'entreprise a-t-elle été remise en cause ? Si oui, pourquoi et comment ?

- Par quels qualificatifs décririez-vous l'attitude de vos salariés durant cette période ? De façon globale et selon leurs implications directes/indirectes.

- Comment analyseriez-vous votre rôle de dirigeant face aux sentiments exprimés par votre personnel ?

Situation Financière de l'Entreprise durant la crise de 2008 :

En tant que principal actionnaire de l'Entreprise, quels furent les risques financiers que vous avez dû supporter durant la crise ?

Quelles évolutions avez-vous noté dans les relations d'affaires avec les financiers et investisseurs de l'entreprise durant la crise (société de capital-risque, banquier, etc.) ?

Quelles ont été vos relations avec votre banquier (ou tous bailleurs de fonds) durant la crise ?

PARTIE 3

(L'après-crise, aujourd'hui)

Plus de 2 années après le début de la crise financière internationale de 2008, quelles sont les pratiques d'affaires qui ont évoluées au sein de l'entreprise :

Par secteur

Les points essentiels suivants ont-ils été mis en place depuis la crise: (décrire ce qui a été fait)

- Recueil et traitement d'informations disponibles par rapport aux risques
-

- Plan de secours
-

- Formation des salariés aux risques
-

- Système d'alerte
-

Quels changements ont été apportés au sein de l'entreprise en termes de pratiques d'Affaires depuis la crise ?

Au jour de l'interview, comment qualifiez-vous :

- La situation de l'entreprise sur son marché, en comparaison à :

Avant l'impact de la crise de 2008 dans l'entreprise :

Pendant la crise :

- Sa situation financière (En difficulté, fragile, équilibrée, saine) ?

CONCLUSION

Quelle est, selon vous, l'expérience principale que l'entreprise a retirée de cette période de crise ?

Le schéma d'entrevue se résume comme suit :

- 1- L'intervieweur demande au répondant de lui présenter l'entreprise : (création, activités, situation financière, marchés).
- 2- L'intervieweur demande ensuite au répondant de lui retracer la situation de l'entreprise avant la crise de 2008.
- 3- L'intervieweur demande au répondant de décrire les impacts subis par son entreprise pendant la crise de 2008.
- 4- L'intervieweur demande au répondant de lui énoncer les mesures et décisions prises pour faire face à la crise de 2008.
- 5- L'intervieweur demande au répondant de lui communiquer le retour d'expérience qu'il a retiré de cette période de crise.



LETTRE D'INFORMATION

Invitation à participer au projet de recherche :
La gestion de crise : Étude de cas, la crise financière de 2008

Damien Pion,
Étudiant à la maîtrise en Administration des Affaires
Département des sciences de la gestion

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre vos pratiques de gestion durant la crise 2008, leurs répercussions et le retour d'expérience acquis serait grandement appréciée.

Objectifs

A partir d'une étude de cas menée auprès de plusieurs PME québécoises et françaises, les objectifs de ce projet de recherche sont la découverte et l'évaluation des pratiques d'affaires d'une entreprise pendant la période de crise de 2008. Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez.

Tâche

Votre participation à ce projet de recherche consiste à participer à une entrevue constituée d'un échange libre sur des interrogations précises sur le mode gestion de votre PME en période de crise financière. D'une durée d'une demi-journée, cette entrevue doit permettre de connaître l'organisation de la société, ses besoins en gestion de crise et les risques encourus, les moyens mis en place pour faire face à la crise de 2008, les résultats obtenus et l'analyse qui en a été faite.

Risques, inconvénients, inconforts

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ une demi-journée, demeure le seul inconvénient.

Bénéfices

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la recherche de gestion de crise dans les PME sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par un nom fictif de votre société et de vous-même. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme de mémoire, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé à mon domicile et les seules personnes qui y auront accès seront le directeur de recherche Serge Nomo et Damien Pion. Elles seront détruites à la remise du mémoire et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Le chercheur se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Damien Pion au 819-219-6969.

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-11-166-06.03 a été émis le 29 MARS 2011.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, Damien Pion m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant

Je, _____ [nom du participant] _____, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet

La gestion de crise : Étude de cas, la crise financière de 2008

J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

La gestion de crise : Étude de cas, la crise financière de 2008

Participante ou participant :

Chercheur :

mi :

Signature :

Nom :

Nom : DAMIEN PION

Date :

Date :

Annexe 2 : Base de données – recueil des informations par entreprise

ENTREPRISES A et A' - France

Actionnariat privé

A- Unité de production /commercialisation sur catalogue (75% du CA) et sous-traitance (25% du CA) créée en 1860 : 110 personnes

CA en K€	2007	2008	2009	2010
	15350	15600	15500	16400

A'- Unité de sous-traitance créée en 1950 acquise en 2007 : 35 personnes

CA en K€	2007	2008	2009	2010
	5300	5289	2907	2943

L'Entreprise A, située dans le nord de la France, est spécialisée en décolletage pour la robinetterie. Elle complète ses activités de production et de commercialisation de sa propre gamme sur catalogue par un atelier de sous-traitance. En 2007, elle a acquis l'entreprise A' dont l'activité principale est la sous-traitance de pièces de décolletage.

AVANT LA CRISE :

Chez A, le CA moyen était de 15 M€, chez A' on était sur un rythme de 5 M€. Les 2 entreprises étaient, l'une comme l'autre, assez bien organisées, en tout cas en termes de système de gestion.

Le CA est resté stable avec un petit basculement de l'activité. On a eu de la chance. Les effets de la crise, en fait, se sont fait sentir sur les CA à partir de septembre 2008. Avant, il y avait des signes annonciateurs, mais ce n'était pas si violent que cela.

PENDANT LA CRISE :

Dans l'entreprise A :

Les effets de la crise se sont faits avec un renforcement de l'activité catalogue et une baisse de la sous-traitance. Ce qui fait qu'au global il n'y a presque pas eu de baisse de CA. Chez A, on a eu la chance, en 2009, de récupérer un nouveau gros référencement dans l'activité catalogue. Ce surplus de CA a compensé la baisse de CA en sous-traitance industrielle de -20%. L'un dans l'autre, en 2008, nous étions

en très légère croissance. En 2009, on était stable. En fait, on a affiché l'intention d'arrêter les investissements. On a dit « on gèle ». On a eu 2 opportunités d'investissements sur l'outil production. Des industriels avaient annulé leurs commandes, et versé des acomptes. Les fabricants, qui ne savaient pas quoi en faire, nous les ont proposés à 50% de leurs valeurs. On a saisi l'opportunité. Et comme la crise ne se passait pas si mal, puisqu'on maintenait le CA, on les a faits. On a profité du malheur des autres. On a acheté 2 machines, en gros au global 500 K€ qui n'étaient pas complètement prévus mais on savait ce que nous aurions à le faire dans les 2-3 ans qui viennent.

On a annoncé du chômage technique. J'ai calculé, sur 100 personnes, on a effectué du chômage partiel qui représente 1500 heures. Ce n'est rien du tout. On a ajusté en interne, il y a des gens qui étaient régulateurs sur des tours, on leur a demandé de faire de l'emballage ou de la reprise. Il y a des salariés qui ont accepté de changer d'activités, de métier, au sein de l'entreprise. Il n'y a pas eu d'impact négatif sur le niveau de leurs rémunérations, juste eu changement d'habitudes. Ils ont su faire la part des choses.

