

# Saisir les bonnes occasions, sans cynisme ni fatalisme

Franck Giaoui, administrateur de sociétés, fondateur et associé-gérant de Hera Finance, **ANALYSE LES QUATRE LEÇONS DU SUCCÈS** par temps de crise.



## La meilleure manière de rentabiliser vos investissements est de responsabiliser les équipes et d'inspirer les individus dans leur job quotidien.

Il est évident que la crise du crédit se double d'une crise de confiance généralisée et qu'elle touchera peu ou prou tous les secteurs de l'économie. Il est encore temps pour le dirigeant ou le chef d'entreprise de prendre du recul pour réfléchir aux actions qui vont permettre de minimiser les effets négatifs de cette crise sur son entreprise, et d'être mieux armé une fois la mauvaise passe traversée.

L'histoire économique du siècle passé est riche en crises : certaines profondes et durables comme celle de 1929-1933, d'autres plus courtes comme les deux chocs pétroliers de 1973 et de 1979, le Black Monday de 1987 ou les junk bonds en 1989-1990, d'autres encore plus superficielles ou localisées comme le Mexique en 1994-1995, l'Asie, l'ITC et la Russie en 1997-1999 ou enfin Enron et la bulle Internet en 2000-2002. L'étude de toutes ces crises montre qu'à chaque fois des entreprises, des secteurs entiers ou des pays en ont profité pour saisir des opportunités qui étaient insoupçonnables quelques mois avant, devancer leurs concurrents et prendre la première place.

Le nucléaire civil, notamment français, et les constructeurs automobiles japonais dans les années 1970; Nokia et les compagnies aériennes low cost dès les années 1990, Google et la renaissance d'Apple au début des années 2000; la Chine et Dubaï, qui comptent parmi les puissances économiques mondiales d'aujourd'hui... Tous ces succès extraordinaires - pour ne citer qu'eux - sont porteurs d'enseignements par temps de crise.

### ► DEUX ÉVIDENCES

**1** Le cash est roi, c'est peu de le dire en ce moment! L'idéal est d'avoir pris les actions préventives qui vont éviter à votre entreprise de se retrouver à court de cash, et à votre management de perdre son temps à négocier avec des banquiers peu réceptifs au moment même où il doit consacrer toute son énergie à maintenir les ventes.

**2** Vous devez agir, car mourir riche ne servirait à rien non plus! La ten-

dance naturelle est d'être paralysé par la morosité ambiante et sa propre peur. Or, la vie continue; les besoins de vos clients sont toujours là; c'est le moment de mettre en avant la différenciation de votre offre et de parfaire la valeur de votre proposition par rapport aux concurrents.

### ► LES QUATRE LEÇONS DU SUCCÈS EN TEMPS DE CRISE

**1** Résistez à la tentation de couper les coûts sans discernement par tout en même temps. Vous pouvez réduire les frais fixes superflus; simplement, gardez-vous bien de toucher aux frais variables qui peuvent affecter le cœur de votre activité, vos clients les plus profitables ou vos collaborateurs les plus performants. D'ailleurs, dans la plupart des secteurs, la prudence régnait déjà depuis plusieurs mois, et freiner maintenant aurait des effets trop tardifs, voire contre-productifs, au moment où la reprise pointerait son nez. Les bonnes questions à se poser aujourd'hui sont plutôt: dans quelle direction dois-je accélérer pour profiter des erreurs de mes concurrents? Quels sont les actifs vulnérables de mes concurrents en difficulté? Comment mon entreprise pourrait-elle valoriser au mieux certains de ses actifs : clients, collaborateurs, etc.?

**2** C'est le moment d'investir sur le moyen et le long terme. En temps normal, les marchés financiers demandent des retours sur capitaux investis rapides; les entreprises qui investissent sont donc le plus pénalisées à court terme. Aujourd'hui, toutes les entreprises sont pénalisées, les marchés ne font plus la différence... C'est l'occasion idéale de prendre les décisions audacieuses que l'on n'osait pas prendre avant! Il n'est pas question pour nous de pousser à l'irrationnel, mais bien au contraire d'encourager la recherche et l'innovation à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Les nouveaux produits, les nouvelles idées, les nouveaux business développés maintenant sont peut-être ceux qui vont vous permettre de croire demain. La survie à court terme peut impliquer des décisions difficiles; simplement, ces décisions ne doivent jamais obérer les objectifs à moyen et à long terme, ou votre entreprise risquerait d'être confrontée à des difficultés inéluctables. Le développement durable, par exemple, peut être la source d'un renouveau économique. Votre en-

