Mémoire sur l'expertise industrielle

Philippe Charaix, Gilles Pelsy, Michèle Rousseau

▶ **To cite this version:**

Philippe Charaix, Gilles Pelsy, Michèle Rousseau. Mémoire sur l'expertise industrielle. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1983. hal-01909901

HAL Id: hal-01909901

https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909901

Submitted on 31 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE
DES MINES DE PARIS

Mercredi 15 juin 1983

M E M O I R E S U R

L'EXPERTISE INDUSTRIELLE

Suite à une demande de M. Alain BUCAILLE de la Délégation aux Affaires Régionales au Ministère de l'Industrie et de la Recherche.

Dossier piloté par M. Jean-Marc OURY.

Consultation sur place

Auteurs : M. Philippe CHARAIX
M. Gilies PELSY
Mme Michèle ROUSSEAU

ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES MINES
Bibliothèque
N°
I.E.1
[167]

REMERCIEMENTS

Nous remercions M. Alain BUCAILLE pour l'occasion qu'il nous a offerte d'approfondir le sujet de l'expertise industrielle. Nous remercions tous ceux qui ont contribué à la constitution de ce rapport par les entretiens qu'ils nous ont accordés.

Nous tenons à remercier tout particulièrement M. Jean-Marc OURY notre pilote, M. Michel BERRY pour son aide efficace dans la formulation de notre thèse, ainsi que Mme Annick DESCAZAUX pour sa diligence dans la constitution matérielle de ce document.

Consultation
sur place

S O M M A I R E

◊ Remerciements ..... P. 2

◊ Sommaire ..... P. 3

◊ Préambule ..... P. 5

◊ Introduction ..... P. 10

◊ Chapitre I. : Portraits des intervenants rencontrés..... P. 15

Crédits de Politique Industrielle (CPI) ..... P. 16

ANVAR ..... P. 22

Ministère du Travail ..... P. 37

Trésorier Payeur Général ..... P. 39

CIRI ..... P. 41

INODEV ..... P. 44

APRODI ..... P. 51

CREDIT NATIONAL ..... P. 56

Banques ..... P. 60

CFDT ..... P. 69

IDI ..... P. 71

Groupes Industriels (ELF - CGE) ..... P. 74

SOFRES - CIM Développement ..... P. 85

BOSTON CONSULTING GROUP (B.C.G.) ..... P. 88

◊ Chapitre II. Une conception commune de ce que doit être l'expertise (synthèse) ..... P. 90

1. La demande ..... P. 91

2. L'expertise attendue ..... P. 94

3. La personne de l'expert ..... P. 95

4. Les méthodes employées. Le rapport d'expertise P. 98

5. L'utilisation de l'expertise ..... P. 102

./...

◊ Chapitre III. : Modélisation constructive ..... P. 103
- Introduction ..... P. 104
- Le décideur, l'expert et leur statut ..... P. 106
- Le décideur, l'expert et leur mission ..... P. 108
- Le décideur, l'expert et leur moyen ..... P. 112
- Le décideur, l'expert et leur action sur le projet après la décision ..... P. 113
- Le décideur, l'expert et les sanctions de leur action ..... P. 117

◊ Chapitre IV. : Quelques conclusions pratiques ..... P. 120
a) les contraintes historiques ..... P. 121
b) L'expertise industrielle et les DRIR ..... P. 122
c) conclusion ..... P. 124

◊ Liste des Personnes rencontrées ..... P. 125

L'EXPERTISE INDUSTRIELLE

"Personne ne croit aux experts, mais tout le monde les croit "

Propos de O.L. BARENTON, Confiseur par Auguste DETOEUF.

PREAMBULE

Avec un titre aussi simple que "l'expertise industrielle" nous avons pénétré dans un monde que nous n'imaginions pas si vaste. La première partie de notre étude a plutôt été une enquête. Pour les nombreuses personnes que nous avons rencontré, la notion d'expertise industrielle signifiait quelque chose sans qu'il nous soit besoin d'expliquer ce que nous entendions par là.

L'histoire suivante éclaire la façon dont nous avons voulu aborder le problème. Elle met en scène trois personnages et un industriel cherchant une aide financière pour développer un nouveau produit. Nos trois personnages sont :

◊ un banquier, responsable d'une agence d'une grande banque, à qui l'industriel demande de débloquer un crédit à moyen terme.

◊ un fonctionnaire du Ministère de la Santé Industrielle chargé d'aider le financement d'initiative industrielle, aide dont l'industriel veut bénéficier.

◊ Un homme d'affaires représentant un cabinet de "venture capital" américain. L'industriel serait prêt à accepter une participation à son capital.

L'industriel est à la tête d'une entreprise fabricant de petits coffres forts.

Son nouveau projet est d'utiliser un alliage spécial qui résistera à tout explosif, produit chimique ou moyen mécanique existant à ce jour. Les recherches sont déjà bien avancées et seul le processus de fabrication reste à mettre au point. C'est pour ce développement et la mise en place d'un réseau commercial plus large que notre industriel à un besoin de financement.

./...

Dans un premier temps face à ce projet, les trois personnages réagissent de la même façon. La gestion passée de l'entreprise leur parait saine, les hommes en place compétents, le marché est en pleine croissance l'argument de l'inviolabilité est le meilleur pour un coffre fort. L'industriel est pour sa part prêt à mettre la moitié de la somme nécessaire. L'expertise qu'ils peuvent faire du problème leur suffit. Pourtant nos trois personnages, Ingénieurs de formation, vont être confrontés à un nouveau problème. Dans une revue scientifique vient de paraître un article sur les lasers. La puissance destructrice et la précision de ces engins de laboratoires est impressionnante. Ils imaginent tout de suite quel usage des cambrioleurs malveillants pourraient en faire en perçant les coffres de notre industriel. Ce nouvel élément ne leur permet plus de prendre une décision.

Pour ce nouveau problème, les trois acteurs ne peuvent pas conduire l'expertise eux-mêmes sur un domaine où leur compétence n'est pas reconnue. Ils vont donc faire appel à un autre expert.

Pour la première expertise (celle d'étude du projet sans laser) les méthodes qu'ils avaient employées étaient semblables : vérification des dires de l'industriel, analyse de la gestion passée, jugement sur les hommes.
Par contre ce qu'ils cherchent à savoir cette fois va être différent.

Nous vous rapportons les discussions qu'ils eurent séparément avec l'industriel.

Avec le banquier

Le banquier M. B, appelle M. X au téléphone :

M. B. : Allo M. X, il y a un ennui pour votre demande de prêt. Pourriez-vous passer me voir cet après-midi ?

M. X. : Il me faudra déplacer un autre rendez-vous, mais je viendrai .

Plus tard à la banque

M. B. : M. X., vous savez comme moi que notre banque est attachée au bon développement de votre entreprise. Mais j'ai récemment appris l'existence de lasers faisant peser un risque commercial important sur vos coffres. Je suis bien sûr toujours prêt à considérer votre demande de prêt mais je suis obligé d'exiger une caution personnelle.

M.X. : Vous savez très bien que ce n'est pas possible.

M. B. : Dans ce cas, vous comprendrez qu'il nous faut en savoir plus sur votre entreprise. Nous allons confier l'étude à un de nos Ingénieurs-conseil. Il déterminera si la marge que vous dégagez restera suffisante même en cas d'échec du projet.

Avec le fonctionnaire :

Le fonctionnaire M. F, appelle M. X au téléphone.

M. F. : Allo M. X., j'ai une information importante concernant votre projet. Quand puis-je vous rencontrer ?

M. X. : Cette semaine cela me semble difficile. Venez me voir en début de semaine prochaine.

Une semaine plus tard chez l'industriel :

M. X. : Asseyez-vous donc M. F.

M. F. : Comme je vous le disais au téléphone, j'ai récemment appris qu'il existait des lasers qui pourraient venir à bout de vos nouveaux coffres. Pour votre demande d'aide, il faudrait pouvoir expliquer que le projet reste toujours intéressant.

M. X. : Mais tout le monde sait bien que ces lasers sont des outils de laboratoires et que jamais un cambrioleur ne les aura en mains.

M. F. : Je suis entièrement d'accord avec vous, mais il vaudrait mieux faire appel à un expert extérieur pour étudier la question. Avec ce genre de dossier il serait idiot de ne pas tout prévoir. J'ai d'ailleurs demandé à un spécialiste des lasers de venir étudier votre projet. Si ces lasers n'affectent pas trop sa réalisation et si les prospectives commerciales restent bonnes, votre dossier passera.

Avec l'homme d'affaires

L'homme d'affaires M. H. téléphone à M. X.

M. H. : Allo M. X., j'aimerais vous rencontrer pour discuter de cette histoire de laser. Je ne puis pas passer chez vous cet après-midi. Venez donc me voir ce soir.

./...

Le soir chez M. H.

M. H. : Avez-vous lu cet article sur les lasers ?

M. X. : Bien sûr

M. H. Pour ma part, j'ai demandé à un ami qui dirige un cabinet d'experts techniques de faire une étude, mais quel est votre avis ?

M. X. : Je ne pense pas que ces lasers soient utilisés, mais une bonne partie de la clientèle va être refroidie. Bien que notre coffre soit le meilleur sur le marché, il n'aura plus l'argument d'inviolabilité.

M. H. : Mon expert m'a dit que ces lasers ne seraient pas opérationnels avant 3 ou 4 ans, et qu'après ils resteraient de toute façon très difficiles d'emploi. D'ici là on aura eu le temps de vendre pas mal de coffres et peut être d'en mettre au point un nouveau. Je vais quand même lui demander de passer chez vous pour revoir le projet avec vous en fonction de ce nouveau paramètre.
Vous aurez ma réponse pour notre prise de participation dans la semaine.

A la lumière de ces trois conversations, nous allons montrer dans la suite du mémoire comment le choix de l'expert va dépendre du comportement des acteurs et comment son expertise va fortement dépendre de leurs attentes. Mais ces expertises sont-elles vraiment différentes ?

Passons donc tout de suite à l'introduction.

INTRODUCTION

La Délégation aux Affaires Régionales (D.A.R.) du Ministère de l'Industrie et de la Recherche nous a confié une étude sur"l'expertise industrielle " avec en arrière fond le problème de l'animation industrielle par les Ingénieurs des Mines dans les Directions Régionales de l'Industrie et de la Recherche (DRIR). Dans ce contexte nous nous sommes plus particulièrement intéressés à l'expertise des PME.