Il faut dire qu'avant la crise, en avril 2008, on avait investi dans un nouveau type de machine, un multibroche à commande numérique. Pour vous donner un ordre d'idée de l'investissement, le ticket était de 1,2M€. Cette machine est arrivée en avril 2008, juste avant la crise. Et tous les marchés qui étaient prévus sur cette machine se sont volatilisés. Notamment un gros marché qui était prévu pour des équipements, pour une société française qui fabriquait des équipements électropneumatiques utilisés dans le bâtiment et leur plus gros marché, c'était les États-Unis.

Il y a eu durant cette période, la mise en œuvre en France de la LME qui a permis de réduire les délais de paiement de nos clients. La LME c'est clair, cela a fait du bien. On a une réduction de l'encours clients en moyenne de 20 jours, qui sont devenus 30 jours en 2010. Cela ne nous a pas mal aidés. Les banquiers n'ont jamais été réticents. La zone, ici locale, a été déclarée « zone d'emploi sensible », c'est-à-dire que sur la taxe professionnelle, on a eu un abattement, une réduction, de 1000€ par salarié avec un maximum de 200K€. Pour une entreprise de 100 salariés, cela représente 100K€ de moins. C'est vraiment du cash qui reste dans l'entreprise, cela n'a pas été mal.

Dans l'entreprise A' :

En 2008, le rythme annuel de CA est passé de 5M€ à 3M€. Pour une entreprise industrielle, c'est très dur. C'est une petite entreprise, très bien structurée, très légère. C'est une entreprise dans laquelle il y avait eu un gros effort d'investissements dans les années précédentes. La crise a eu 2 effets. Il a fallu réagir. D'abord sur le nombre d'employés en production. On a arrêté quelques contrats. On a monté un plan de licenciement de 6 personnes. On a ajusté l'effectif à la charge. On a commencé par détourner du personnel vers 1 qui se maintenait au même niveau d'activités. Et là, si vous voulez, le problème, c'est qu'une procédure de licenciement, cela dure. Dans le temps, c'est long. Quand vous n'avez pas les commandes en sous-traitance, on ne les a pas. Il est hors de question de fabriquer des rêves. Et nous, cela ne nous a pas

gonflé l'effectif car en fait, on a toujours un volant de contrats à durée déterminée qui ont été arrêtés. Ça c'est de la gestion. On a eu jusqu'à 10-12 personnes qui travaillaient chez A. Bon, on a bien vu que cela ne tiendrait éternellement, la crise était profonde et longue. On a fini par faire le plan de licenciement. Quand on fait un plan de licenciement, cela coûte. La perte a été de 150K€. On a réussi à rester au-dessus du point mort. Le changement a été violent, notamment avec la réduction d'effectif.

Et puis en même temps, en terme commercial, on a essayé de diversifier. On avait, quand même, une trop grosse part d'activités liée à la partie bâtiment, sanitaire et tout ce qui tourne autour de cela. Il y a eu un changement, en tout cas, dans l'action de prospection que l'on mène. Donc, d'abord on a intensifié la prospection fortement, en s'écartant en matériaux, en s'écartant en taille de séries, en s'écartant de typologies de fabrication. On a diversifié la typologie de clientèle de manière assez forte. Donc du coup, on est en train de remonter petit à petit, ce sera assez long car on est toujours en sous-traitance industrielle. Mais je pense que dans une année ou deux on sera revenus au niveau.

Là aussi, pareil, il n'y a pas eu non plus d'impact financier, parce que l'entreprise n'était pas en difficulté financière quand on l'avait rachetée. Elle était en pleine santé. Là on a fait des efforts de gestion parce qu'il y avait des surstocks sur certains produits.

APRES LA CRISE :

Pour nous, la crise c'est octobre 2008 à juillet 2010. La crise n'a pas été aussi violente. On n'a pas eu à révolutionner l'entreprise. Durant cette période, sur toute l'activité consommation, bricolage notamment, il n'y a pas eu vraiment de crise. En France il y a eu un soutien du pouvoir d'achat, le consommateur n'a pas été trop touché.

J'ai l'impression que c'est plus dur en période de crise de conquérir de nouveaux donneurs d'ordre que de perdre les siens, si vous travaillez normalement. Sauf à offrir des prix à moins 20%. Mais, crise ou pas crise, en sous-traitance industrielle, les marges ne sont jamais de cet ordre là. Le seul truc, que cela a peut être changé ici, était d'être réticent à intégrer de nouvelles typologies de fabrication qui sortaient, un peu, de notre cœur de métier. On nous a sollicités pour des pièces parfois des nuances d'aciers, d'inox que l'on n'osait pas trop, des opérations de traitements thermiques. On s'est dit qu'il fallait que nous soyons plus ouverts, encore plus ouverts. Cela a plutôt accéléré, la prise en compte dans l'entreprise de la nécessité d'être encore plus polyvalents en tant que décolleteur. Aujourd'hui, en matière de décolletage ou éventuellement d'opérations connexes, on a une capacité d'offres, en terme technologiques, qui est très large. Le principe est qu'il est excessivement rare que l'on dise à un donneur d'ordre « non, cela on ne sait pas faire »

Alors moi je garde toujours, et la crise m'a renforcé, un petit peu dans ma philosophie, si vous voulez, je n'essaie jamais d'avancer plus vite que la musique.

On essaie d'être prudents dans les contraintes financières que l'on s'impose. C'est-à-dire que, là j'ai bien en tête un chiffre, c'est la charge mensuelle de remboursement des emprunts chez A. Voilà, je sais aujourd'hui qu'elle est de 47 000€. J'essaie de garder ce cap là.

L'un des rôles du dirigeant d'entreprise, c'est aussi de pérenniser l'entreprise et ne pas la faire entrer dans une zone à risque. Et on sait que la zone à risque principale, c'est la zone financière. Je pense que dans une année ou deux on sera revenus au niveau de 2008.

Il y a 7-8 ans, pour l'entreprise A, on fait appel à un conseil en stratégie. On s'était posé la question « est-ce que l'on a raison de continuer sur les 2 métiers, est-ce qu'il ne faut pas concentrer toute notre énergie, tous nos moyens financiers sur un métier pour obtenir une part de marché ». Question de stratégie. À la fin de l'année, le temps des conclusions était arrivé. Il avait examiné toute l'entreprise à fond. Sachant que ces analyses se faisaient avec nous, nous bloquions une journée, une journée et demie par mois. À la fin, la conclusion a été de dire « Toucher à rien. Tant que vous pouvez, préserver les 2 activités ». La crise de 2008 nous a confortés dans cette conclusion.

ENTREPRISE B - France

Actionnariat privé

Unité de production en sous-traitance en France, créée en 1975, en société en actions simplifiées depuis septembre 2007 : 43 personnes

CA en K€	2007	2008	2009	2010
	4000	3400	3200	

L'entreprise B se situe dans le Centre de la France et est spécialisée en sous-traitance de mécanique de précision de pièces techniques pour l'aéronautique, l'emballage...

AVANT LA CRISE :

En 2008-2009, nous n'avons pas ressenti la crise tout de suite, comme certains de nos collègues. Nous avons conservé un CA relativement stable. Du fait que nos donneurs d'ordres étaient plutôt en fin de courses dans certains cycles de production alors que nos confrères, qui ont connu la crise, étaient plutôt en début de cycle. Certains de mes collègues ont été touchés plus tôt et sont repartis avant que nous plongions en 2010. Je ne m'explique pas le phénomène.

Elle est venue plus tard. Nous ne travaillons pas qu'avec un seul secteur d'activité. Nous travaillons pour l'aéronautique, l'emballage, l'éolien... avec un poste dominant qui est l'emballage. On est suffisamment à la pointe par rapport aux autres notamment par l'achat de machines de plus en plus performantes et la formation appropriée de notre personnel.

