

« Prévention et formation du dirigeant »

par Robert PAPIN - HEC Entrepreneurs

Robert PAPIN est professeur à l'École des hautes études commerciales et à l'Institut supérieur des affaires. Il dirige depuis quinze ans le département « Entrepreneurs » d'HEC, dans lequel il forme des dirigeants et futurs dirigeants.

Il a lui-même créé et dirigé plusieurs entreprises et est le conseiller de nombreux dirigeants en France et à l'étranger.

Son expérience, alliant la théorie et la pratique de l'entreprise ainsi que son point de vue sur la formation des dirigeants, sont, donc, à double titre, extrêmement intéressants.

Les activités que vous menez dans le cadre d'HEC Entrepreneurs participent largement de la formation à la prévention des difficultés des entreprises. Pouvez-vous nous les décrire ?

Je dirige le **département « Entrepreneurs » de l'École HEC**, qui forme, chaque année, 40 futurs dirigeants, dont la moitié sont des étudiants de dernière année et l'autre moitié, des ingénieurs déjà diplômés d'une grande école.

La pédagogie de ce département est très spécifique car depuis vingt ans, nous **pratiqons l'apprentissage au niveau de l'enseignement supérieur** en confiant des missions réelles à nos étudiants, qui sont successivement : la création, la reprise et la transmission d'entreprises saines ainsi que le redressement d'entreprises en difficultés. Nous organisons également une mission de « bras droit » auprès d'un dirigeant et, enfin, des missions de conseil en développement de vente et de communication.

Concrètement, **la durée moyenne** d'une mission est de **quatre semaines**. Elle est menée par des équipes de trois étudiants, dirigés par un professionnel de haut niveau. **La formation théorique**, de haut niveau également, ne représente que le quart ou le cinquième du temps total de formation ; elle est orientée vers la mission pratique réalisée par les étudiants, afin d'être applicable immédiatement.

A l'issue de chaque mission, les travaux réalisés sont présentés devant un jury de personnalités, composé de professionnels. Quant à notre corps professoral, il est également constitué de professionnels de l'entreprise.

Notre structure pédagogique est tout à fait unique au monde et elle reste toujours d'avant-garde : elle est d'ailleurs en train d'essaimer dans des unités pédagogiques diverses comme l'École des Cadres, le Master Entrepreneurs de Grenoble, l'École de Commerce du Havre, les grandes écoles d'ingénieurs.

Quelques chiffres pour donner une idée de l'ampleur de notre activité : « HEC Entrepreneur » est un Master très sélectif : 40 étudiants pour 400 candidats. Sa qualité tient dans le fait que nous essayons de détecter des hommes et des femmes ayant le **tempérament** et la **qualité d'un futur dirigeant d'entreprise**.

Aujourd'hui, nos **600 anciens étudiants ont la responsabilité d'environ 60 000 personnes** ; ils ont créé ou sauvé directement plus de **20 000 emplois**, ce qui est considérable.

En ce qui concerne plus particulièrement le séminaire de redressement d'entreprises en difficultés, les étudiants travaillent sous la direction d'administrateurs judiciaires ou de magistrats consulaires, dans des entreprises qui viennent de déposer leur bilan. La mission consiste à contribuer, autant que possible, à l'élaboration de plans de redressement.

Les enseignants sont des administrateurs judiciaires ou des magistrats consulaires et les trois responsables sont deux administrateurs judiciaires et un ancien du C.I.R.I. Jean-Pierre MATTEI, Président du Tribunal de Commerce de Paris, joue également un rôle important dans la formation des étudiants.

Qu'a-t-on constaté à l'occasion des missions relatives à ce séminaire ?

Pour certaines d'entre elles, les étudiants jouent un rôle réellement important dans **l'adoption d'un plan de continuation** dans des entreprises qui auraient, peut-être, été liquidées. Et je pense que même si nous n'avions contribué qu'au sauvetage de quelques entreprises, cela représenterait une grande source de satisfaction.

De fait, nous sommes persuadés que souvent **l'objectif pédagogique s'allie à l'objectif économique de sauvegarde de l'entreprise et c'est très positif**.

Il faut néanmoins savoir que **95 % des entreprises ayant déposé leur bilan sont dans une situation de difficultés irrémédiables**. En outre, beaucoup de celles qui ont obtenu un plan de continuation déboucheront en réalité, par la suite, sur la liquidation : il est probable que seules 2 à 3 % des entreprises ayant déposé leur bilan seront sauvées à terme. Le vrai problème qui se pose est bien **celui de la prévention des difficultés**.