L'appelation "expertise industrielle" peut recouvrir de nombreux domaines, mais en dépit de multiples approches particulières les définitions étaient voisines.

Il est d'ailleurs étonnant de remarquer qu'au cours des nombreux entretiens que nous avons pu avoir, il n'a jamais été nécessaire de définir ce que nous entendions par expertise industrielle, nos interlocuteurs avaient tous une définition prête. Ce premier constat montre que l'expertise industrielle s'inscrit dans un vaste mouvement culturel.

La mode des audits est arrivée en France beaucoup plus tard qu' aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne ou en Allemagne et la période récente a été dominée par les méthodes des grands cabinets américains.

Une récente réunion de l'Amicale du Corps des Mines a rappelé quelles approches avaient dominé les trois dernières décennies : Arthur D. LITTLE pendant les années 60, MAC KINSEY pendant les années 70, BOSTON CONSULTING GROUP vers la fin des années 70. La rareté des cabinets français d'audit peut avoir une explication historique par la création des grands corps techniques de l'Etat. Les experts nécessaires notamment pour les grands marchés publics étaient concentrés au sein de l'Administration. Des cabinets privés d'expertise de projet industriel n'ont ainsi pas pu se développer.

./...

Pourtant la demande pour une expertise industrielle est très forte ; mais ces expertises couteuses, mettant en oeuvre des moyens importants sont mal adaptées à une situation où il faut pouvoir porter très rapidement un jugement sur une PME, sans que celle-ci puisse en général financer l'expertise.

Les entreprises importantes ayant une organisation interne plus rigide que celle d'une PME, se prêtent davantage à l'expertise des grands cabinets d'audit.

A contrario, l'expertise financière est rapide et très bon marché. Elle permet, au moyen d'informations faciles à obtenir, de calculer des ratios qu'il suffit de comparer à une norme. Mais cet autre type d'expertise n'est pas plus satisfaisant, ne répondant pas à deux préoccupations majeures :

◊ cerner la réalité industrielle dans son ensemble ;

◊ pouvoir objectiver et justifier une décision.

Entre l'expertise financière et l'audit d'une grosse entreprise il y a un vide à combler. Pour mieux le cerner nous avons du élargir notre étude en amont vers la demande d'expertise et en aval vers son utilisation.

Les documents et études sur le sujet étant rares, notre étude a consisté à rencontrer des personnes concernées par l'expertise industrielle autant dans l'Administration, que dans le milieu bancaire ou le monde des affaires : des groupes industriels, des entrepreneurs, des banques, le Crédit National, le CEPME, les DDI, les Chambres de Commerce et d'Industrie, des Syndicats, le Ministère du Travail, des cabinets d'audit, l'ANVAR, INODEV, APRODI, IDI, CIM Développement, des membres du CIRI, un Trésorier Payeur Général.

D'autres personnes nous ont aidé par leurs réflexions, à structurer notre travail.

./...

Pour tous ces interlocuteurs nous avons essayé de répondre au questionnaire suivant :

◊ qui demande une expertise
◊ quel type d'expertise est demandé
◊ à qui le demandeur s'adresse-t-il
◊ que fait l'expert choisi : temps, moyens financiers, formation contraintes matérielles, outil d'analyse, etc...
◊ quel rapport est rendu par l'expert
◊ quelle utilisation de l'expertise est faite par le demandeur
◊ qualité du résultat obtenu.

Vouloir traiter dans son ensemble le vaste sujet de l'expertise était un projet trop ambitieux. Il nous est très vite apparu que l'on pouvait distinguer deux types d'expertise :

. d'une part les experts-spécialistes. Ce sont ceux qui sont reconnus pour leur compétence particulière à accomplir une tâche. On peut citer les experts en informatique, en robotique, les experts qualité, les experts-comptables, les experts-judiciaires, etc...

On fait appel à eux pour un travail en général très bien défini. Ils ne doivent pas porter un jugement sur l'entreprise mais répondre à une question technique précise, appliquer ou mettre en oeuvre une décision qui a déjà été prise. Le cas de ces experts ne semble pas poser de problème quand aux méthodes employées et aux résultats obtenus. Le champ de ces expertises est étroit et s'éloigne de notre cadre administratif. Ce type d'expert s'écarte donc de lui-même de notre étude.

. D'autres part les experts-analystes. Ces experts interviennent lorsqu'une entreprise veut obtenir un concours extérieur, une aide ou une autorisation de l'Administration, un prêt d'une banque, un apport en capital par un investisseur, etc.

./...

Le concours à accorder est généralement lié à un projet de l'entreprise : investissement, restructuration, recherche de capitaux, etc... Les organismes extérieurs sollicités sont alors confrontés à plusieurs problèmes :

° il intervient rarement seul et les intérêts des diverses parties sont différents. La décision fera donc l'objet d'une négociation.

° Qu'il soit seul ou non, il aura à justifier sa décision et à la faire admettre.

° Il faut faire vite et estimer un projet dont le déroulement dans le temps est aléatoire.

Pour ces diverses raisons, l'intervenant extérieur devra tenir compte de nombreuses composantes de l'entreprise (aspects sociaux, commerciaux, économiques, industriels, financiers, politiques, etc...) Face à ces contraintes, l'intervenant n'est plus en mesure d'assurer seul l'expertise d'un projet et il a recours à un expert. La vision de l'entreprise qui lui sera fournie lui permettra de décider ou de mener une négociation.

L'expertise financière bien qu'unanimement admise ne répond pas à ces préoccupations. Les autres expertises dites industrielles n'apportent pas plus de satisfaction.

La suite de l'étude va donc montrer quelles sont les raisons de la difficulté à bâtir une véritable expertise industrielle. Le plan que nous avons choisi est le suivant :

I. Une première partie résume aussi clairement et objectivement que possible l'état d'esprit d'un même groupe d'acteurs.

II. Une synthèse des différents discours fait l'objet de la partie suivante. Cette synthèse se justifie par la grande similitude de ce qui nous a été dit par des acteurs dont les préoccupations sont pourtant différentes.

III. Le constat qui vient d'être dressé nous permet de présenter une explication aux problèmes de l'expertise.

IV. L'explication que nous avancons incite à proposer les recommandations qui vont conclure ce rapport.

CHAPITRE I

PORTRAIT DES INTERVENANTS RENCONTRES

LES CREDITS DE POLITIQUE INDUSTRIELLE (C.P.I.)

Les CPI constituent une enveloppe budgétaire mise à la disposition du Ministère de l'Industrie pour intervenir concrètement sur le tissu industriel national. Au cours de notre mémoire, nous nous sommes limités aux CPI attribués à des PMI pour les aider à mener à bien un programme d'investissements jugé prometteur. Le caractère prometteur est censé dépendre de la politique industrielle du moment.

1. LA PROCEDURE

Le Ministère de l'Industrie demande aux DII :

◊ de sélectionner à l'intérieur de leur zone géographique des PMI susceptibles d'être aidées dans la réalisation d'un programme d'investissements ;

◊ de réaliser pour chacune d'elle une expertise "financière et technique" de l'ensemble projet/entreprise afin d'examiner systématiquement la solidité financière de l'entreprise et l'aspect stratégique de ses programmes.

Cette expertise donne lieu à un rapport qui est transmis au Secrétariat Général. L'affaire est ensuite inscrite à l'ordre du jour du "pré-comité" devant lequel l'Ingénieur des Mines en DII, qui a sélectionné puis expertisé l'entreprise, vient défendre le dossier. Il sert d'avocat à l'industriel qui est toujours absent. Le pré-comité peut alors prendre quatre décisions :

. le refus de l'aide
. l'acceptation de l'aide : elle revient à une transmission du dossier "pour ordre" au Comité de Gestion qui est l'instance de décision officielle et regroupe, au niveau des Directeurs, l'ensemble des services concernés du Ministère.
. la soumission du dossier au Comité
. l'ajournement du dossier avec demande d'une instruction complémentaire.

./...

Grâce à ce processus déconcentré, le Comité est disponible pour se prononcer sur les opérations importantes. Un suivi des résultats incombe théoriquement au Secrétariat Général tant pour aider aux décisions futures que pour faciliter la défense des CPI dans les instances interministérielles.

2. LA DEMANDE D'EXPERTISE

La mission du Comité de Gestion est d'apporter un soutien à l'investissement des PMI dans le cadre des priorités industrielles nationales qui seraient l'emploi et l'exportation tout au moins si l'on en juge par les comptes-rendu de décisions : en effet, aucune doctrine claire n'a été diffusée par le Ministère de l'Industrie.

Chargé d'utiliser au mieux l'argent des contribuables, le Comité estime pouvoir effectuer un choix plus pertinent que ne le serait un saupoudrage uniforme. Il cherche surtout à éviter les écueils suivants :

◊ empêcher la réalisation d'un investissement qui se serait avéré rentable.
◊ Pousser une entreprise à la faillite en contribuant au financement d'un investissement non judicieux.
◊ Accorder de l'argent à une entreprise qui aurait pu s'en passer ce qui revient à ne pas obtenir l'effet de levier recherché auprès des banques ou d'autres organismes.

Pour le choix de l'expert, le Comité est limité par ses moyens financiers qui ne lui permettraient pas de consacrer plus de 10 KF à 50KF par expertise - soit 3 à 15 jours d'un expert bon marché - Ceci, joint au fait qu'il puisse décider unilatéralement, c'est-à-dire sans convaincre un autre organisme, favorise le choix d'un expert interne à l'Administration en la personne d'un jeune Ingénieur des Mines en DRIR.

Quant au type d'expertise demandé, il n'a fait à notre connaissance l'objet d'aucune formalisation officielle allant au-delà de la consigne rappelée au 2° de la partie "Procédure". L'expert est toutefois au courant des écueils que souhaite éviter le Comité et de ses critères de choix macro-économiques du moment.

./...

3. L'EXPERT ET SON EXPERTISE

Outre l'expertise proprement dite, l'Ingénieur des Mines en DRIR devra négocier avec le Chef d'entreprise le montant de l'aide, sa nature (subvention, aide remboursable en cas de succès ou aide remboursable en cas d'échec) et s'il y a lieu les clauses de remboursement. Il se doit d'obtenir devant le Comité ce qu'il a promis à l'industriel faute de voir sa crédibilité locale fortement compromise. Il aura donc tendance à calquer son expertise et le soin apporté aux différentes parties sur les désirs supposés du Comité.