PENDANT LA CRISE :

C'est en 2010 que nous avons une perte une baisse de CA. Par une baisse du CA de près de 20%. Cela s'est stoppé net sans raison apparente. Au niveau des investissements, au début de la crise, tout a été stoppé. On est forcément plus rigoureux. On s'emballe moins dans les achats et dans les investissements qui sont étudiés au plus juste. Les achats ont été réduits au strict nécessaire et la politique salariale a été revenue sans augmentation. Tout le monde a joué le jeu. Les bonnes années, on gère en « bon père de famille » et on met l'argent de côté pour parer à des éventualités.

On a fait 3 licenciements en 2010 et du chômage partiel. Je n'ai pas de CDD. Par contre, nous avons noté une hyper confiance dans l'équipe dirigeante. Cela m'a inquiétée. Durant les réunions de CE, on nous disait « De toute façon, vous nous

avez toujours trouvé du travail, on en a passé d'autres, cela va aller ? » Ce sont des gens qui ont une certaine ancienneté et qui ne semblent pas très réalistes.

La visibilité est à 1 mois. Nous n'avons pas de contrats avec les clients. Ils ne veulent pas s'engager. Pour le marché éolien, il y avait un gros projet sur l'Asie. Il fallait que cette société se finance auprès de structures étatiques pour assurer les finances de ces pays-là, il y a des risques. Si cela avait marché, pour nous, il aurait fallu agrandir le bâtiment, acheter des machines. Nous avons demandé à ces gens-là un contrat, ils ont refusé. Cela ne s'est pas fait car les financements mondiaux ou européens n'ont pas suivi. Mais imaginez que nous nous soyons investis là-dedans ? Ils n'ont jamais voulu s'engager.

L'ERP, on l'avait avant la crise. Il nous a bien aidés avec des informations en instantané, de gérer au mieux nos stocks aussi bien matières, outillages que fournitures.

On a essayé de chercher des nouveaux clients, cela se fait surtout par le salon MIDEST, qui nous mobilise du temps pendant presque une semaine (Mondial International de la Sous-traitance) mais cela permet de voir ce que font nos concurrents aussi bien français et qu'étrangers.

Le marché de la mécanique de précision, tant que ce sera des choses pointues où on demande de la réactivité, de la technologie et du savoir-faire, je pense qu'il y aura encore de quoi faire en France ou Europe. Après pour tout le reste, tout ce qui est grandes productions faciles à faire, c'est définitivement parti à l'étranger. C'est la réactivité qui fait la différence. À ce jour, quand on donne 4 semaines, c'est déjà trop !

APRÈS LA CRISE :

Et tout est reparti sur le chapeau de roue depuis septembre 2010, avec des heures supplémentaires et avec des recrutements intérim. Nos clients ont dû épuiser leurs stocks et ont été contraints de les reconstituer. Dire que le marché est assaini, je ne sais pas. Nous n'avons pas de visibilité énorme.

On est toujours en flux tendu. Ce n'est pas ce qui nous pose problème. Avec la hausse des matières premières qui flambent, on le paie maintenant par contre. Pour avoir des réapprovisionnements, chacun tire la couverture de son côté. Et sur les matières un peu spécifiques, au lieu d'avoir 1 semaine de délai, on a un mois de délai.

Prochainement, d'ici à 15 jours, une nouvelle machine va nous être livrée plus performante. Le personnel va être formé. L'ERP, on l'avait avant la crise. Il nous a bien aidés avec des informations en instantané, de gérer au mieux nos stocks aussi bien matières, outillages que fournitures. Ce qui nous aurait peut-être manqué, si la

crise avait perduré, il nous aurait fallu ce système d'audit financier. Ça c'est clair, c'est un point faible chez nous et sans doute dans d'autres PME.

L'expérience que l'on a retirée, avec mon mari, ce que pour des PME, comme les nôtres de 40 à 50 personnes, on est constamment dans le pratique, c'est-à-dire les « mains dans le cambouis ». On est des dirigeants. Et l'inconvénient de cette chose-là, on ne s'est jamais posés, dans le sens prendre de la hauteur et prendre de bonnes décisions. La crise, peut être que nous aurions pu faire quelque chose, si on avait pu anticiper, analyser, voir. Elle nous est tombée dessus, comme d'autres. On n'a rien vu venir. Nous ne prenons pas assez de hauteur. On a pu résoudre le problème car on essaie d'être des gens raisonnables et de ne pas dilapider toute l'activité de ce qu'il y a dans l'entreprise. Mais on aurait certainement pu mieux faire, si nous avions à un moment donné, nous avions pris le temps de se poser et prendre de bonnes décisions que ce soit en matériel, en ressources humaines ou ressources financières.

Il faut prendre le temps de prendre de bonnes décisions. Vous allez me dire qu'il existe des organismes, ou des ingénieurs mais la décision finale nous revient. En fonction de la stratégie que l'on veut avoir. On connaît bien les marchés, on lit suffisamment de revues économiques, techniques, *Usine Nouvelle* ou autres, pour avoir une vue globale du marché. Mais on s'arrête là.

Maintenant, je ne sais pas si elle est terminée ou pas, elle peut revenir aussi vite qu'elle est venue. Mais il fait absolument que l'on fasse ce temps. Ça c'est la leçon que nous allons en tirer. Elle ne nous a pas encore fait assez de mal car le travail est revenu. Mon mari est dans l'atelier et moi je saisir les factures.

ENTREPRISE C - France et une filiale en Tunisie

Actionnariat privé

1- Unité de production en sous-traitance créée en 1981 acquise par l'actionnaire principal actuel en 1994, située en France : 70 personnes

CA en K€	2007	2008	2009	2010
	10000	9500	7300	8000

2-Unité de production en sous-traitance, filiale à 100% de 1 depuis 1984, acquise par l'actionnaire principal actuel en 1994, située en Tunisie : 200 personnes

CA en K€	2007	2008	2009	2010
	5000	4500	3500	6000

L'entreprise C a son siège social dans la région Centre de la France ainsi qu'une unité de production. Une seconde unité de production est en Tunisie. Spécialisée dans le moulage caoutchouc, l'entreprise a été reprise par l'actionnaire principal actuel en 1994. Ses clients principaux sont des équipementiers automobiles (60 % à 70 % du CA) et pneumatiques.

AVANT LA CRISE

Dans l'entreprise 1 :

De 1994 et jusqu'à 2008, on n'avait pas remarqué de choses particulières. Simplement c'est la typologie de l'entreprise qui a changée. En 1994, l'entreprise avait 70% de son activité qui étaient basés avec l'automobile. Ce qui a été très vite, de ma part, un rejet parce que c'était trop lourd notamment avec des exigences qualité trop lourdes. Moi, ma perception était, déjà, que l'automobile était un extrême danger pour les PME. Dans le secteur automobile sur la période en 1994-2000, on est à la merci, nous PME, d'une sorte de terrorisme pratiqué par les achats et les acheteurs. C'est violent, avec très de moyens de réponse et de défense. Au vu de qui se passait, très vite on s'est rendu compte que la seule recherche qu'avaient les acheteurs de la profession automobile était le prix avec une exigence rigoureuse et pointue. Cela n'a fait qu'augmenter au fil des années. L'exigence est devenue drastique. C'est un tournant que l'on a pris très vite. La diversification était « je me sors de l'automobile ». Ça, c'était une volonté délibérée. On devient de plus en plus technique. Il faut que nous soyons techniques. Il faut que nous soyons capables de faire des propositions. Et dans ce métier du caoutchouc, il faut répondre en gros à des performances.

