

## ET MAINTENANT, LA CRISE COMPTABLE

Nos clients et les entreprises en général sont entrés dans la période de l'arrêté des comptes et mesurent sur le plan comptable les effets d'un quatrième trimestre 2008 fort peu enthousiasmant.

Les banques sont bien sûr aux premières loges puisqu'elles sont amenées à tester leur goodwill (valorisation d'actifs) et sont toutes contraintes, avec plus ou moins d'ampleur, de passer des dépréciations liées pour l'essentiel à de substantiels écarts d'acquisition (entre la valeur comptable d'actifs et la valeur de marché de ceux-ci).

Après les sanctions des agences de notations en tous genres et les verdicts sans appel des analystes financiers, c'est au tour des commissaires aux comptes de se prononcer sur la valeur des actifs incorporels dans le cadre d'une « opération vérité » qui risque fort de faire de nouveaux dégâts, particulièrement pour les sociétés qui ont réalisé ces dernières années des acquisitions importantes.

Les comptes financiers doivent refléter la situation réelle de l'entreprise et personne n'ignore aujourd'hui que ce principe comptable de base a été peu respecté dans la plupart des banques comme dans d'autres secteurs.

Après la crise des CDO (dettes adossées à des crédits hypothécaires) et celle du refinancement, le secteur bancaire est désormais confronté à une véritable crise comptable.

### Le retour de l'Etat

Face à une telle situation, les banques, préoccupées de sauver ce qui peut encore l'être, sont pour le moins réticentes à assurer leur mission première qui est de prêter aux entreprises et aux particuliers. Le mot d'ordre actuel est de limiter les risques au maximum en ne prenant en considération que les meilleurs débiteurs. Tant pis pour les autres !

Les pouvoirs publics, qui financent leurs actions par les taxes et les impôts perçus sur les agents économiques, sont donc contraints de prendre la relève en déversant des milliards pour renforcer les trésoreries des établissements financiers. Une obligation vitale pour rendre encore possible l'accès au crédit et donc la continuité des flux d'activités.

Encore faut-il que cette manne de cash de substitution soit susceptible de revigorer l'optimisme chancelant des investisseurs.

### Les PME en première ligne

Un effet qui se fait attendre dans les grandes entreprises sensibles aux cycles conjoncturels et qui se sont déjà engagées, dans l'urgence ou par anticipation, dans des plans de restructuration qui laissent déjà sur le carreau des milliers d'emplois et étranglent un peu plus chaque jour le cercle de leurs sous-traitants « attachés » par une réduction de leurs commandes, de nouveaux rapports de force sur les prix et par des délais de paiement qui s'allongent.

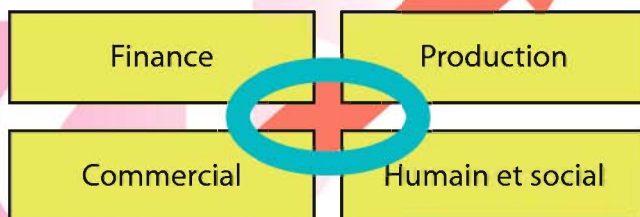
La concentration des donneurs d'ordre effectuée ces dernières années à coups d'acquisitions successives limite sérieusement la marge de manœuvre de la multitude de PME qui en sont les fournisseurs et dont les systèmes immunitaires ont nettement plus de peine à contenir les agents pathogènes d'une récession qui n'a pas encore complètement dévoilé son nom.

Comment maintenir l'emploi tout en tournant au ralenti, comment investir dans le développement et l'innovation quand l'argent fait défaut, comment envisager la perspective de jours meilleurs quand les indicateurs comptables commencent à s'affoler ?

Dans ce contexte de tous les périls, on peut comprendre que bon nombre de PME soient davantage enclines à manier l'extincteur plutôt qu'à se mobiliser sur une réflexion « en amont » qui privilégie les orientations stratégiques de leur développement. Car dans la tempête, chacun s'arime du mieux qu'il peut après avoir jeté à la mer tout ce qui pourrait handicaper la manœuvre. Une politique de gestion à courte vue, sans doute, mais les horizons se sont aussi singulièrement rapprochés.

### Retrouver de la marge de manœuvre

Malgré les pressions du court terme, l'entreprise, plus que jamais, se doit de réfléchir et d'agir de manière globale en redonnant du ressort à l'interaction des différentes fonctions qu'elle peut mobiliser.



Tels des pilotes embarqués pour conduire les navires à bon port, les consultants d'Aegist ont pour métier d'accompagner les entreprises dans leur progression, en eau calme comme en eau agitée, de réfléchir et d'agir avec leur équipage pour renforcer leur organisation et améliorer leur

mode de pilotage, en leur permettant d'acquérir et d'utiliser des méthodes et des outils qu'ils utiliserons ensuite, après notre départ, pour une navigation mieux maîtrisée.

Ces trajets de courte distance que nous effectuons avec nos clients nous imposent de proposer des missions d'accompagnement dont le rapport qualité-prix et l'efficacité en termes de résultats doivent être démontrés en permanence. Il nous revient donc de bien d'identifier avec nos partenaires les enjeux à court et à moyen terme, de mesurer les contraintes et les opportunités de leur environnement d'affaires et de préconiser les bonnes pratiques de gestion qu'il s'agira d'adapter à leur contexte particulier pour ensuite les mettre en œuvre avec l'ensemble du collectif de l'entreprise.

mettre au service d'une réflexion sur les orientations stratégiques, se focaliser sur le diagnostic financier, contribuer à la mise en place d'un plan de progrès relatif à un changement organisationnel ou à de nouveaux modes de gestion ou encore accompagner activement des plans de développement individuel ou d'équipe.

L'expérience acquise par la diversité des situations rencontrées nous permet d'affirmer qu'un projet d'entreprise ne peut être réduit à la seule vérité d'indicateurs financiers et encore moins à son déroulé comptable. Les hommes et les femmes qui le portent et agissent, leur énergie et leur volonté d'en assurer la réussite et la pérennité, constituent autant de valeurs qu'il conviendrait également d'inscrire dans les comptes.

Ces approches, en prise directe avec les différentes fonctions qui interagissent dans et sur l'organisation, prennent appui sur un socle de méthodes éprouvées qui permettront de cadrer les objectifs à atteindre et de construire et affuter les différentes étapes de l'action. Elles pourront ainsi se

*Brève réalisée par  
Alain Delfosse,  
Consultant Aegist*