Les rapports que nous avons lu sont tous des expertises globales mettant surtout en relief l'intérêt économique de l'investissement (CA, emploi, exportation), la non fragilité excessive de l'entreprise et la nécessité d'une action du Ministère de l'Industrie complémentaire de celle des autres intervenants. De plus, même si tout ne revêt pas la même importance, le rapport comporte inévitablement :

° une description de l'entreprise sous l'angle humain, commercial, financier et technique.

° Une description de l'investissement comportant la liste du matériel à acheter et soulignant l'intérêt stratégique.

Avant de revenir plus en détail sur ces différents aspects de l'expertise, il faut souligner qu'en raison de son absence de moyens, l'Ingénieur des Mines voit ses sources d'information pratiquement limitées à l'entrepreneur, à des visites sur place et à certaines connaissances personnelles ...

ETUDE DE L'ENTREPRISE

a) l'aspect humain

L'attention de l'expert se porte presque uniquement sur la personnalité du Chef d'entreprise :

- ses rapports avec l'actionnaire principal dans le cas où l'entrepreneur ne détient pas lui-même la majorité du capital
- sa réputation dans la région : l'Ingénieur des Mines se renseigne auprès de la Chambre de Commerce, des clients, des clubs ...
- son profil technique, commercial ou financier
- son caractère.

Généralement, les rapports ne comportent pas de développement sur l'organisation de l'entreprise c'est-à-dire sur ses différents services et leurs responsables. La PMI est en effet assimilée à un tout : LE PATRON.

b) L'aspect production

Ce n'est certes pas le domaine qui intéresse le plus le Comité de Gestion. Toutefois, peut être en raison de leur formation et dans le désir d'avoir avec l'industriel un dialogue différent de celui qu'il peut avoir avec un banquier, des Ingénieurs des Mines nous ont dit y consacrer du temps. Au cours de leurs visites, ils cherchent à apprécier les machines et l'organisation des ateliers soit par connaissance personnelle, soit par la lecture de documentation, soit encore par comparaison avec d'autres entreprises. Ils sont aidés dans cette tâche technique par la présence dans leur équipe de "cadres âgés" ayant auparavant travaillé dans l'industrie ce qui laisse espérer un avis autorisé dans les secteurs particuliers où ces cadres ont autrefois été employés. Le but est de juger le dynamisme technique de l'entreprise en ne se basant pas uniquement comme d'autres sur la propreté des machines. Cette partie tient cependant assez peu de place dans le rapport final qui n'en retient guère que les conclusions.

c) L'aspect commercial

De l'aveu même des experts, là est le gros point faible de leur diagnostic. Ils se bornent à tester au mieux les informations apportées par le Chef d'entreprise qui comportent généralement :

◊ le nom des principaux clients, fournisseurs et concurrents

◊ la part de marché détenue par l'entreprise dans chacune de ses activités ainsi que son CA global et à l'exportation

◊ le sentiment du déclin ou de l'expansion d'un marché donné.

Les tests peuvent consister en des coups de téléphone aux clients de l'entreprise ou en des connaissances sectorielles. Dans la pratique, le rapport reproduit essentiellement les déclarations du patron de la PMI. L'idéal est l'entreprise détenant une part croissante d'un marché en expansion avec des clients et des fournisseurs variés.

./...

d) L'aspect financier

L'Ingénieur des Mines se livre au calcul des quelques ratios habituels sur les bilans et comptes d'exploitation des trois dernières années sans vérifier la véracité de ces données. Le cas favorable sera celui de l'entreprise saine (critère de "non fragilité" du Comité) mais sans excès (effet de levier recherché auprès des banques). L'analyse financière est guidée par les us et coutumes des banques et du Crédit National.

ETUDE DE L'INVESTISSEMENT

a) Le descriptif technique et le devis

Ils sont fournis par le responsable de la PMI et l'Ingénieur des Mines ne porte pas dessus d'appréciation critique car il n'est pas assez compétent pour se prononcer sur l'opportunité du choix d'une machine donnée. Il se borne à en noter la nationalité.

b) L'intérêt économique

Il se résume par le CA supplémentaire escompté, l'emploi, l'exportation. Là encore l'Ingénieur des Mines n'a guère de moyens de vérification.

c) L'intérêt stratégique pour l'entreprise

L'Ingénieur des Mines cherche à tester la cohérence du discours de l'industriel et à évaluer l'effort de réflexion de ce dernier. Il s'assure :

- que les objectifs ne sont pas trop ambitieux, le clignotant pouvant être une trop grande croissance du CA prévisionnel ;
- que les buts affichés sont compatibles avec les moyens techniques, commerciaux et humains mis en oeuvre ;
- que l'industriel n'a pas fait d'impasse sur un aspect du projet. L'existence d'études de rentabilité, d'essais techniques ou de lettres d'intention de clients seront des points positifs même si la pertinence de ces éléments n'est pas toujours appréciable. L'important, c'est l'effort entrepris par l'industriel.

./...

- que le créneau choisi est logique au vu de l'historique de l'entreprise et de son apparenté synergie ;
- enfin, suivant le bon principe "ce qui se conçoit bien, s'énonce clairement", l'industriel ne devra pas se montrer confus.

EN RESUME

Au cours de l'expertise, l'expert n'apporte pas de renseignements supplémentaires à ceux fournis par le Chef d'entreprise mais, qu'il ait pu ou non les vérifier, il les valide par sa seule intervention et leur donne un caractère objectif qu'ils n'avaient pas auparavant.

Enfin, si l'expertise du Ministère se veut globale et industrielle, il faut tout de même souligner que les critères de choix retenus très ponctuels et souvent financiers, ne privilégient pas les quelques aspects industriels de l'expertise. Celle-ci n'est-elle donc qu'un alibi ? Aux yeux des experts eux-mêmes, ce serait un mythe, une simple capacité d'écoute et de traduction.

LE CAS DE L'ANVAR

L'ANVAR ou Agence Nationale de Valorisation de la Recherche a été réformée le 13 juillet 1979. Elle a pour but de promouvoir l'innovation et le progrès technologique. Une entreprise peut bénéficier d'un prêt sous forme d'avances remboursables en cas de succès pour un projet innovateur à dominante technique, c'est à dire, dépôt de brevets, mise au point de prototypes pour un produit nouveau ou amélioré, étude de marché, pour ce nouveau produit. L'ANVAR se refuse à donner une définition limitative de l'innovation. L'aide ANVAR peut s'élever jusqu'à 50 % des dépenses directes entrainées par le mise au point du produit ou le depôt du brevet.

Pour ces différentes aides l'ANVAR a disposé en 1982 d'un budget de 600 millions de Francs (hors frais de fonctionnement, ceux-ci étant de 60 millions de Francs).

LES CRITERES DE SELECTION

Ils sont de trois types :

. L'aspect innovateur : le projet doit présenter un bon degré d'innovation, un accroissement de compétence pour l'entreprise ou un transfert important de technologie.

. L'aspect économique : il est regardé autant du côté de l'interêt de l'entreprise que de celui de la collectivité.

. L'aspect industriel : L'ANVAR veut s'assurer que l'entreprise aura la capacité technique, industrielle, commerciale et financière de mener à bien son projet.

LA DEMANDE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise doit remplir un dossier selon un canevas imposé. D'après l'ANVAR, ce dossier a un double but :

- Permettre demieux connaitre l'entreprise et son projet
- Aider l'entreprise à voir où sont ses besoins

La première partie de ce dossier est une description de l'entreprise : historique de l'activité, ses produits, son marché, la concurrence, les moyens de commercialisation.

La seconde partie concerne le projet innovateur. Y figurent une description de l'aspect technique (brevets, recherches déjà entreprises) un état des dépenses déjà effectuées, et les objectifs stratégiques du programme.

Une troisième partie doit décrire le programme d'innovation : les diverses phases, leur but, les dépenses qu'elles représentent, l'échéancier de ces dépenses.

Les deux dernières parties décrivent l'aspect financier : répartition du capital, analyse des 3 derniers bilans, bilans prévisionnels sur trois ans, plan de financement (besoin en fonds de roulement, prévisions de trésorerie, etc.).

Ce dossier est rempli avec l'aide d'un représentant de l'ANVAR dans les délégations régionales.

L'ACCORD DE L'AIDE

Pour instruire les dossier,, qui au dessus d'un certain montant est traité à PARIS, l'ANVAR demande simultanément une expertise financière, en liaison avec le CREDIT NATIONAL, et une expertise technico commerciale.

La recherche de l'expert et la définition de l'expertise technique est confiée à un sectoriel ANVAR spécialiste d'un type de technologie (électronique, mécanique, etc.)

Une fois ces deux expertises réalisées, le dossier passe en commission consultative comprenant le directeur de l'ANVAR, le spécialiste ANVAR et un représentant des experts financiers. Ni l'entrepreneur, ni l'expert technique, ni l'expert financier n'assistent à cette réunion. En dernier ressort, c'est le Directeur Général de l'ANVAR qui décide d'accorder l'aide.

L'ANVAR traite environ 2000 dossiers par an.

L'INSTRUCTION FINANCIERE

Elle sert à analyser la structure financière de l'entreprise et à étudier l'échéancier du projet. Le calcul de l'assiette de l'aide fait partie de l'expertise technico-commerciale.

L'expertise financière ne semble pas poser de problème particulier à l'ANVAR, elle est réalisée par le CREDIT NATIONEL, et aucun canevas d'expertise n'est fourni.

Le principal souci de l'ANVAR est d'éviter de prêter de l'argent à une mauvaise entreprise au sens des critères bancaires, mais elle n'attend pas d'avoir la certitude que le plan de financement soit bouclé.

L'INSTRUCTION TECHNIQUE

L'ANVAR entretient une connaissance globale sur de nombreux sujets techniques, mais elle se sent incompétente pour donner plus qu'un avis. L'agence s'adresse donc à un tiers et lui demande d'étudier les trois aspects retenus comme critères de sélection ; l'aspect innovateur, économique et industriel.

En parallèle, l'expert à pour mission d'aider l'entreprise à prendre conscience des difficultés que pourraient rencontrer le projet.

La variété et la spécialisation des projets ne permettent pas d'avoir en permanence tous les experts nécessaires (l'ANVAR fait appel à environ 1500 experts par an). L'agence entretient donc un fichier de "spécialistes" technologiques

Au début, les laboratoires nationaux, les centres de recherche, les universités ont servi de réservoir. Les industriels eux-mêmes pouvaient indiquer un expert. Pour être agrée expert ANVAR, il faut être "connu et reconnu" dans son domaine. (On ne peut pas être l'expert d'un domaine qu'on est seul à connaitre).