Dans l'entreprise 2 :

Cette société tunisienne en 1994 ne faisait pas grand-chose. Il y avait une trentaine de personnes, il devait y avoir 5 millions de Francs, soit 800 000 Euros, de facturation à l'époque. Dans ce pays, quand on y est arrivé en 1984, il n'y avait pas une culture industrielle extrêmement forte

Les 2 entreprises : En 2007, l'une unité en France doit faire 10 000K€ et la Tunisie en fait 5000K€. C'est, dans les résultats de l'entreprise, le haut de la vague. On n'a jamais perdu d'argent. Si vous faites les résultats cumulés depuis 1994, ils donnent tous une entreprise bénéficiaire, sans excès.

On a comme préoccupation d'augmenter les fonds propres et de construire une trésorerie, mais tout cela, il faut l'asseoir sur des marchés relativement diversifiés. Sauf que sur la Tunisie, ce n'est pas possible. La Tunisie, c'est du *low-cost* et le *low-cost* cela intéresse qui ? Les gens qui font des produits automobiles et des produits d'électroménager.

PENDANT LA CRISE

2008, il y a un phénomène qui est double. Le CA en France n'est plus de 10 000K€ mais de 9500K€ et en Tunisie, en 2008, il n'est plus de 5 000K€ mais de 4 500K€. Au dernier trimestre en 2008 en Tunisie, pour être très précis, on s'aperçoit qu'il se passe quelque chose absolument d'anormal dans l'automobile. On perçoit une crise, mais alors, d'une violence inouïe. En octobre, tous nos clients changent les programmes d'approvisionnement. En décembre, nous sommes amenés à faire travailler à peu près que la moitié de l'effectif. En janvier, nous fermons un mois l'usine, je ne sais pas si vous imaginez, c'est une catastrophe.

En France, fin 2008, on ne voit rien, cela se passe bien. Le 1^{er} trimestre 2009, on sent, compte tenu des marchés qui ne sont pas les mêmes, que sur des produits qui peuvent relever du bâtiment par exemple, on va prendre une grande claque. Dans bâtiment, c'est l'effondrement complet. En 2009, le CA Tunisie est de 3 500K€ et en France le CA est de 7 300K€. On perd 3700 K€ sur l'ensemble des deux sites avec deux effets différents. En France, on gagne plus rien mais on n'en perd pas grand-chose. On équilibre notre résultat et notre trésorerie, du fait de moins d'achats, ne sont pas perturbés plus que cela. En Tunisie, on perd 10% du CA. Mais ce qu'il faut savoir que sur 200 personnes en février 2009, il ne reste que 96 personnes. Ce ne sont pas des licenciements car ce sont des CDD. On évacue, il n'y a pas d'autres mots. Cela a créé un climat très désagréable.

En France, donc, j'avais pressenti qu'il se passait quelque chose. Et comme l'automobile représentait encore, en 2007-2008, 25%, ce sont les intérimaires qui ont trinqué. L'année 2009 est une année d'effondrement avec -20/25% en France et quasiment -40% en Tunisie. On équilibre en France, mais on se casse la gueule en Tunisie. Avec cela, on ne peut pas dire que nous avions pressenti la crise, bien malin qui le dira. A ce moment là, la LME (Loi de modernisation de l'économie) donne des

conditions de paiement particulières qui compensent la baisse du CA. On bénéficie d'un crédit impôt de recherche important, car nous avons un nombre important d'heures et d'une fiscalité sur la taxe professionnelle qui améliore le résultat. Globalement, ce qui aide les entreprises comme les nôtres qui font de l'innovation et la R et D, c'est la possibilité de sortir du résultat fiscal la recherche valorisée en heures. Des fonds ont été mis en place, notamment l'automobile a eu un fonds important. Évidemment en servant un grand groupe, quelque part il y a un ricochet sur les PME. On n'a pas eu à souffrir de gros dégâts collatéraux, de dépôts de bilan. Les banquiers, on n'en a pas besoin car notre trésorerie tenait la route. Les banquiers ont été sauvés par le gouvernement français avec un système qui leur a mis la tête hors de l'eau. Mais cela ne les rend pas plus généreux!

Il y avait des investissements qui avaient été faits, notamment sur la Tunisie. On avait fini puisque nous nous devions de déménager. On entrait dans une phase de remboursement d'emprunt, assez conséquente, que l'on avait passée avec OSEO avec un taux assez élevé à 6.5%, au pire des moments. On n'a rien demandé. On avait des investissements qui courraient en France. Voyant l'effondrement des commandes en France, on a dit « on gèle le plan d'investissement provisoirement et on va voir comment les choses vont évoluer ». Sachant qu'on avait une politique de diversification et d'innovation qui était enclenchée depuis plusieurs années. Cela nous a beaucoup sauvés. Parce que toutes ces études qui étaient en gestation depuis 3-4ans – chez nous un projet c'est entre 2 et 3 ans – elles sortaient le bout du nez en 2008. À mi-2009, on a commencé à voir apparaître des produits nouveaux, très nouveaux chez nous.

Sur l'ensemble de ces situations, ce fut un coup de « TRAFALGAR » assez terrible. Cela joue sur tout, notamment sur le moral des troupes, énormément, les gens sont traumatisés, inquiets. Au niveau de la culture d'entreprise, il faut communiquer, beaucoup. Ce qui ne s'est pas fait en Tunisie. En France, j'ai une réunion du comité d'entreprise tous les mois avec les délégués qui ventilent assez bien. J'ai une réunion trimestrielle de tout le personnel. Il y des relais, au sein de l'entreprise, tout se sait rapidement. On communique beaucoup par affichage. Quand ils voient arriver un nouveau business, c'est affiché, les chefs d'équipe sont informés et donnent l'information au personnel.

On a réaménagé le temps de travail. On est en 35 heures organisés en équipes de 4 x 6 H jusqu'au samedi midi. Mais cela ne sert plus rien car on n'a plus assez de travail. On est revenu en 3 x 8 H et on s'arrête le vendredi à midi. J'ai tout de suite mis en place des actions de motivation du personnel. On a un pôle de compétitivité régional, comme la profession du caoutchouc a été très touchée, qui a mis en place un système de motivation du personnel ou d'analyse des compétences. C'est quasiment gratuit, financé par l'État. C'est une interrogation des gens de production, par exemple, de voir comment les faire monter et les inciter à voir des jours meilleurs en augmentant le pouvoir d'achat par la compétence. Également, on a lancé aussi une opération une ligne de *Lean-manufacturing*, c'est une opération pour produire au plus juste : ce n'est pas produire au plus vite, c'est produire sans perte. On a beaucoup travaillé sur

l'informatisation des tâches, pendant cette période. C'est aussi un allégement de certaines contraintes inutiles comme des tableaux Excel. On a un ERP assez performant que l'on n'utilisait pas bien et qui n'était pas bien relié au système comptable. Il nous manquait des relations entre la gestion de production et les achats, par exemple. J'ai volontairement ciblé, en insistant encore plus, sur la différenciation de la France et la Tunisie. La France est ce que l'on appelle un fournisseur de solutions, on produit des solutions. On assiste à une augmentation des indirects, avec une production moindre ou si on produit en CA, une croissance c'est parce qu'il a plus de valeur ajoutée.

J'ai engagé des plans de formation ou des recrutements de gens qui avaient en tête la notion de la gestion, c'était primordial, une injection de la responsabilisation de la gestion notamment sur la filiale. On a injecté une responsabilisation individuelle par les pilotes de processus.

Nous avons deux banques principales qui ont été informées fréquemment, au trimestre, de ce qui se passait, mais je n'en ai pas eu besoin. Il ne s'est rien passé finalement. En 2009, pour la Tunisie, c'est la maison mère qui est intervenue, cela ne s'est pas vu. Je n'ai pas rencontré de particularité avec eux.