treprise va être plus compétitive demain si elle investit aujourd'hui dans la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et l'efficacité énergétique. Plus généralement, la RSE (responsabilité sociale et environnementale) reprend toute sa place. N'est-ce pas justement quand ses repères des vingt-cinq dernières années semblent disparaître que l'entreprise doit retrouver une de ses vocations originelles, à savoir créer un intérêt commun entre des individus d'horizons et de catégories sociales différents?

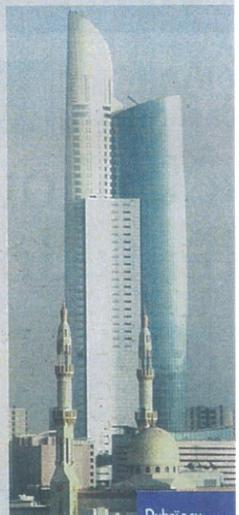
**3** Osez des acquisitions à bas coût, même si cela implique de prendre des risques financiers calculés. Celles-ci vont permettre à votre entreprise de renforcer son cœur de métier, ou plutôt d'entrer sur des étapes clés de la chaîne de valeur en amont ou en aval, ou encore de conquérir des marchés et des pays nouveaux, moins touchés

par la crise. Le low-cost, par exemple, est en pleine expansion dans tous les secteurs. Pour les entreprises qui ont encore à développer une offre low cost, c'est l'occasion de faire d'une pierre trois coups : éliminer un concurrent gênant, entrer rapidement sur un segment de marché en croissance et maintenir séparées des activités aux cultures peu compatibles. Même raisonnement pour le commerce en ligne.

Prenez conscience que la valeur des actifs est à un point historiquement bas et sachez en profiter! L'acquisition peut porter sur une entreprise entière ou, au contraire, cibler uniquement certains de ses actifs. Notre expérience montre que, si votre entreprise a la capacité managériale de les intégrer, les acquisitions effectuées en bas de cycle sont celles qui vont créer le plus de valeur pour vos actionnaires.

**4** In fine, le nerf de la guerre restera la compétence, l'expérience et la motivation des femmes et des hommes. Continuez, dans une large mesure, à recruter les jeunes diplômés qui seront vos managers de demain. Conservez, autant que possible, la génération de vos cadres qui sont vos forces vives d'aujourd'hui. Et, une fois les éventuels départs bouclés, sachez motiver ceux qui restent.

La meilleure manière de rentabiliser vos investissements est de responsabiliser les équipes et d'inspirer les individus dans leur job quotidien. Si vous parvenez à maintenir leur niveau de motivation par les temps qui courent, il vous sera d'autant plus aisé de conserver les meilleurs quand le marché du travail leur sera à nouveau favorable. Ce qui va arriver mécaniquement avec les départs à la retraite des papy-boomers.



Dubaï a su anticiper les bons et les mauvais effets de la crise...

PUBLICITÉ

Communiqué

### Éco-efficacité énergétique

Grande distribution, Belleville-sur-Vie (Vendée)

## ÉCONOMIES D'ÉNERGIE : QUAND LES ENTREPRISES CONJUGENT BAISSÉ DE CO<sub>2</sub> ET PERFORMANCE

Maîtriser au plus près ses consommations d'énergie, tout en s'appuyant sur des solutions alternatives respectueuses de l'environnement : voilà le défi relevé par EDF pour le magasin Super U de Belleville-sur-Vie. Une offre d'éco-efficacité énergétique innovante et sur mesure a été bâtie autour d'équipements performants tels que la pompe à chaleur (PAC) réversible et les télé-services destinés à optimiser l'ensemble.

À Belleville-sur-Vie (Vendée), par le directeur du Super U, la priorité devait être donnée à la maîtrise de la facture énergétique, et à la diminution des émissions de CO<sub>2</sub>, tout en apportant bien-être et confort à ses collaborateurs et à sa clientèle. Très vite, Super U s'est tourné vers une solution alliant pompes à chaleur réversibles pour le conditionnement d'ambiance du magasin et le chauffage économe des bureaux, et vers les télé-services (suivi et pilotage des installations à distance) pour diminuer ses consommations d'énergie dans la durée.