Existant depuis maintenant 4 ans, l'ANVAR a un fichier suffisamment important pour y trouver une personne connaissant l'aspect technologique de l'innovation proposée.

Il est interéssant de remarquer que l'ANVAR sélectionne ses experts sur le seul aspect technique, alors que l'expertise demandée est aussi commerciale et industrielle. Il n'est pas possible de former les experts sur ces domaines puisqu'ils ne traitent en général pas plus d'un dossier par an.

LA METHODE DE L'EXPERT-TECHNIQUE

L'expert est retribué 2.500 F. par prestation (plus les frais), il doit passer un à deux jours avec l'industriel et a un mois pour rendre son rapport.

La tache confiée par l'ANVAR, est très générale et l'expert a une compétence très pointue sur un sujet. Il a à sa disposition, un canevas-type d'analyse du dossier pour éviter qu'il ne se concentre que sur sa spécialité. Le canevas reprend plusieurs grandes rubriques : aspect novateur du programme (produit, technique, économique), état de la concurrence, marché potentiel, utilité pour l'entreprise, phase de développement, prévisions de prix, etc.

Une fiche de synthèse donne le profil du programme, divers points étant notés de 0 à 4 (le fiche de synthèse et un exemple du canevas sont joints en annexe).

Remplir le canevas ne présente aucune difficulté d'après les experts. C'est une simple description de ce qui a été fait donc très facile à vérifier pour un spécialiste et une liste des intentions de l'industriel ce qui n'est pas vérifiable. Par contre, le rôle de l'expert est beaucoup plus important lors du rapport oral avec le sectoriel de l'ANVAR. Au cours de la discussion on passe rapidement sur l'aspect technique ou l'avis de l'expert fait loi et sur l'aspect commercial sur lequel il est difficile de porter un jugement. Par contre, le responsable ANVAR cherche à s'entourer de trois types de garanties :

- Une appréciation sur la compétence de l'industriel : est-il réellement bien informé, n'a-t-il pas une vision trop optimiste des choses, etc..

- Un recalcul de l'assiette de l'aide. Il s'agit là de détecter les abus. La tendance est de diviser les chiffres par deux,

- Mettre en garde contre les éventuelles tricheries. En effet un projet peu précis ou mal défini, pourrait permettre à l'industriel de faire évoluer le projet dans des directions non prévues par l'ANVAR. L'ANVAR ne veut pas aider l'innovation tout azimut, mais aider une innovation particulière.

Dans cet échange de questions-réponses, l'expert se substitue très vite à l'entreprise (qui est absente) pour expliquer le projet.

En règle générale, l'étude qu'il fournit est de très bonne qualité, mais lorsque l'expert a été séduit par l'aspect technique, il cherchera à défendre le projet, au risque de devenir très partial

CE QUE PENSE L'ANVAR DE SES EXPERTS

La compétence technique de l'expert n'est pas mise en cause. Pourtant, l'ANVAR a fait faire une étude à postériori dont il ressort qu'une expertise sur trois n'est pas satisfaisante.

Pour l'ANVAR, une "bonne" expertise est celle qui permet en fonction du contexte non pris en compte par l'expert (contexte politique, social, priorités nationales, etc.) de prendre une décision. Or certaines expertises n'apportent pas les réponses aux questions que l'on se pose lors de la décision.

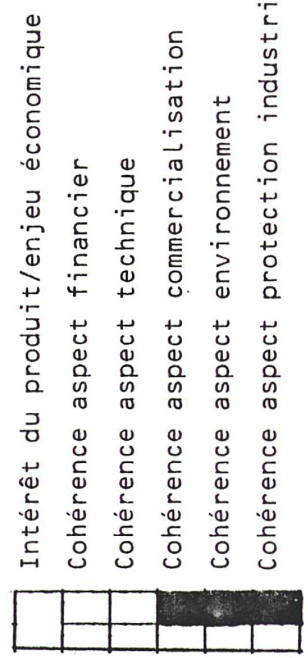
Lorsque l'expertise est moins bonne, l'échec provient de la question formulée par l'ANVAR, qui était trop imprécise.

A une question bien posée, on obtient une réponse satisfaisante par contre, si l'étude demandée est trop générale, le rapport rendu est inexploitable. La remarque a souvent été faite de la faiblesse de l'expertise commerciale et l'on constate qu'il y a au départ, une demande trop globale sur l'aspect commercial.

Un dernier point soulevé par l'ANVAR, concerne l'apport très positif pour l'entreprise de la rencontre avec l'expert.

PROFIL DU PROGRAMME

	0	1	2	3	4
Nouveauté technique					
Niveau technique					
Nouveauté du produit					
Intérêt du produit :					
. Pour l'entreprise par rapport à la concurrence					
. Pour l'entreprise par rapport à la demande					
Enjeu économique du programme pour l'entreprise					
Retombées économiques d'intérêt général					
Cohérence globale :					
. Phase recherche-développement					
. Phase industrialisation-commercialisation					
Evaluation des chances de succès du programme :					
. Phase recherche développement					
. Phase industrialisation-commercialisation					



Observations :

Degré d'information						

I - INNOVATION ASPECT PRODUIT

OUI NON

11 - MOTS CLES ☐

12 - S'agit-il d'un programme d'innovation dont l'objet est un produit ou un procédé destiné à être vendu par l'entreprise ? ..... ☐ ☐ (12)

Si non passer à 13.

Si oui :

121 Ce produit (ou procédé) est-il nouveau pour l'entreprise ? ..... ☐ ☐ (121)

- Qu'apporte ce produit ou procédé à l'entreprise ?

. Une création de gamme ..... ☐ OUI (1211)
. Un élargissement de gamme ..... ☐ OUI (1212)
. Une diversification horizontale ..... ☐ OUI (1213)
. Une intégration verticale ..... ☐ OUI (1214)
. Une réponse stratégique ..... ☐ OUI (1215)

122 Ce produit (ou procédé) est-il une amélioration d'un produit ou procédé déjà fabriqué et vendu par l'entreprise ? ..... ☐ ☐ (122)

- L'amélioration de ce produit (ou procédé) porte :

. Sur le prix de revient ..... ☐ OUI (1222)
. Sur la qualité/performance ..... ☐ OUI (1223)

123 Ce produit (ou procédé) nouveau ou amélioré a-t-il déjà (tel qu'il est prévu) sur le(s) marché(s) visé(s) dans l'état actuel un (ou plusieurs) concurrent(s) ? ..... ☐ ☐ (123)

- Français ..... ☐ OUI (1231)
- Etranger ..... ☐ OUI (1232)

	OUI	NON	
124 Le positionnement probable, de ce produit (ou procédé) nouveau ou amélioré (tel qu'il est prévu), par rapport à la concurrence au moment de la commercialisation, est-il connu ou évalué ?	☐	☐	(124)

Si oui, est-il au niveau :

	Mieux		Egal		Moins bien	
. Prix de vente	☐	(1241)	☐	(1244)	☐	(1247)
. Coût d'utilisation	☐	(1242)	☐	(1245)	☐	(1248)
. Performance	☐	(1243)	☐	(1246)	☐	(1249)

13 - S'agit-il d'un programme d'innovation dont l'objet est un produit intermédiaire, (ou un procédé interne) à l'usage interne de l'entreprise ?	☐	☐	(13)
131 Ce produit intermédiaire (ou procédé interne) est-il nouveau pour l'entreprise ?	☐	☐	(131)
132 S'agit-il d'une amélioration d'un produit intermédiaire (ou procédé interne) déjà utilisé par l'entreprise ?	☐	☐	(132)
133 Ce produit intermédiaire (ou procédé interne) nouveau ou amélioré est-il pour l'entreprise un avantage ?	☐	☐	(133)

Si oui, au niveau :

. De son indépendance ou de son renom	☐	OUI	(1331)
. De sa productivité	☐	OUI	(1332)
. De sa capacité de production	☐	OUI	(1333)
. De sa stratégie	☐	OUI	(1334)

134 Le produit intermédiaire (ou procédé interne) a-t-il déjà été utilisé par une (ou plusieurs) entreprises concurrentes ?	☐	☐	(134)
. En France	☐	OUI	(1341)
. A l'étranger	☐	OUI	(1342)

OUI NON

135 Cette innovation au niveau du produit intermédiaire (ou procédé interne) a-t-elle un intérêt, des retombées, sur le produit final vendu par l'entreprise ? ..... ☐ ☐ (135)

Si oui, au niveau :

. Des performances ..... ☐ OUI (1351)
. Du prix de revient ..... ☐ OUI (1352)

136 Le positionnement probable de ce produit final, par rapport à la concurrence, au moment de la commercialisation, est-il connu ou évalué ? ..... ☐ ☐ (136)

Si oui, est-il au niveau :

	Mieux		Egal		Moins bien	
. Prix de vente	☐	(1361)	☐	(1364)	☐	(1367)
. Coût d'utilisation	☐	(1362)	☐	(1365)	☐	(1368)
. Performance	☐	(1363)	☐	(1366)	☐	(1369)

14 - L'évolution de la demande sur le(s) marché(s) visé(s) pour le produit innovant, ou le produit final en cas d'innovation à usage interne, est-elle connue ? ..... ☐ ☐ (14)

Est-elle en phase :

. De lancement ..... ☐ OUI (141)
. De développement ..... ☐ OUI (142)
. De stagnation ..... ☐ OUI (143)
. De déclin ..... ☐ OUI (144)

II - INNOVATION ASPECT TECHNIQUE

OUI NON

21 - MOTS CLES

22 - Cette innovation est sur le plan technique une première :

. Au niveau international	☐ ☐	(221)
. Au niveau national	☐ ☐	(222)
. Au niveau de l'entreprise	☐ ☐	(223)

23 - S'agit-il :

. D'une innovation technologique	☐ ☐	(231)
. D'une technique de pointe	☐ ☐	(232)
. D'une technique de performance	☐ ☐	(233)
. D'une technique courante	☐ ☐	(234)
. D'une technique dépassée	☐ ☐	(235)

24 - Cette innovation comporte-t-elle :

- Des difficultés identifiées encore non résolues pour lesquelles il n'est pas encore entrevu de solution :