APRES LA CRISE :

Les 70% automobiles de la société française ont basculé. Aujourd'hui, en France, c'est 15% automobile. Et encore parce que je veux garder cela, cela pourrait être zéro. Et la Tunisie, son CA proprement dit, représente environ 80% d'automobile, 15% d'électroménager et 5% d'autres choses.

Ceux qui comme nous avaient commencé cette diversification, n'ont qu'une seule envie, c'est de l'accélérer. C'est clair, on recherche des niches. On multiplie, cette fois-ci, les petites commandes par rapport aux gros clients. Trois gros clients se sont cassé la gueule de 25%, cela fait très mal. Alors que les petits clients, sur les 200 clients qui tournent chez nous, c'est presque du 80/20. Le fait d'avoir un matelas très diversifié c'est très important. On insiste sur la force commerciale et à l'export. On repart à l'export mais c'est très cher. On se déplace et on ne peut compter que sur nous-mêmes.

Par le fait que j'ai des activités dans le syndicat professionnel, je pense déjà avoir des ouvertures en France et à l'Export. J'y crois beaucoup.

En 2010, la situation en France s'améliore un peu. En 2010, cela monte mais de 5-6%. 2010 est une année en légère croissance de 7300 à 8000 KE, à peu près plus de 10%, mais il faut se rappeler que nous avons perdu 25%. Mais alors là où cela explose, c'est en Tunisie. L'automobile vend et redémarre plein pot. Et nous sommes confrontés à un sacré problème car nous ne sommes plus que 96 et on remonte à 260 avec des conditions de productivité pas bonnes parce que nous retrouvons des gens qui ne sont pas formés. Donc, les conséquences sont à ce niveau-là, on voit que la trésorerie de la Tunisie pose problème. On se retrouve avec une trésorerie qui

commence à n'aller pas très bien. Donc, la maison mère intervient et cela passe bien. Donc 2010 se termine correctement en France avec un résultat amélioré. On bénéficie d'un crédit impôt de recherche important, car nous avons un nombre important d'heures et d'une fiscalité sur la taxe professionnelle qui améliore le résultat.

Pour la Tunisie, c'est tout à fait différent. La Tunisie, c'est une société de production. Il faut que nous retrouvions une production en performance améliorée. Et là, nous tombe dessus la révolution... Ça c'est un sale coup, elle était en train de fumer en 2010, on le sentait bien, avec des indicateurs qui se mettent en rouge et la productivité qui se casse la gueule. Des grèves en Tunisie, je n'ai jamais vu cela. Vous connaissez les événements de début 2011. On a réagi relativement vite en donnant satisfaction à la revendication, moi, je ne suis pas allé plus loin. Ils voulaient 30% du SMIC, j'ai donné 30% d'augmentation. Par contre, je suis allé voir tous les clients qui avaient des affaires en Tunisie avec nous, en leur disant « maintenant c'est à vous de payer » parce que sinon, on leur rendait les outillages car ils ne seraient plus livrés. Mais quasiment 8 sur 10 ont accepté le deal. Le contexte en 2011 est que nous avons passé une crise tous seuls.

Alors, cela a quand même motivé différemment tout le monde, notamment les équipes direction. J'ai volontairement fait la différenciation entre la France et la Tunisie. La France est ce que l'on appelle un fournisseur de solutions. On assiste à une augmentation des indirects, avec une production moindre ou si l'on produit une croissance du CA, c'est parce qu'il a plus de valeur ajoutée. En Tunisie, on est un fournisseur de production, on a une performance de production à respecter, d'autant plus que les coûts de main d'œuvre sont bas. Il faut optimiser. On lance aussi le *Lear-manufacturing* aussi en Tunisie. J'ai changé de directeur. Les conséquences de la crise, je ne les ai pas eues en France mais en Tunisie. Le directeur de site que j'avais, durant cette période, a été incapable de gérer. Nous nous sommes séparés d'un commun accord.

J'ai demandé à un groupe HEC de faire une étude stratégique de l'entreprise. Le premier point de réaction a été la mesure. Attention, tous les mois, intensifier la mesure, et en fonction de la mesure, plan d'action avec action-réaction, cela ne se faisait pas assez avant. La deuxième point, l'information, la communication interne. Elle existait mais on a voulu la rendre encore plus forte encore et la mesurer. C'est-à-dire que l'on a une enquête satisfaction interne annuelle, avant c'était une fois tous les 2 ans. C'est anonyme. Ce qui donne beaucoup d'éclairage. Troisième point, il y a eu la nécessité de construire un plan de formation, qui donne aux intervenants de l'entreprise, quelque soit leur niveau, la notion de ce que l'appelle la gestion. À tous les niveaux, vous allez trouver, dans les plans de formation, un paragraphe gestion. C'était primordial avec une injection de la responsabilisation de la gestion notamment sur la filiale. Les indicateurs ont été multipliés, on a intensifié les critères qualité. On a injecté une responsabilisation individuelle par les pilotes de processus.

Parallèlement à cela, j'ai oublié de vous parler qu'il y a un autre phénomène qui est venu se greffer, c'est l'augmentation des matières premières. Une explosion ! Que ce soit le plastique ou le caoutchouc, on vit du « n'importe quoi ». Mais c'est surtout la Chine qui nous pompe le caoutchouc naturel et les caoutchoucs synthétiques. Les moyens de production sont insuffisants. À côté de cela, une spéculation s'est installée. Aujourd'hui, à chaque fois que nous faisons une offre, elle n'est valable qu'un mois. La crise latente, c'est les matières premières. Le caoutchouc naturel a augmenté de 300% en 18 mois. Car toute l'industrie mondiale du poids lourd, des pneus, c'est du caoutchouc naturel. On va se retrouver confrontés à cette problématique d'une difficulté d'obtention des matières.

Le point le plus important, après ces crises, c'est l'anticipation. C'est donc de construire une stratégie de l'entreprise la plus anticipatrice possible. Même si nous n'avons pas une grande visibilité. On ne peut quand même pas toujours faire que de l'analyse prévisionnelle, sachant que nous, notre visibilité, elle n'est qu'à 3 mois.

En se disant qu'une crise cela peut toujours arriver, et que quand ça arrive, il faut être en mesure d'y faire face. Le tampon que j'avais, par exemple, au niveau des effectifs avec des CDD et des intérimaires, ce sera de moins en moins vrai. Si on veut faire des produits difficiles, on a intérêt à avoir de gens que l'on fidélise. On a une politique de fidélisation du personnel, et cela c'est très lourd à faire. L'orientation qui est prise à 3-5 ans, elle va vraiment dans cette différenciation où les fournisseurs de solutions doivent trouver des clientèles qui ont des problématiques basées sur des marchés de niches. Les questions que l'on peut avoir, elles ne sont pas essentiellement liées à la notion de crise. Une crise économique dans une PME vous donne simplement juste une visibilité de la fragilité que vous aviez au moment de la crise. Ceux qui sont principalement en France investis. Sur le secteur, on s'en est mieux tiré que la concurrence parce qu'on avait de la trésorerie. On est arrivé à un point, on a passé un creux. Faut pas que cela recommence mais ça on ne peut pas le savoir.

ENTREPRISE D – QUEBEC

Actionnariat privé

Unité de production en sous-traitance créée en 2003 située au Québec : 18 personnes

CA en K\$	2007	2008	2009	2010
			1400	1550

Créée en 2003, l'entreprise D est située en Mauricie au Québec. Elle commercialise des systèmes électromécaniques et des accessoires qu'elle fabrique sur demande pour une clientèle de PME dont les activités tournent autour du transport, de l'agriculture et du sport.