André Logeais, gérant du Super U de Belleville-sur-Vie

### CHIFFRES-CLÉS

- Surface du Super U **4 000 m<sup>2</sup>**
- Jusqu'à **50%** d'économie sur la facture de chauffage
- Émissions de CO<sub>2</sub> diminuées de plus de **80 tonnes/an**

### ÉCO-CONSOMMER L'ÉNERGIE

La pompe à chaleur réversible prélève directement l'énergie contenue dans l'air, dans l'eau ou dans la terre. La chaleur ainsi puisée alimente des émetteurs à l'intérieur des bâtiments. L'atout principal de la pompe à chaleur se situe au niveau de son coefficient de performance : pour 1 kWh consommé, la PAC produit l'équivalent de 3 kWh de chauffage. Autrement dit, pour couvrir 100 % des besoins de chauffage, la PAC consomme environ 30 % d'énergie électrique, les 70 % restants étant puisés dans l'air extérieur. La mise en place de télé-services optimise le fonctionnement des installations, régule simplement la température dans le bâtiment, les horaires et la durée de fonctionnement de tous les équipements du magasin et ce, en fonction des saisons

et des jours d'ouverture. Elle permet aussi de fournir un reporting simple et complet sur les consommations énergétiques du magasin. Ainsi les émissions de CO<sub>2</sub> sont limitées de façon significative.

### CONSEILLER ET ACCOMPAGNER PAS À PAS

L'expertise d'EDF sur les économies d'énergie a permis les arbitrages nécessaires entre confort et économies tout en garantissant des résultats à la hauteur des études réalisées. Le projet est accompagné par EDF dans sa globalité, de la conception au suivi des travaux en passant par la maintenance et les télé-services, avec de vrais avantages comme le financement et la garantie de performance. « L'apport d'EDF a été compétence et réactivité. J'ai eu un interlocuteur qui a pris les choses en charge tout de suite.

**"Demain se prépare aujourd'hui, y penser c'est développer les énergies renouvelables et limiter les consommations. Faisons le choix de l'éco-efficacité énergétique avec EDF."**

Pour en savoir plus, consultez [edfentreprises.fr](http://edfentreprises.fr)

De plus, les intervenants connaissent bien le terrain, je leur ai fait totalement confiance », se félicite le directeur du Super U. Le lissage sur six ans de l'enveloppe budgétaire, sous forme de redevance trimestrielle, facilite la gestion de trésorerie du magasin. « Je fais une économie d'investissement. C'est un souci de moins à l'esprit quand on gère la construction d'un nouveau magasin », conclut le directeur du Super U.

### PAROLE D'EXPERT EDF

Laurent BRETAUDEAU, responsable services éco-efficacité énergétique de la région Ouest, EDF

### "L'offre d'éco-efficacité énergétique englobe un ensemble de solutions..."

Aujourd'hui, nous avons une large gamme de solutions éco-efficaces disponibles pour les grandes et moyennes surfaces qui souhaitent diminuer leur consommation énergétique (jusqu'à 30 % d'économie sur les consommations d'énergie) et leurs émissions de CO<sub>2</sub>. Nous proposons aussi des solutions solaires

pour la production d'électricité ou de chaleur. En complément, les télé-services permettent de réaliser jusqu'à 15 % d'économie sur la totalité des consommations d'électricité, de gaz naturel et d'eau. Pour aider toutes les entreprises dans leur démarche d'amélioration de leurs performances énergétiques

et économiques tout en rejetant moins de CO<sub>2</sub>, EDF propose des solutions globales, multiservices, multiproduits et sur mesure : pompe à chaleur en serre pour un maraîcher, système de chauffage air-air pour une mairie, gestion technique des bâtiments pour un immeuble de bureaux, etc.



**Vous devez agir, car mourir riche ne servirait à rien non plus! La tendance naturelle est d'être paralysé par la morosité ambiante et sa propre peur.**

L'énergie est notre avenir, économisons-la!

L'avenir est un choix de tous les jours



entreprises