OUI ☐ NON ☐ (241)

III - INNOVATION ASPECT ÉCONOMIQUE

OUI NON

31 - Le produit ou procédé résultant du programme d'innovation présenté, sa réussite ultérieure sur le plan commercial, conditionne-t-il :

- Le devenir de l'entreprise de façon :

. Normale ☐ ☐ (311)
. Faible ☐ ☐ (312)
. Importante ☐ ☐ (313)

- Le devenir de l'entreprise pour :

. Sa création ☐ OUI (3141)
. Son redéploiement ☐ OUI (3142)
. Sa croissance ☐ OUI (3143)
. Sa relance ☐ OUI (3144)

- L'entreprise a-t-elle en parallèle d'autre(s) programmes d'innovation en cours ? ☐ OUI (3145)

32 - Le programme d'innovation présenté induit-il des retombées d'intérêt général pour l'économie ? ☐ ☐ (321)

- Au niveau du développement des exportations ☐ OUI (3211)
- Au niveau de la réduction des importations ☐ OUI (3212)
- Au niveau de la réduction des nuisances & pollutions. ☐ OUI (3213)
- Au niveau des économies d'énergie ☐ OUI (3214)
- Au niveau des économies de matière première ☐ OUI (3215)
- Au niveau de l'amélioration des conditions de travail ☐ OUI (3216)
- Au niveau de l'emploi ☐ OUI (3217)
- Au niveau de l'investissement ☐ OUI (3218)

33 - Le programme d'innovation correspond-t-il à une priorité retenue par les pouvoirs publics ? ☐ ☐ (331)

- Au plan national ☐ OUI (3311)
- Au plan régional ☐ OUI (3312)

IV - COHÉRENCE DU PROJET AVEC L'ENTREPRISE

	OUI	NON	
Aspect technique (phase de recherche-développement du programme soutenu par l'ANVAR)			
41 - L'entreprise est-elle seule pour exécuter le programme prévu ?	☐	☐	(41)
Si non, est-il prévu :			
. Une sous-traitance	OUI ☐	NON ☐	(411)
. Une collaboration	OUI ☐	NON ☐	(412)
. Une acquisition de droits	OUI ☐	NON ☐	(413)
42 - L'expérience, les moyens, plus généralement les compétences techniques mises en oeuvre par le(s) entreprise(s) prévus pour l'exécution du programme paraissent-ils en rapport avec les difficultés prévisibles à résoudre ?	☐	☐	(42)
Si non, l'ampleur de l'effort à consentir pour atteindre le niveau nécessaire est-il :			
. Faible	OUI ☐		(421)
. Important	OUI ☐		(422)
Aspect industriel (phase industrialisation du programme soutenu par l'ANVAR)			
43 - L'entreprise prévoit-elle d'industrialiser seule ?	☐	☐	(43)
Si non, est-il prévu :			
. Une sous-traitance	OUI ☐	NON ☐	(431)
. Une cession ou une concession de droits	OUI ☐	NON ☐	(432)
44 - L'expérience, les moyens, plus généralement les compétences industrielles prévus par le(s) entreprise(s) parties prenantes à l'exécution de cette phase paraissent-ils dans l'état actuel en rapport avec l'importance du programme ?	☐	☐	(44)
Si non, l'ampleur de l'effort à consentir pour atteindre le niveau nécessaire est-il :			
. Faible	OUI ☐		(441)
. Important	OUI ☐		(442)

	OUI	NON	
Aspect commercial			
45 - L'entreprise prévoit-elle de commercialiser seule ?	☐	☐	(45)
Si non, est-il prévu une association, une collaboration ..... OUI ☐ NON ☐ (451)			
46 - L'expérience, les moyens, plus généralement les compétences commerciales prévues par le(s) entreprise(s) parties prenantes à l'exécution de cette phase du programme paraissent-ils dans l'état actuel en rapport avec l'importance du programme ?	☐	☐	(46)
Si non, l'ampleur de l'effort à consentir pour atteindre le niveau nécessaire est-il :			
. Faible ..... OUI ☐ (461)			
. Important ..... OUI ☐ (462)			
Aspect financier			
47 - Dans l'état actuel, le(s) entreprise(s) titulaire(s) du programme a (ont)-t-elle capacité d'obtenir et de supporter les financements nécessaires à l'exécution de la phase recherche et développement du programme ?	☐	☐	(47)
En cas de surcoût du programme :			
. de + 50 % ? ..... OUI ☐ NON ☐ (471)			
48 - A (ont)-t-elle(s) capacité à supporter la perte en cas d'échec technique ?	☐	☐	(48)
En cas de surcoût du programme :			
. de + 50 % ? ..... OUI ☐ NON ☐ (481)			
49 - Dans l'état prévisible, le(s) entreprise(s) titulaire(s) du programme aura (auront)-t-elle(s) capacité d'obtenir et de supporter avec une rentabilité suffisante les financements nécessaires à l'industrialisation et à la commercialisation ?	☐	☐	(49)
. Aura (auront)-elle(s) capacité à supporter la perte en cas d'échec industriel et commercial ? ..... OUI ☐ NON ☐ (491)			

V - COHERENCE DU PROJET AVEC L'ENVIRONNEMENT

	OUI	NON	
51 - Sait-on si le développement commercial du produit est compatible avec l'évolution prévisible de la demande sur les marchés visés ?	☐	☐	(51)
52 - Sait-on si le développement commercial du produit prévu est compatible avec l'état de la concurrence, son évolution, ses réactions ?	☐	☐	(52)
53 - Le produit et son utilisation sont-ils prévus en sorte de répondre aux normes et règlementation des marchés visés ?	☐	☐	(53)
54 - A-t-on connaissance de droits de tiers (brevets, marques, modèles) susceptibles de gêner la libre exploitation ?	☐	☐	(54)
55 - Le produit (ou procédé) fait-il l'objet de protection industrielle ?	☐	☐	(55)

Si oui :

551 La portée technico-juridique des brevets afférents à ce programme est-elle :

. Bonne ..... ☐	OUI	(5511)
. Partielle ..... ☐	OUI	(5512)
. Insuffisante ..... ☐	OUI	(5513)

552 Dans l'état actuel, la portée géographique des brevets afférents à ce programme parait-elle cohérente avec la conquête progressive des marchés visés ? ..... ☐ OUI ☐ NON (5521)

.../...

OUI NON

Si non :

553 L'absence de protection industrielle est-elle :

- Une stratégie de protection du secret préférable à un brevet ? ..... ☐ OUI (5531)
- Une difficulté réelle de brevetabilité ? ..... ☐ OUI (5532)
- Liée au fait que la question est prématurée ?. ☐ OUI (5533)

56 - Le demandeur est-il cotitulaire ou acquéreur de droits ? ..... ☐ ☐ (56)

. Les contrats présentent-ils des caractéristiques limitatives gênantes pour l'exploitation ? ..... ☐ OUI (561)

57 - A-t-on connaissance d'un risque d'échec du programme, dépendant d'un tiers extérieur, non partie prenante au programme ? ..... ☐ ☐ (57)

LE CAS DU MINISTERE DU TRAVAIL

Succombant aussi à la mode le Ministère du Travail vient de créer un Fonds de 10 MF pour 1983 afin de pouvoir réaliser des expertises. Cette première année est considérée comme expérimentale. Une centaine d'interventions pourrait être réalisée cette année, leur coût variant de 50.000 F à 200.000 F.

Plusieurs raisons ont poussé le Ministère du Travail à mettre en place ce Fonds :

◊ le problème de l'emploi a pris une importance telle qu'il n'est plus possible d'ignorer les conséquences qu'une mesure sur l'emploi peut avoir dans les domaines économiques et financiers.

◊ Le nombre de demandes d'intervention a considérablement augmenté. Il devient nécessaire de justifier les aides et de montrer quelles seront les conséquences de l'intervention envisagée.

◊ Les problèmes industriels revêtent une complexité et une technicité auquel le Ministère du Travail n'est pas préparé. Une expertise industrielle propre est hors du cadre de l'activité normale des services.

Le Ministère du Travail compte faire appel à des intervenants extérieurs, soit au sein de l'Administration (DII, APRODI, IDI, CN, ANVAR), soit venant de Cabinets privés.

Le nombre des expertises possibles est faible. Les critères de sélection des cas devront tenir compte de l'ampleur des effectifs concernés, de la difficulté à se rendre compte de la situation réelle de l'entreprise.

En effet, les services chargés de traiter normalement le cas des entreprises en difficulté ont souvent de réels problèmes d'appréciation.

LE TYPE D'EXPERTISE RECHERCHEE : un audit économique et social.
Il faudra qu'elle analyse toutes les composantes économiques et sociales. Bien que la finalité soit à caractère social, les investigations devront porter sur les aspects comptables, financiers, industriels et commerciaux.

./...

Un cadre strict ne sera pas imposé et chaque Directeur Départemental sera lui-même le maître d'oeuvre de l'expertise, il tiendra en particulier compte de tous les aspects particuliers et locaux.

Le Ministère du Travail ne veut pas donner à l'entreprise l'impression d'être surveillée. Aussi l'expertise ne sera possible que dans la mesure où l'entreprise aura donné son accord, elle assurera par ailleurs une part du financement. De même le Ministère du Travail espère pouvoir s'associer avec les autres Ministères intéressés pour partager les frais.

Le rapport une fois réalisé sera communiqué à tous les intéressés.

Au delà des objectifs énoncés d'autres raisons incitent le Ministère du Travail à réaliser des expertises :

◊ dans un climat social tourmenté, une expertise réalisée par un tiers permet de justifier l'accord donné à une demande de licenciement.

◊ Les entreprises opposent un discours économique aux arguments du Ministère du Travail. Les deux interlocuteurs doivent donc évoluer vers un langage commun.

◊ Vis à vis de l'Administration il faut pouvoir motiver des décisions engageant de plus en plus de fonds : retraites anticipées, contrat de solidarité, licenciements, etc...

◊ En adoptant un discours global, le Ministère du Travail souhaite donner à la composante emploi, une importance accrue lors des négociations de l'Administration avec une entreprise.