AVANT LA CRISE

Nous avons une niche particulière qui est les petites et moyennes PME. Des gens qui ont des besoins particuliers, soit avec des contraintes avec des produits chimiques, soit des contraintes avec des niveaux de chaleur intense. Donc des harnais spécialisés en petites et moyennes séries. J'entends petite série de 5 à 10, moyenne série, allez jusqu'à 2000 unités de la même chose. C'est difficile d'avoir un bon service, c'est difficile d'avoir de la conception sur la zone. Parce que notre force, on n'a pas de temps de mise en route, on n'a pas de *set-up* dans l'usine, on n'a pas de gabarit de montage, ce n'est pas nécessaire dû à notre principe de notre production. Les besoins de tout le monde font partie d'un même volume. Donc, on fabrique en grandes séries mais de la variété.

Cela a toujours été difficile car nous étions encore en période *start-up*. Pendant cette période, c'est difficile tout le long.

Le plus gros client représente une portion inférieure à 10% de notre CA. Et puis, tous les comptes, on a entre 40 à 50 comptes actifs. Ce sont les clients avec plus de 5000\$ répartis essentiellement au Québec mais quand même quelques comptes dans les Maritimes. Toutes ces gens là ont un besoin commun : un système électromécanique. Normalement ça va sur des trucs qui roulent, répartis dans plusieurs domaines, loisir, construction, agriculture transport général.

PENDANT LA CRISE

En 2008, tout est tombé à plat. Parce que nous avions des projets, d'abord, on avait commencé à investir la commercialisation et tout cela est tombé à plat pour un minimum de 5 ans.

2008, il y a quand même une progression. Il y en aura une inférieure à 10%. On a eu une croissance quand même mais un ralentissement marqué. Il a fallu travailler fort, fort, diversifier beaucoup pour faire le même chiffre d'affaires et un peu plus. C'est toute notre clientèle actuelle, surtout le secteur de la construction, les gens qui exportaient aux États-Unis qui ont ralenti énormément leurs opérations. On est resté sur la même niche, mais plus de clients qui font la même chose. Pas nécessairement hors zone géographique, plus la quantité. On a rentré d'avantage de dossiers et de volume.

A l'époque je n'avais pas d'outils, on était vraiment au démarrage .Mais c'est encore une question de diversification. On était déjà diversifiés, ce qui nous a sauvés. On s'en est rendu compte rapidement. On était déjà dans pleins de secteurs, autant les loisirs, la construction que l'agriculture, qui ne s'arrête jamais car les gens se nourrissent tous, le transport il y en aura toujours. Tout cela, c'est la construction qui est tombé à plat. Cette portion du CA est tombé, donc si nous avions été concentrés seulement que ce côté là, on aurait été dans un joyeux pétrin.

Le réseau fournisseur est très stable, c'est un secteur qui est spécifique. Le marché s'est effondré aux États-Unis mais il y a une grande portion de notre CA qui est sur le marché intérieur. Cela a ralenti notre croissance mais cela n'a pas été comme avoir un boulet à la cheville au fond d'un lac. Ce n'était pas si mal.

J'avais trouvé des financements l'année d'avant à l'Est avec une firme de capital-risque qui a investi ici. Et puis, à ce moment là, en 2008, on n'avait pas encore fini de rembourser .Ce sont des arrangements du passé, pris en 2006 et 2007, qui m'ont aidé à traverser 2008. Il restait des fonds à investir ici selon une entente préalable. Donc cela a aidé beaucoup. Et puis il y a certaines mesures gouvernementales qui étaient déjà en place. Nous ici, on a droit à un crédit d'impôts pour création d'emplois. Cette mesure-là a été très bénéfique. Elle va se terminer à la fin de 2012. Elle a été réduite. Et puis heureusement le maintien du CA. On a contenu une hémorragie car à ce moment là on n'avait pas encore atteint le point mort de toute façon. On a brûlé encore de l'argent en 2008. On a brûlé de l'argent pendant environ 6 ans

À ce moment on sortait d'une phase d'investissement de recherche et développement. On entrait dans une phase de commercialisation d'avantage qui a duré 3 ans.

On a un Système MRP en temps réel, un système de comptabilité en temps réel aussi. On est bien équipés en informatique. J'ai aussi une ressource en comptabilité en interne, à temps plein qui fait aussi le casting, vérifie les prix au niveau des achats, la trésorerie. On est une petite entreprise mais qui a quand même des ressources

humaines. Une chose est claire, les ressources ne sont pas en place, elles peuvent aller à d'autres niveaux. Cela s'est déjà fait.

APRÈS LA CRISE :

Présentement, même en 2010-2011, on s'en ressent encore. Je trouve que ce sont les efforts de 2008 pour diversifier qui rapportent aujourd'hui. Donc, on est diversifiés beaucoup. Les clients qui étaient très tranquilles, en difficulté, en 2008, ont commencé à reprendre, ça nous aide, mais n'ont pas retrouvé le niveau. On n'est pas rendus.

La même niche car elle est excellente et élargie en terme de clientèle. Y répondre car chacun de client se bat pour vivre, chacun de mes clients a une croissance, tout le monde essaie de croître. Donc ils m'aident à croître avec ma clientèle actuelle et la diversification. C'est les 2 choses à faire.

La flexibilité. On répond rapidement. On a un carnet de commandes qui, quand il est plein, est sur un mois qui tourne. Nos clients sont livrés soit à la semaine, soit au mois. Ils n'ont pas besoin de faire d'inventaire. Le produit est fait sur mesure pour eux en petites et moyennes séries. C'est vraiment les clés. Due à la grandeur de l'usine, on a des petites installations, on a des frais fixes très bas dus à notre principe de fabrication. Nos frais fixes qui sont moins élevés que nos concurrents du secteur. Cela nous permet d'investir un peu plus dans des composants. Les câbles qu'on utilise sont de meilleure qualité, les joints que l'on va faire, armoires électriques, vont être scellés avec des composants un peu dispendieux. L'économie d'argent qui est faite sur la main-d'œuvre va être réinvestie dans les composants. Pour avoir un produit à la fin tout à fait compétitif qui arrive quasiment au même prix que ma concurrence. Ici j'ai environ 2500 m², pour faire la même chose, mes concurrents ont besoin d'environ 8000-10000m². Nos procédés de fabrication sont différents.

On est mieux outillés. La leçon que nous en avons retiré c'est de continuer de diversifier, conserver cette idée-là et de ne pas avoir d'œuf d'autruche dans notre panier. Ne jamais avoir un client qui représente plus de 10 à 15% du CA total. C'est quelque chose d'important. Si on va chercher un gros client, il faut le noyer avec d'autres. Il faut avoir une croissance générale de l'entreprise qui est au même niveau de la croissance de ce client, pour le noyer dans plus grand.

La meilleure croissance est de 10 à 15% par an. Plus que cela, c'est dangereux et pas de croissance du tout, ce n'est pas bon. Ce que l'on vise c'est 10 à 15% par an. 15% composé d'une année à l'autre, c'est une croissance qui est quand même rapide. Tout en laissant des capitaux dans l'entreprise. C'est important et ce qui n'était pas le cas à l'époque, on n'en avait pas. Et puis conserver une gestion de la trésorerie.

Cette année, c'est nouveau, là, on vient de réinvestir en développement de produits puis en création. On va rentrer dans un nouveau cycle de 3 ans, on va voir ce que la recherche et développement va être plus tranquille ou est-ce qu'on va chercher d'avantage à vendre ce que l'on a inventé.

