

Bien préparer la sortie de crise en trois étapes

La crise peut avoir un effet paralysant sur certain·e·s entrepreneur·e·s. Pourtant, rester en mouvement est le secret pour sortir en tête des starting-blocks lors de la reprise économique.

Temps de lecture : minute

28 avril 2020

C'était la mauvaise surprise de ce début d'année : inopinée et massive, la crise d'abord sanitaire puis économique a déboulé dans la startup nation comme un chien dans un jeu de quilles. Les levées de fonds s'envolaient, portées par l'enthousiasme des investisseurs, le FT120 lançait son programme d'accompagnement des scaleups françaises les plus en vue et le moral des chefs d'entreprise se portait bien. Et puis est venu le temps du confinement (des Français), de l'assèchement (des capitaux), de l'abattement (des entrepreneur·e·s).

Pourtant, cette période inédite est le meilleur moment de tester la résistance de l'entreprise et d'anticiper le rebond. Et celles et ceux qui auront le mieux mis à profit ces semaines d'activité atone s'en tireront probablement mieux que les entrepreneur·e·s qui n'auront pas su prévoir la reprise. Pour passer avec les honneurs cette période de "guerre", c'est donc un véritable plan de bataille qu'il faut mettre en place.

Étape 1 : ne pas paniquer

D'abord, il est essentiel de ne pas céder à la panique. D'autant plus en période de guerre, la peur est mauvaise conseillère. *"Il ne faut surtout*

pas se mettre en mode survie, prévient ainsi Sébastien Mantanus, directeur général et cofondateur du cabinet de conseil en financement public FinovUP. Il ne s'agit pas d'exagérer l'urgence financière dans laquelle on se trouve." Attention donc à des réactions disproportionnées, prises sous le coup de l'inquiétude. "C'est un réflexe très français de foncer à la banque pour demander une aide d'urgence et d'avoir l'obsession de mettre les charges à zéro. Mais les entrepreneurs risquent la douche froide dans quelques mois."

Et pour cause : en limitant les dépenses engagées qui peuvent donner lieu à des crédits d'impôts, comme le CIR ou le CII, les aides fiscales versées à l'entreprise baisseront à retardement, l'année prochaine. Sans compter que les aides d'urgence mises en place par le gouvernement n'ont rien d'automatique et que peu de startups devraient y avoir droit. *"Beaucoup de jeunes pousses présentaient une instabilité financière avant la crise, puisque c'est une situation inhérente aux startups qui ne sont pas rentables. Au final, très peu de startups ont des problèmes financiers directement liés au coronavirus et les aides d'urgence ne se substitueront pas à une aide à l'innovation."*

En outre, *"agir avec responsabilité"* permet à tous de préserver la chaîne de valeur. *"Tout le monde vit la crise collectivement, rappelle Sébastien Mantanus. Le soutien massif de l'État est à utiliser avec raison. Abuser des dispositifs ne fait qu'aggraver la crise."* Le gouvernement a d'ailleurs insisté auprès des entreprises - et tout particulièrement des grands comptes - pour qu'elles continuent à régler leurs fournisseurs en temps et en heure. Une manière de créer un cercle vertueux, essentiel en temps de crise.

Etape 2 : cap sur l'horizon

La meilleure défense, c'est l'attaque. Pour éviter de se replier et de sombrer dans l'immobilisme, il faut provoquer le mouvement. Ressortez

donc la feuille de route technique et technologique que vous aviez rédigée avant la crise. C'est l'heure du bilan, calmement : *"il faut trier ce qui doit continuer de fonctionner et ce qui doit s'arrêter"*, conseille le cofondateur de FinovUP. *"Attention à ne pas prendre de retard dans la diversification du business simplement parce que la crise focalise l'attention sur le coeur de l'activité."*

Au contraire, la crise est un bon moment pour entamer la diversification. Pour les startups les plus touchées, l'activité cible est en général atone voire complètement à l'arrêt. Un mal pour un bien : certes, l'argent a du mal à entrer dans les caisses mais la ressource la plus précieuse pour un entrepreneur reste le temps ; et l'une des (seules) vertus de la crise est justement d'en donner beaucoup ! *"C'est la période idéale pour prendre du recul, faire l'analyse des projets à mettre en place et définir une feuille de route qu'il n'est pas possible de rédiger lorsque l'activité bat son plein"*, insiste Alain Priso, président et cofondateur du cabinet de conseil.

Mais par où commencer, lorsque les moyens sont réduits et la visibilité quasi nulle ? Par les projets qui étaient déjà dans les tuyaux. *"Le pivot peut être risqué, alors que la crise va simplement décaler l'application de la stratégie prédéfinie. C'est le moment de travailler sur les phases d'avant-projet pour pouvoir maintenir la feuille de route, même avec un périmètre plus réduit."* Car la principale préoccupation des entrepreneur·e·s doit rester la compétitivité de la société le jour où l'activité repartira de plus belle. Et ce sont justement ces projets d'innovation qui permettront de la doper !

Etape 3 : compter ses bille(t)s

Pour pouvoir mettre en oeuvre ses projets, encore faut-il en avoir les moyens. Et, en période de crise, l'argent se fait rare. *"La crise ne doit pas empêcher de penser à ce qui se passera dans les mois à venir"*, prévient Alain Priso. *"Si les entrepreneur·e·s prennent du retard dans la mise en*

oeuvre de leurs projets, ils subiront des conséquences d'autant plus négatives dans quelques mois." A contrario, activer aujourd'hui certains leviers aura des effets à retardement. "Se diversifier implique des mécaniques à très long terme, qui ne produisent des bénéfices financiers ou en termes d'organisation qu'au bout de plusieurs mois."

Il est donc nécessaire de mettre en place un plan de financement *"transitoire"*. *"Il faut utiliser des amortisseurs, mutualiser si nécessaire les aides d'urgence proposées par l'Etat à court terme avec le maintien d'un minimum d'activités techniques et commerciales. C'est d'autant plus facile que beaucoup de collaborateurs de startups peuvent facilement travailler à distance"*, précise le président du cabinet FinovUP. Première chose à faire : redimensionner le business plan pour tenir compte à la fois des contraintes actuelles et des espérances pour les mois à venir. *"En parallèle, il est important de conserver la technologie, le savoir-faire et les compétences-clés de l'entreprise"*, explique encore Alain Priso, notamment dans l'idée de pouvoir séduire de futurs investisseurs.

Car la recherche de cash sera l'un des leviers à activer rapidement lors de la reprise. *"Il faut être en position de sortir les premiers de la crise et donc anticiper le plan de financement."* En effet, *"les acteurs publics ou para-publics n'ont pas fermé boutique ; la communication autour des dispositifs d'urgence a simplement couvert les aides à l'innovation mais le CIR ou les appels à projets n'ont pas disparu pour autant"*, rappelle Alain Priso. Mettez donc un peu d'ordre dans vos documents financiers et commencez toutes les démarches sur lesquelles vous pouvez prendre de l'avance. Ce sera autant de temps que vous gagnerez sur vos concurrents lorsque la crise touchera à sa fin.

Maddyness, partenaire média de FinovUP