LE CAS DU TRESORIER PAYEUR GENERAL (TPG)

La première caractéristique d'un Trésorier Payeur Général est qu'il n'aura a porter de jugement que sur des entreprises en difficulté. Les autres lui sont finalement presque inconnues... La deuxième est qu'il est responsable sur ses revenus personnels des sommes dûes au fisc et non perçues par ce dernier en cas d'erreur de sa part. Il déploiera donc tous les efforts possibles pour éviter des mises en liquidation d'entreprises suffisamment désastreuses pour que même le Trésor ne retrouve pas ses fonds... Or, plus le dépôt de bilan d'une entreprise, puis sa mise en liquidation, est tardif (soit par négligence soit par maintien en survie artificielle), plus les conséquences financières risquent d'être graves pour les créanciers, Trésor compris. A priori, le TPG ne devrait donc pas faire preuve vis à vis des entreprises en difficulté d'une grande magnanimité. Intérrogé, voici comment l'un d'entre eux nous a décrit son comportement.

Tout d'abord, il s'est d'entrée de jeu défendu d'être un expropriateur et d'avoir le pouvoir de juger une entreprise à lui tout seul. La définition de l'entreprise en difficulté ne va d'ailleurs pas de soi tant la gamme est étendue... Il lui semble en fait possible de distinguer deux grandes catégories :

lère catégorie

L'entreprise X est simplement en retard dans le paiement de ses impôts.

Le cas est banal et le Trésor s'efforcerait de ne pas être l'élément provocateur du dépôt de bilan, le recouvrement devant être fait avec "diligence, circonspection et humanité...". Un simple percepteur pourra prendre des plans de règlement après avoir demandé à l'entreprise puis vérifier des renseignements d'ordre comptable et patrimonial (surface financière, trésorerie prévisionnelle sur 6 mois, garanties possibles pour le fisc...). Sans que l'on puisse appeler cela une expertise, son opinion dépendra d'une part de ces renseignements

./...

factuels et d'autre part de la confiance que lui inspirera le Chef d'entreprise. Le coefficient humain, parfois irrationel, tient une place fondamentale dans la pratique.

2ème catégorie

La situation est plus sérieuse et l'entreprise se trouve devant le CODEFI qui doit se prononcer sur son éventuelle restructuration industrielle et financière. Le CODEFI qui est l'équivalent du CIRI (Comité Interministériel de Restructuration Industrielle) au niveau départemental, réunit le Préfet, le TPG, le Directeur Départemental de l'Emploi et le représentant de la DII. Le but du Comité est de convaincre les uns (banquiers, Chefs d'entreprise, organismes financiers) de consentir des prêts supplémentaires et les autres (Trésor et URSSAF) de renoncer à certaines de leurs créances ou d'en différer le recouvrement, la méthode classique étant "le chantage à l'emploi".

Le TPG, comme le Préfet, cherche à user de son pouvoir qu'il qualifie de plus moral que réel pour jouer le rôle de catalyseur et déboucher sur une solution. Il qualifie son attitude comme étant "pragmatique et à la moyenne basse de l'optimisme". Un exemple : "au dessus de 7 % de frais financiers, cela relève de la pathologie".

Les négociations du CODEFI ne sont pas systématiquement basées sur une expertise. La plupart du temps les participants n'auront à leur disposition que quelques données sur l'emploi et la comptabilité. Dans le meilleur des cas, le Conseil Général ou la CCI aura financé un audit pouvant être soit un audit comptable, soit plus rarement un audit "industriel" du type APRODI, le but étant surtout de chiffrer les besoins de l'entreprise. Cet audit, toujours unique, n'est pas remis en cause puisque comme nous l'a dit le TPG "de toute manière, tout le monde se trompe..." On discute autour de la table non pas de la facture globale donnée par l'expertise mais des montants à attribuer à chacun des créanciers et des garanties possibles. Il n'y a pas vraiement de vote à l'issue de la séance. Le Président du CODEFI qui est tour à tour soit le Préfet, soit le TPG "sent quel est le concensus", or le premier est beaucoup plus sensible à l'emploi que le second qui devra de toute façon rembourser le Trésor...

LE CAS DU CIRI

Le Comité Interministériel de la Restructuration Industrielle (CIRI) a été créé en 1974. Il a pour mission d'assister les grosses entreprises en difficultés (plus de 400 personnes) dans le choix d'une solution industrielle à leurs problèmes.

Un organisme régional , le CORI, est compétent pour la restructuration industrielle des entreprises employant entre 250 et 400 salariés et peut accorder des prêts du FDES pour un montant inférieur à 4 MF. Il existe six Comités régionaux. Enfin les CODEFI ont une compétence départementale et peuvent intervenir pour des prêts du FDES inférieurs à 1 MF et des entreprises employant moins de 250 personnes. Le montant des aides accordées par les CODEFI en 1982 était de 73 MF.

LA COMPOSITION DU CIRI

Le CIRI doit traiter de l'ordre de 200 dossiers par an, 90 dossiers étant en cours simultanément. Ces dossiers sont saisis soit à la demande du Comité, soit à la demande d'un Ministère. Une première étude est faite avant d'accepter officiellement le dossier.

Pour cela le CIRI est composé de 17 membres venant des grands corps de l'Etat (Inspection des Finances, Ponts, Mines) ou des banques (Banque de France, Banques Nationales, Crédit Agricole). Le Comité n'effectue pas les études lui-même mais les sous-traite soit à des grands cabinets d'audit : BCG, Mac Kinsey, Bossard soit à des experts indépendants : professeurs aux Mines, à HEC, etc.

LE BUT VISE

Le CIRI ne se définit ni comme un actionnaire, ni comme un organisme financier mais comme le coordinateur entre les différents intervenants ; les trois principaux Ministères concernés, le Trésor, l'Industrie,

./...

l'Emploi, les banques, les actionnaires de l'entreprise, ses dirigeants.

Le but du CIRI est double. Dans un premier temps il faut déterminer les causes des difficultés : retard technologique, mauvaise gestion, mauvaise organisation, tec. Ce diagnostic est confié à un expert extérieur et au Ministère de l'Industrie. L'expert doit apporter du factuel et proposer une solution industrielle crédible.

Dans un premier temps, le CIRI réunit autour de cette analyse les divers intervenants afin d'aboutir à un consensus. La philisophie dans les solutions à adopter a évolué depuis 1974. De 1974 à 1978 la crise était perçue comme passagère. Le CIRI incitait donc les banques à restructurer financièrement les entreprises. De 1978 à 1980 on s'aperçoit que la crise est durable, l'aide aux entreprises doit passer par une transformation plus structurelle. On recherche alors un repreneur et dans tous les cas un renforcement de l'actionnariat. Enfin depuis 1980, il est très difficile de trouver des repreneurs, les actionnaires potentiels ne veulent plus s'engager. Les montages sont plus complexes et l'Etat doit intervenir.

L'EXPERTISE

Les problèmes à traiter sont complexes et deux types d'epxertise se superposent. Une analyse macro-économique du secteur d'activité de l'entreprise. Cette partie est confiée au MIR, le principal souci étant d'éviter les chutes en cascade en relevant une entreprise d'un secteur surcapacitaire. L'autre analyse charche à détecter les difficultés propres de l'entreprise et à proposer un projet de restructuration. Cette expertise est si possible confiée à un industriel ou à un repreneur. On ne recherche pas une hypothétique bonne solution mais une solution jouable. D'après les gens du CIRI, la seule méthode pour faire une bonne expertise est de procéder par référence à une situation connue dont on sait qu'elle fonctionne.

De toute façon l'expertise fournie est rarement contestée dans la mesure où elle apporte des éléments factuels. Ces éléments servent uniquement à définir une base commune de discussion pour le reste de la négociation.

./...

LES RESULTATS

Le pouvoir du CIRI est en théorie très faible. En effet, le Comité engage de faibles montants financiers et n'est pas responsable des solutions choisies. En pratique, il est très puissant et peut débloquer des situations, mais aussi imposer ses solutions. Bien que l'on dise rechercher des solutions industrielles, l'essentiel des discussions ne porte pas sur les aspects techniques mais sur l'aspect financier et emploi. Une négociation détermine quel sera l'engagement financier de chacun des intervenants en ménageant au mieux la composante emploi.

LE CAS D'INODEV

L'Institut pour le développement de l'Innovation ou INODEV, a pour mission d'aider les PME innovatrices à trouver des financements auprès des banques en déchargeant celles-ci du risque et en desencadrant les crédits qu'elles accorderont.

Peuvent bénéficier de l'aide les entreprises qui sont dans la phase d'industrialisation et de commercialisation d'une innovation. Si le dossier est accepté par INODEV, l'entreprise pourra obtenir :

◊ soit un prêt à moyen terme sans apport de garantie, le banquier étant déchargé à 100 % du risque par INODEV et le crédit désencadré à 100 % par le CEPME.

◊ Soit un prêt participatif innovation dans des conditions analogues (risque pris à 75 %)

Le volume des interventions a été de 240 millions de Francs en 1982. L'Institut n'existant que depuis 1980, il est difficile de faire un premier constat et pour l'instant on n'exige aucun résultat particulier de la part d'INODEV. Pour 1983, l'objectif de crédits à débloquer est de 500 millions de Francs.

L'ETUDE D'UN DOSSIER

Les entreprises entrent en contact avec INODEV, en général par le biais des banques ou du MIR. Pour être éligible, le projet doit concerner soit un produit nouveau perfectionné ou amélioré, soit l'utilisation d'un procédé de fabrication nouveau, soit l'adaptation des structures commerciales et industrielles à un processus innovateur.

Si le dossier est retenu INODEV réalise les études en prenant à sa charge leur coût. le but visé est de fournir aux PME, une étude rapide (moins de 3 mois), pas chère et adaptée à leurs besoins. L'originalité d'-INODEV tient à sa méthodologie d'analyse. Elle repose sur une systématique privilégiant le critère de sécurité, et mettant l'accent sur les risques prévisibles, et non sur les profits potentiels.

Une fois l'étude réalisée, un Comité de décision regroupant INODEV, le MRI, les divers organismes publics interéssés par le prêt, accordé ou non la garantie.

La méthode adoptée par INODEV, a été acceptée par la BANQUE DE FRANCE et des clients privés demandent à INODEV de réaliser des études pour leur compte .

LA METHODE INODEV

Le processus comporte trois phases :

- Etudier la viabilité technique, économique et commerciale du projet.

- Si cette viabilité est satisfaisante, étudier le plan de financement.