Ça fait environ 18 mois que c'est stable, que l'on arrêté de faire du rouge. Cela a pris 5 ans. Cela n'a fait que monter avec différentes embûches et x choses qui nous ont ralenti. Depuis environ 18 mois, de façon plus ou moins récurrente on arrive à dégager des bénéfices.

Je me donne 5 ans pour l'amener à 4M\$ de CA. A 4M\$, il faut penser à un autre endroit. Je pense que je vais le faire avant. Je me donne plus de temps mais je pense que 3 ans cela va être suffisant. Parce que le pire c'est le deuxième million, le troisième million. Il y a beaucoup de choses qui se sont mis sur notre chemin durant les cinq premières années, qui nous ont ralenti énormément. Là, il semble qu'il y a une embellie, il y a moins de nuages. C'est plus facile.

Annexe 3 : Analyse de la base de données

Secteur manufacturier	Situation AVANT la CRISE	Situation PENDANT la CRISE				Situation APRÈS la CRISE	
		Les faits	Les moyens	Les décisions	les Pratiques	Le constat	Les résolutions
Entreprise A Siège social et Usine Région Nord de la France. Création en 1860. Actionnariat familial. 110 salariés en 2008 (idem en 2010). Fabrication et négoce de produits de robinetterie jardinage, sanitaire sur catalogue et Sous-traitance de pièces de robinetterie sur spécifications client	- CA : 15M€ - Recherche constante de nouveaux clients - Existence d'un contrôle de gestion - Réalisation d'investissements dans de nouveaux équipements	⁷ - Maintien du CA - Activité catalogue en forte progression (nouveau marché) - Activité de sous- traitance en forte baisse - Acquisition d'un investissement de 1,2 M€ peu utilisé car le marché client concerné n'a pas été réalisé (construction aux USA)	- Chômage technique - Gel des investissements - Gestion des ressources humaines : des changements de poste (emballage notamment des produits catalogue) ont été proposés au personnel pour pallier au manque d'activités dans l'atelier de sous- traitance	- Recherche de nouveaux clients - Développement de nouvelles pratiques de production (nouveaux métaux travaillés) - Proposer aux clients de valeur ajoutée sur les pièces : assemblage de sous-ensembles, traitement de surface	- Utilisation de Loi LME * - Utilisation de l'abattement fiscal sur la taxe - Opportunité de nouveaux investissements à 50% de leurs valeurs	- Un nouveau marché catalogue a permis de limiter les impacts en sous-traitance. - Amélioration de la prise de décision pour les investissements - Soutien des banques durant la crise - Confirmation de l'expertise réalisée avec le maintien des 2 activités en parallèle (impacts de la crise amortis)	- Se diversifier tant en produits qu'en clientèle en proposant des activités connexes (assemblage, traitement de surface des pièces)

⁷ L'entreprise est en développement constant depuis sa création. L'association de la vente de produits sur catalogue à une activité de sous-traitance lui a permis, non seulement de continuer d'investir mais de maintenir son CA durant la période de crise de 2008.

Secteur manufacturier	Situation AVANT la CRISE	Situation PENDANT la CRISE				Situation APRÈS la CRISE	
		Les faits	Les moyens	Les décisions	les Pratiques	Le constat	Les résolutions
Entreprise A' Siège social et Usine Région Nord de la France. Création en 1950. Actionnariat familial (identique à A depuis 2007). 50 salariés en 2008, 35 en 2010. Sous-traitance de pièces de robinetterie sur plans clients.	- Entreprise connexe à l'entreprise A (propriétaires identiques) - CA : 5M€ - Panel de nombreux clients locaux - Existence d'un contrôle de gestion - Réalisation effectuée d'investissements en matériels	⁸ - Perte de 2M€ de CA - Activité en baisse importante : les clients gèrent au plus juste leurs approvisionnements	- Gestion des ressources humaines : dans un premier temps, restructuration avec transfert de 10 salariés vers l'entreprise A (conditionnement et expédition des pièces catalogues) - Bilan fin 2009 : un niveau d'activité insuffisant conduit aux licenciements de 6 personnes sur les 10 transférées vers A	- Diversification de la clientèle recherchée dans secteurs autres que le bâtiment et dans des zones géographiques élargies - Revenir dans 2-3 ans au CA d'avant crise	- Utilisation de la Loi LME* - Utilisation de l'abattement sur la taxe professionnelle* - Optimisation et rationalisation de la gestion des stocks	- Le point mort n'a pas été atteint - Recherche de nouveaux marchés pour retrouver le CA de 2008 plus rapidement	- Ajouter de nouvelles activités - Diversifier sa clientèle

⁸ L'entreprise a subi rapidement le ralentissement de l'activité de ses clients. Une perte de CA a été constatée début 2009. Sans l'implication de l'entreprise qui a su gérer les ressources, la situation de A' aurait été critique. Elle a du procéder à 6 licenciements en fin 2009, faute de reprise d'activités.

Secteur manufacturier	Situation AVANT la CRISE	Situation PENDANT la CRISE				Situation APRÈS la CRISE	
		Les faits	Les moyens	Les décisions	les Pratiques	Le constat	Les résolutions
Entreprise B Siège social et usine région Centre de la France. Création en 1975. Actionnariat familial. 43 salariés en 2008 Sous-traitance de mécanique de précision sur plans clients.	- CA : 4 M€ - Panel de clients aux produits à cycle de vie très variable - Existence d'un contrôle de gestion semestriel	⁹ - Maintien du CA en 2008 et 2009 - Baisse du CA de 20% entre fin 2009 et début 2010 : arrêt brutal en production.	- Licenciement de 3 personnes - Chômage technique	- Arrêt des investissements - Limitation des achats de toute nature - Manque d'expertise : mettre en place un temps d'analyse et de réflexion - Recherche de clients via des salons professionnels - Revenir au CA d'avant crise	- Recherche de nouveaux clients - Formation du personnel - Acquisition d'une nouvelle machine en 2011	- Gestion de production à un mois avec peu de visibilité - Activité forte depuis septembre 2010 mais sans vision de l'évolution de l'entreprise à moyen et long terme - Soutien des banques maintenu durant la crise - Hausse des délais de livraison - Hausse des prix des matières spécifiques	- Mise en place d'un audit financier régulier - S'attarder pour mener une réflexion sur les prises de décisions importantes - Poursuite des investissements de production

⁹ L'entreprise est très spécialisée en sous-traitance de mécanique de précision avec un panel de clients fidèles. L'absence de moyens de contrôle de gestion et d'analyses récurrentes pénalise la gestion de crise. Aucune anticipation n'a été envisagée, dès 2008, pour endiguer les faits à venir fin 2009 et 2010 : 3 licenciements ont du être effectués. En 2011, les investissements ont repris.