Les partenaires de l'entreprise sont tous conscients de la nécessité de prévenir les difficultés lorsqu'elles surgissent.

J'ai été moi-même pendant quelques années chef d'entreprise, et je me trouve entouré professionnellement de chefs d'entreprise ; c'est évidemment la raison pour laquelle je suis sensibilisé au problème des faillites et suis convaincu qu'il faut favoriser et développer toutes les mesures de prévention, pour sauvegarder des entreprises créatrices d'emploi.

Vous le savez, pour générer, ne serait-ce que 200 emplois, il faut beaucoup de créations d'entreprises. Or, il en disparaît une sur deux dans les cinq ans ; la question de la création d'emplois se pose avec d'autant plus d'acuité que celle-ci n'intervient souvent que plusieurs années après celle de l'entreprise elle-même.

Quelle que soit la volonté des magistrats de sauver l'entreprise, lorsque l'on perçoit des difficultés, il est souvent trop tard.

Le système actuel de prévention tel que la loi de 1984 l'a organisé, s'appuie en particulier sur deux dispositions :

- ⇒ celle organisant la **surveillance du commissaire aux comptes**. Il s'agit là d'un rôle délicat, dans la mesure où ce professionnel est lié à l'entreprise par des relations contractuelles. Il ne peut être motivé que par la crainte d'être lui-même impliqué dans le dépôt de bilan. Son rôle ne peut être véritablement efficace que dans des cas limités et sérieux, et alors qu'il est souvent déjà très tard.
- ⇒ celle organisant le **dispositif d'alerte du président du tribunal** à partir du niveau d'endettement de l'entreprise. Mais le niveau d'endettement réel est, en fait, souvent plus important que celui décelé par le greffe du tribunal de commerce.

Il me semble donc que ces dispositions interviennent encore trop tardivement, pour sauver à temps l'entreprise.

Le dépôt de bilan ne doit pas, pour autant, être utilisé par le chef d'entreprise comme un instrument de gestion, car les dispositions de la nouvelle loi sur les entreprises en difficultés mènent beaucoup plus rapidement à la liquidation que la loi ancienne. Par ailleurs, utiliser le dépôt de bilan comme outil de gestion, c'est faire payer aux fournisseurs le prix des erreurs passées.

En fait, il semble que le problème des difficultés ne soit qu'indirectement un problème d'endettement ; et **il n'est que partiellement lié à la crise économique**. En réalité, **il est lié à la compétence du chef d'entreprise** : un bon dirigeant doit éviter les difficultés à son entreprise, un mauvais ne le pourra pas, surtout dans une conjoncture marquée par une forte concurrence et par la réduction des marges bénéficiaires.

Or, la compétence du chef d'entreprise repose avant tout sur la qualité de sa formation au départ et, en particulier, de sa **formation financière**.



Justement, abordons maintenant cet aspect spécifique de la formation du dirigeant. Vous avez conçu une collection intitulée « L'Art de diriger » qui comprend plusieurs titres et surtout des CD Rom de formation. Pouvez-vous nous décrire ce qui peut être considéré comme un instrument de formation indispensable à tout chef d'entreprise ?

La collection que vous évoquez comprend deux tomes :

- le premier, « Management et Stratégie », est à usage des dirigeants d'entreprise qui n'ont aucune connaissance préalable en management. Il traite de stratégie et de mobilisation des collaborateurs.
- le second a comme titre « Gestion-Finance ».

Partant du constat que tout chef d'entreprise, quels que soient la taille et les effectifs de celle-ci, devrait pouvoir maîtriser un minimum de connaissances en gestion financière, j'ai souhaité préparer des outils concrets, qui sont disponibles à la fois sous la forme d'ouvrages et/ou de CD Rom⁴ qui sont tous intitulés « L'Art de diriger ». Trois thèmes ont été retenus pour les CD Rom :

- ⇒ Le premier a comme sous-titre : « **Réaliser le diagnostic financier de son entreprise ?** » Il s'agit d'apprécier soi-même la santé financière de son entreprise ou de celle d'un client, ou d'un concurrent. Ce logiciel est essentiel à la prévention.
- ⇒ Le second s'intitule « **Elaborer un dossier de financement** ». L'idée est de réduire de moitié le risque de refus du banquier et d'obtenir sa confiance.
- ⇒ Le troisième a comme sous-titre « **Calculer le prix d'une entreprise** ». Il a pour but d'expliquer aux dirigeants comment évaluer une entreprise pour la céder, la transmettre ou l'acquérir.