- Si l'entreprise a la possibilité de tenir son plan de financement, INODEV fait une analyse de l'aspect humain, en particulier des qualités du chef d'entreprise et de ses rapports avec la structure de l'entreprise. Cet aspect ne revêt pas à leurs yeux, une grosse importance.

a) La viabilité technique

Elle a en général déjà été étudiée (par exemple par l'ANVAR) puisque le projet se trouve dans une phase de développement, sinon INODEV, se fait aider par les Directions verticales du MIR.

b) La viabilité économique et commerciale

Cette partie est étudiée par un chargé d'affaires INODEV. Elle dure environ 1 mois pendant lequel trois semaines sont consacrées à la collecte des renseignements et une semaine à la rédaction d'un rapport et au calcul du risque du projet.

Les renseignements sont recherchés auprès de quatre types d'interlocuteurs :

- L'entreprise elle-même. Un aller retour permanent permet au fur et à mesure de l'enquête de faire évoluer le projet ou de l'adapter.

- Des généralistes tels les centres de recherche, les laboratoires d'essai, les journalistes professionnels, l'administration

- Les utilisateurs potentielsdu produit.

- La concurrence.

L'aspect administration et cabinet indépendant permet à INODEV d'avoir facilement accès à toutes ces sources d'information. Après la col-

lecte de renseignements, le chargé d'affaires INODEV dresse un double tableau.

. La balance des avantages-inconvénients du produit, par exemple son prix, son encombrement, ses capacités, son coût d'entretien. Ces avantages-inconvénients sont comparés aux produits concurrents et notés de 1 à 5 (5 pour un gros handicap) en retenant toujours entre plusieurs scénarios possibles le plus pessimiste.

. Un tableau semblable est dressé pour le marché. INODEV précise qu'il ne s'agit pas de faire une étude de marché, mais une étude du marché. Une segmentation assez fine du marché permet de mettre en évidence quelles sont les caractéristiques importantes pour un secteur et quelles sont les caractéristiques mineures (par exemple la sensibilité au prix, au bruit, etc.).

Les avantages-inconvénients du produit sont comparés à ces exigences du marché et notésde nouveau de 1 à 5, (voir grille en annexe).

Une dernière analyse étudie les risques de commercialisation : configuration structurelle du marché, degré de captation, évolution technologique, produits de substitution, réseau de vente, coûts commerciaux (promotion, après vente, frais de fonctionnement).

Ces trois analyses donnent le risque global. Il n'appartient pas à INODEV de refuser ou d'accepter le projet mais uniquement de mettre les risques en évidence.

e) Le plan de financemement

C'est une simple analyse comptable des besoins et des ressources pour l'hypothèse de développement retenu. INODEV effectue lui même l'étude.

d) Le risque humain

INODEV considère ce point comme fondamental car quel que soit la valeur du projet, il faut qu'il y ait quelqu'un capable de le mener à bien.

INODEV va donc regarder qui est le responsable, comment il est intégré dans la structure de l'entreprise : personne agé, aucun encadrement ou au contraire forte équipe de cadres.

La principale difficulté vient de ce que le chef d'entreprise est très impliqué dans son projet, en temps, en sentiment, en argent financière, commerciale ou production.

LES RISQUES DE LA METHODE

Les projets analysés par INODEV sont innovants. L'aléátoire y tient donc une grande place. Plusieurs inconnues introduisent des risques non évaluables : inconnue de la technologie, de la stratégie des grands groupes, délai de réaction du marché par exemple . Les exemples de projets qui ont échoué existent. Mais pour chacun de ces échecs, le risque mis en évidence par INODEV était important. C'est donc consciemment que les décideurs ont accepté d'accorder le prêt.

En fait, l'inconvénient principal de la méthode tient à son approche de sécurité. En cherchant à minimiser les pertes, on risque de stériliser un projet et ainsi de freiner le développement d'innovations pas assez sures.

Le système de notation peut sembler arbitraire, mais il a l'avantage d'obliger l'expert à tenir compte d'une liste très complète de critères et de les étudier puisqu'il faut les noter.

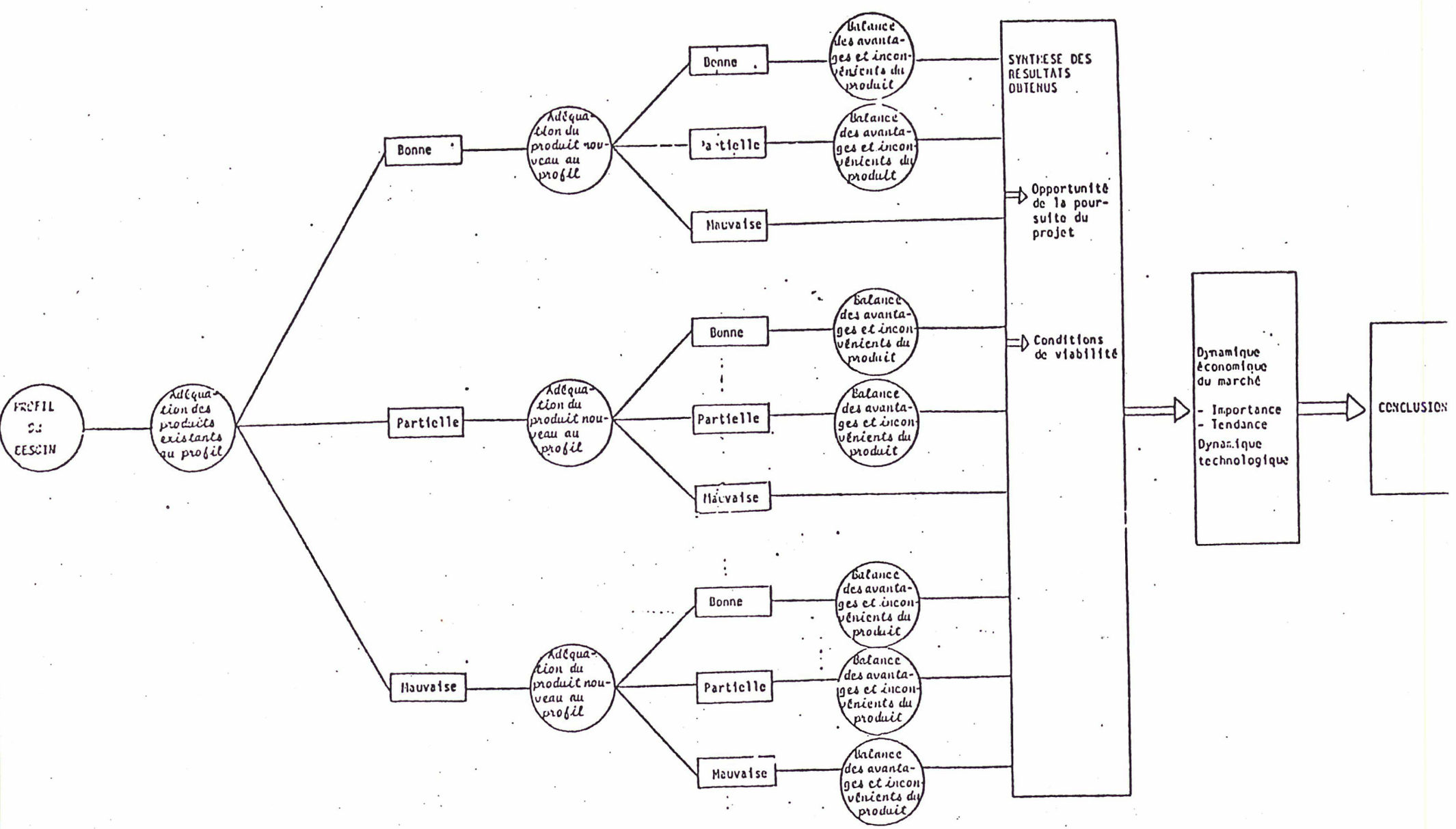
RISQUE AFFERENT AU DEGRE DE NOUVEAUTE : NOTE DE SYNTHESE

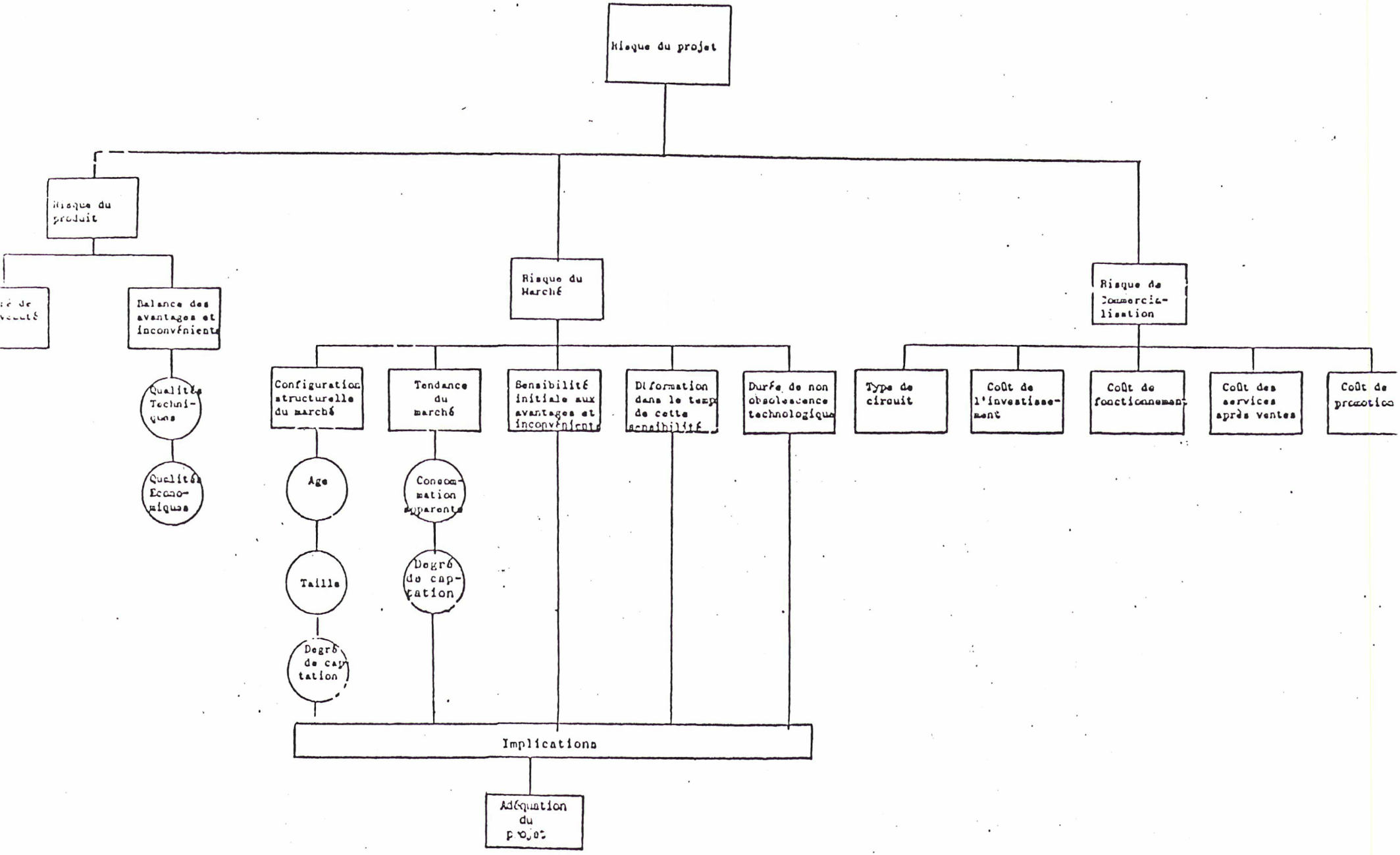
Segments du marché	Part du marché total (1)	Note de risque afférent au degré de nouveauté
. Huilerie	0,55	2,45
. Récupération animale	0,25	2,55
. Arômes, parfums	0,10	4,3
. Café	0,10	2,9
Note de synthèse : Notes x parts de marché		2,7

(1) En valeur du matériel d'extraction par solvants.