Secteur manufacturier	Situation AVANT la CRISE	Situation PENDANT la CRISE				Situation APRÈS la CRISE	
		Les faits	Les moyens	Les décisions	les Pratiques	Le constat	Les résolutions
Entreprise C Siège social et usine Région Centre de la France. Création en 1974, reprise en 1994 avec une usine en Tunisie. Actionnariat privé. 270 salariés en 2008 185 salariés fin 2009. Sous-traitance de pièces en moulage caoutchouc sur plans clients.	- 2 unités de production - CA : 9,5M€ en France et 4,5M€ en Tunisie dont 70% secteur automobile - Réorganisation de l'usine en Tunisie (encadrement français, méthodologie industrielle) - Existence d'un contrôle de gestion - Investissements déjà réalisés	¹⁰ Baisse du CA France et Tunisie en 2009 de 3,7 M€ : secteur automobile en forte baisse d'activité - Problème de trésorerie en Tunisie - Aide financière de l'unité française - Activité en forte baisse en Tunisie fin 2008 : fermeture de l'usine pendant un mois	-Arrêt de 104 contrats de travail en Tunisie et des intérimaires et CDD en France	- Activité automobile très réduite en France - Recherche de nouveaux clients pour les 2 sites sur des marchés de petites et moyennes séries de "niches" pour reprise croissance	- Utilisation de la Loi LME * et du crédit d'impôt pour Recherche et Développement * - Relancer la prospection à l'export - Formation du personnel et responsabiliser les décisionnaires des divers processus	- Arrivée en commande de nouveaux produits à l'étude depuis 2/3 ans - CA 2010 correct - Soutien des banques - Crise politique en Tunisie début 2011 - Risque de crise sur l'approvisionnement du caoutchouc naturel (hausse de 300% sur 18 mois) - Présence au sein des organisations professionnelles pour expertises et informations	- Intensifier la mesure pour une vision de la situation - Exploiter l'ERP de manière optimum - Diversifier l'activité en Tunisie, rechercher de nouveaux secteurs/ clients et obtenir des commandes « de niche » - Se développer à l'export - Valoriser et fidéliser le personnel qualifié de production

¹⁰ L'entreprise est structurée et organisée. L'unité en Tunisie a du faire face à un ralentissement important d'activité dès fin 2008. L'impact de la baisse du CA a été significatif du fait d'un taux de dépendance trop important au secteur automobile. En France, une remise en cause de la gestion a été effectuée.

Secteur manufacturier	Situation AVANT la CRISE	Situation PENDANT la CRISE				Situation APRÈS la CRISE	
		Les faits	Les moyens	Les décisions	les Pratiques	Le constat	Les résolutions
Entreprise D Québec "Création en 2003. Actionnariat privé . 18 salariés en 2008 (idem en 2010). Sous-traitance de sous- ensembles Électromécaniques et accessoires sur spécifications clients	- Création en 2003 (start-up) - CA : + 10 à 15 %/ an - Rentabilité nulle depuis la création : (zone rouge) - Recherche et développement en cours durant les 3 années précédant la crise.	¹² - CA en hausse mais <10% en 2008 - Répercussion des pertes de marchés aux États-Unis par leurs clients - Phase de commercialisation en cours	- Gel des investissements sur 5 ans - Soutien des partenaires financiers	- Produits conformes au marché-Recherche impérative de nouveaux clients et de volume	- Utilisation de l'aide gouvernementale à la création d'emplois (arrêt de la mesure programmée ne 2012) * -Conserver ses atouts principaux face à la concurrence : flexibilité, qualité et respect des délais - Poursuivre la R. et D., être force de proposition	- Maintenir des offres compétitives et la flexibilité	- Diversifier le portefeuille clients - Proposer des produits spécifiques de qualité en petites et moyennes séries - Maintenir la flexibilité - Perspective de CA de 4M\$ dans 3 ans et un nouveau bâtiment

¹¹ L'entreprise est de création récente et de petite taille. Une baisse d'activités des clients liés aux marchés des USA a ralenti sa croissance. La phase de développement est revenue rapidement et des perspectives d'investissements sont d'actualité.

- * Exploitation par les entrepreneurs de l'environnement fiscal incitatif mis en place par les gouvernements pour soutenir les PME en période de crise
- Loi LME en France : Loi de Modernisation Economique du 4 Août 2008 applicable au 01 Janvier 2009 permettant notamment la réduction des délais de paiement des clients auprès de leurs fournisseurs (45 jours fin de mois au maximum ou 60 jours date de facture) et la défiscalisation d'un certain nombre d'heures de recherche effectuées au sein des PME par du personnel qualifié.²
- Abattement fiscal sur la taxe professionnelle (impôt local) instauré dans certaines régions françaises
- Aide à la création d'emplois au Québec

Annexe 4 : Analyse inter-cas

Secteur manufacturier	Situation AVANT la CRISE	Situation PENDANT la CRISE				Situation APRÈS la CRISE	
		Les faits	Les moyens	Les décisions	les Pratiques	Le constat	Les résolutions
Entreprises A, A', B, C, D	<ul style="list-style-type: none"> - PME de sous-traitance de 15 à 200 salariés - Entreprises en développement constant - Marchés connus mais souvent verrouillés : veiller au taux de dépendance (% du CA client dans CA de l'entreprise) - Situations financières saines - Investissements réguliers - Existence d'un contrôle de gestion - Existence d'un système ERP 	<ul style="list-style-type: none"> - Baisse d'activité brutale fin 2008/Année 2009 - CA en baisse pour 3 entreprises sur 5 - CA maintenu pour une entreprise - Développement freiné pour l'entreprise créée en 2003 - Baisse des commandes clients - Perte de rentabilité mais sans atteindre le point mort 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts humaines avec mise en place de chômage technique, de procédures de licenciement, d'arrêt des contrats précaires (intérimaires, CDD) - Prendre des décisions de gel des investissements - Profiter de la situation de crise pour réaliser des investissements à coûts réduits - Réduire la part Achats 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversifier le panel des ressources humaines avec mise en place de niches peu concurrencées - Être force de proposition auprès des clients existants en proposant de la recherche et du développement en termes de technologie, services, nouvelles matières - Maintenir le service, la qualité, la flexibilité et la réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> - Rationaliser la gestion des stocks au maximum des données du système ERP - Utiliser les diverses aides gouvernementales ou locales de soutien aux PME en période de crise - Mise en place d'actions de formation du personnel à la gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien des banques ou partenaires financiers maintenu durant la crise - Force de la démarche de recherche et de développement - Ne pas s'engager dans de nouveaux investissements sans évaluer les risques de non-amortissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Retrouver au plus vite une situation identique à l'avant crise. - Poursuivre le développement de l'entreprise et les investissements - Améliorer la communication - Maîtriser le taux de dépendance à un client ou un secteur d'activité - Nécessité d'un expertise interne ou externe - Présence dans les organisations professionnelles

Annexe 5 :

Tableau 2 : Les répercussions réelles ou escomptées de la crise sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat

	Les répercussions sur les PME (voir le tableau 1)			La demande des PME en crédit (voir l'annexe 2)		
	Demande	Fonds de roulement & délais de paiement	Sorties (défaillances et faillites)	Total	Court terme	Long terme
OCDE						
Allemagne	-		=	-		--
Australie		+				
Autriche			=			
Belgique	--	++	+	-		-
Canada	--	+	-	+		
Corée	-	+			+	-
Danemark			++			
Espagne			+++			
États-Unis	--			---	+	---
Finlande	--	++	+			
France		+	+	---		
Grèce	--	+	=			
Hongrie			+		+	-
Irlande			+++			
Italie	-	+	++	-	=	-
Japon	-	+				
Luxembourg	-	+	+	-		
Mexique	-	+				
Nouvelle-Zélande	--	++	+			--
Pays-Bas	-	+	--			
Pologne	-			+		
République tchèque			=			
Royaume-Uni	--	+	+	--	+	---
Suisse			=			
CE				--	--	---
Hors OCDE						
Chili	-					
Estonie			=			
Roumanie						
Russie						
Slovénie			=			
Thaïlande						

Source : Réponses des pays au Questionnaire du GTPMEE de l'OCDE en date du 14 janvier sur l'Impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat, information disponible au public et Credit reform (2009) *Insolvencies in Europe 2008/09*.

Note : La présence d'un ou de plusieurs signes « + » (en fonction de l'intensité) indique que les informations révèlent une hausse réelle ou escomptée de l'impact pour les indicateurs de la colonne correspondante. La présence du signe « = » témoigne d'une absence de changement, et la présence d'un ou de plusieurs signes « - » révèle une diminution réelle ou escomptée.