Depuis des décennies, les patrons savent que la réussite d'un dirigeant repose très largement sur ses qualités de meneur d'hommes et sur sa capacité à rester ouvert sur son environnement, pour y détecter les opportunités à exploiter et les dangers à éviter. Mais depuis 1994, notamment, sa réussite

⁴ CD Rom disponibles dans les FNAC, les Relais H, chez SURCOUF et aux Editions Dunod, 5, rue Laromiguière, 75005 Paris, Tél. : 01.40.46.35.00 - Fax : 01.40.46.61.11

repose également sur la maîtrise de quelques outils de gestion financière, car aucun patron digne de ce nom ne peut plus piloter uniquement au flair ou à l'intuition.

Il est vrai que ces trois CD Rom d'auto-formation peuvent lui en donner les moyens, d'autant que les contraintes que nous nous sommes fixées pour les élaborer ont été très fortes : **ils devaient être utilisables d'emblée, sans mode d'emploi, et sans connaissance préalable, ni en gestion financière, ni en informatique.** Le chef d'entreprise devrait, en outre, pouvoir travailler sur le diagnostic de sa propre entreprise, avec ses propres documents et ses propres liasses fiscales.

Chaque CD Rom contient deux parties :

- l'une apporte des connaissances en gestion financière, avec des commentaires sonores,
- l'autre est un logiciel, où le dirigeant remplace un exemple donné par ses propres chiffres.

L'intérêt est que le chef d'entreprise peut progresser à son rythme. En ce qui concerne le CD Rom de « diagnostic financier », l'expérience nous a montré qu'un dirigeant peut réaliser un tel diagnostic en quatre heures la première fois, deux heures au maximum la seconde fois et dix minutes ensuite, car il sait aller à l'essentiel.

Si l'entreprise a virtuellement des difficultés, **il les détectera automatiquement, un ou deux ans à l'avance** ; ce qui lui laisse le temps de corriger la structure financière et de prendre les mesures de restructuration nécessaires.

Je pense que cette façon de travailler directement au coeur de l'entreprise est la seule valable concrètement pour tout dirigeant, car elle lui permettra d'adopter spontanément deux indicateurs essentiels pour piloter une entreprise : un indicateur de structure financière et un indicateur de rentabilité, dont il comprendra la logique.

⇒ **L'indicateur de structure financière :**

Une entreprise qui dépose son bilan est une entreprise dont la trésorerie est négative : elle a donc financé des besoins à long terme par du court terme. Ses besoins à long terme ayant augmenté, le banquier refuse d'y pourvoir par du court terme.

L'analyse de la structure financière va notamment permettre au dirigeant de **savoir si le besoin en fonds de roulement est suffisamment financé par des ressources à long terme** (capitaux propres, autofinancement, dettes à long terme...). Sinon, son entreprise est potentiellement en difficultés.

⇒ **L'indicateur de rentabilité :**

Le meilleur semble être l'**Excédent Brut d'Exploitation**, comparé au chiffre d'affaires ou à la production.

L'auto-diagnostic est d'autant plus important que certaines informations dont le chef d'entreprise a besoin ne sont pas toujours dans les liasses fiscales ; et les logiciels de traitement informatiques ne les prennent pas en compte. En outre, il faut savoir que l'expert-comptable peut faire un bien meilleur travail si le chef d'entreprise est à l'aise dans son diagnostic.

Un mot sur le CD Rom « dossier de financement » : on constate qu'un chef d'entreprise souhaitant préparer un dossier de financement commence en général par élaborer un compte de résultat prévisionnel, alors que celui-ci a souvent peu de crédibilité pour le banquier. Il vaut mieux commencer par une évaluation du **besoin en fonds de roulement** (BFR) notamment, et voir s'il peut être financé par des capitaux propres ou par des dettes à long terme.

Ces notions sont relativement simples mais elles doivent être de mieux en mieux diffusées auprès des dirigeants concernés.

Cet objectif que nous poursuivons sera développé au fil des années, en souhaitant que l'augmentation progressive du taux d'équipement des entreprises en matériel informatique, permette une meilleure pénétration de ce type de produits. Ceux-ci seront en outre développés et complétés pour offrir une gamme de documents d'auto-formation très complète.