Echelle de risque :

- 0,5 : Risque minimal
- 2,5 : Risque moyen
- 5 : Risque maximal


PROFIL DU DESSIN
Adéquation des produits existants au profil
Bonne
Partielle
Mauvaise
Adéquation du produit nouveau au profil
Adéquation du produit nouveau au profil
Adéquation du produit nouveau au profil
Bonne
Partielle
Mauvaise
Bonne
Partielle
Mauvaise
Bonne
Partielle
Mauvaise
Balance des avantages et inconvénients du produit
Balance des avantages et inconvénients du produit
Balance des avantages et inconvénients du produit
Balance des avantages et inconvénients du produit
Balance des avantages et inconvénients du produit
Balance des avantages et inconvénients du produit
SYNTHESE DES RESULTATS OBTENUS
Opportunité de la poursuite du projet
Conditions de viabilité
Dynamique économique du marché
- Importance
- Tendance
Dynamique technologique
CONCLUSION


Risque du projet
Risque du produit
Balance des avantages et inconvénients
Qualités Techniques
Qualités Economiques
Risque du Marché
Configuration structurelle du marché
Age
Taille
Degré de captation
Tendance du marché
Consommation apparente
Degré de captation
Sensibilité initiale aux avantages et inconvénients
Déformation dans le temps de cette sensibilité
Durée de non obsolescence technologique
Implications
Adéquation du projet
Risque de Commercialisation
Type de circuit
Coût de l'investissement
Coût de fonctionnement
Coût des services après ventes

L' A P R O D I

Le CEFAGI, devenu APRODI, en juin 1981, a été crée en 1969 par le Ministère de l'Industrie, l'Assemblée Permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie, le Conseil National du Patronat Français et la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises. Sa mission était de contribuer à la promotion des petites et moyennes entreprises industrielles. Nous nous sommes seulement interéssés à deux volets de son action : la formation d'Assistants en Gestion Industrielle (AGI) et l'audit d'entreprises.

1. LA FORMATION DES AGI

Beaucoup de petits patrons sont en fait de bons techniciens modestement diplômés (Ex : C.A.P. d'ajusteur) qui sont un jour passé du stade de l'artisanat à celui de l'entreprise avec un niveau de connaissances en gestion très faible. Il est donc apparu nécessaire de les aider à combler ce handicap soit en les formant directement - ce qu'à d'ailleurs également fait l'APRODI - soit en mettant à leur disposition dans les Chambres de Commerce des assistants en gestion susceptibles de les aider à remplir des demandes d'aide ou de les mettre en garde lorsque leur situation financière ne leur permet pas de s'endetter. De l'aveu même des AGI, leurs conseils sont financiers ou juridiques mais non techniques ou commerciaux faute de disposer d'assez de temps. Pourtant la formation qu'ils ont reçue de l'APRODI se voulait plus globale.

Son ambition était d'ouvrir l'esprit des futurs AGI à "tous les aspects de gestion d'une PMI". Les élèves qui devaient posséder au préalable des notions d'enseignement supérieur et quatre à cinq ans d'expérience industrielle suivaient un cycle de 6 mois constitué de 3 mois de cours et de 3 mois de stages. Les cours portaient sur l'innovation, la recherche, la production, le commerce, la gestion du personnel, les finances... Rien n'étant oublié, mais rien non plus n'étant approfondi en raison du laps de temps imparti.

./...

L'APRODI a formé de cette manière environ 300 AGI dont le nombre a été jugé suffisant si bien que ce type d"'enseignement n'est plus dispensé à l'heure actuelle.

2. L'AUDIT D'ENTREPRISES

Depuis 1974, l'APRODI effectue à la demande de ses membres fondateurs, de banques ou d'entreprises des expertises sur des PMI en difficulté. Sa mission est de réaliser un examen global de l'entreprise et d'aider, le cas échéant, à la mise en oeuvre d'une solution concrète : nomination d'un nouveau P.D.G., vente d'une part de l'actif... Le tableau de la page récapitule les différents types d'expertise proposés par l'APRODI.

2.1 La note

Dans la majorité des cas elle est demandée par une DRIR ou une direction verticale du Ministère de l'Industrie. La formulation très floue, se résume généralement à : "Allez-voir ce qui se passe, nous ne comprenons pas". Il s'agirait donc essentiellement de cerner rapidement les problèmes.

2.2. Le diagnostic

Il est souvent demandé par le CIRI. L'atout principal de l'APRODI est alors son relatif anonymat. Suivant les cas son expert, qui est fréquemment un cadre commercial venant du privé, prendra telle ou telle casquette et se présentera comme envoyé par le CIRI, par le Ministère de l'Industrie ou par une simple entreprise d'études de marché.

Les diagnostics ainsi réalisés sont extrêmement proches tant par leur nature que par les méthodes de travail employées des expertises effectuées par les ingénieurs-conseil de banque ou les ingénieurs des mines en DII. Seul le temps imparti serait supérieur. Bien que l'expertise se veuille globale, l'APRODI reconnaît n'approfondir que très rarement un problème de production, l'essentiel résidant à ses yeux dans les hommes. A la lecture des rapports, il apparaît clairement que la difficulté majeure que rencontre l'expert est l'évaluation du marché. Il a l'honnêteté de ne pas s'en cacher et d'écrire que "le marché n'a pas pu

être cerné quantitativement" ou encore que "ce marché, pourtant prometteur bien que non quantifiable, a paradoxalement été abandonné ces dernières années par presque toutes les entreprises qui y travaillaient". Pourquoi ? Mystère...

Le diagnostic est souvent accompagné d'un plan de redressement et de développement dont l'application est variable. Une enquête réalisée par l'APRODI fin 1981 sur un échantillon de ses interventions antérieures a essayé de cerner le degré d'application des mesures conseillées et les résultats obtenus. Un résumé en est donné en annexe.

2.3. L'analyse stratégique

Depuis peu, le diagnostic est souvent complété par une analyse stratégique qui veut s'inspirer des audits du BCG, tout en mettant en oeuvre des moyens plus modestes : un travail individuel, peu de déplacements, un moindre accès à l'information. La méthode reste, comme pour le diagnostic, de vérifier les renseignements fournis par l'entreprise auprès de ses fournisseurs, clients ou concurrents. Toutefois l'expert s'attache à obtenir des renseignements complémentaires sur la concurrence (consultation des catalogues, coups de téléphone aux clients et concurrents...) ce qui s'avère très long. Que peut-on dire des résultats obtenus à la lecture des rapports ?

a) Les aspects positifs

L'audit stratégique fournit incontestablement des informations supplémentaires par rapport au diagnostic. Citons l'analyse produit par produit :

- Des clients et de leur localisation géographique
- Des perspectives d'évolution du marché selon l'entreprise et les clients
- De la variante du produit fabriqué par la concurrence avec un prix et une appréciation de la qualité technique,
- De la part du marché par concurrent
- Des réductions possibles de coûts

La question essentielle est de savoir si le demandeur de l'expertise sera en mesure d'exploiter ces nouveaux renseignements ou s'ils ne seront là que pour donner bonne conscience.

b) Les aspects négatifs

Ils proviennent de la trop grande part de renseignements en provenance de l'entreprise.

C'est ainsi que, si la concurrence directe, nécessairement connue par le patron, est correctement analysée, il n'en est pas de même de la concurrence de substitution. Donnons un exemple : le marché d'une variété spécifique de petits containers se partageait entre 20 % pour un type A et 80 % pour un type B.

Au cours de l'expertise d'une PMI qui détenait une part honorable du marché de type A, l'expert a détaillé très finement la concurrence dans le type A, mais n'a rien dit sur les fabricants de B ce qui est regrettable.

De même, la rentabilité actuelle des produits fabriqués par cette entreprise était mal connue d'elle-même faute d'un système de contrôle de gestion adéquat. L'expert n'a eu ni le temps, ni les moyens de la cerner.

3. LA PHILOSOPHIE DE L'APRODI

D'après l'enquête de 1981, déjà citée, les causes de difficulté exprimées par les chefs d'entreprises étaient d'ordre commercial (57 %), conjoncturel (47 %) et financier (37 %). En revanche,pour l'intervenant APRODI, elles étaient essentiellement situées :

- Au niveau d'une carence de gestion et de direction (83 %)
- Au niveau d'une faiblesse de la fonction commerciale (65 %)
- Au niveau financier (51 %)

Les facteurs production et distribution semblant peu importants.

Il en ressort que l'APRODI croit à la prépondérance du facteur humain. Elle en déduit la possibilité de redresser une entreprise par la mise en place aux côtés del'industriel d'un gestionnaire compétent.

DIFFERENTS PRODUITS AUDIT

10/02/83

	PRODUITS	CONTENU DE L'ETUDE	CONCLUSIONS DE L'ETUDE	RAPPORT	DUREE
A	Note sur l'entreprise	- Contact demandeur et dossiers. - Visite entreprise : 1 jour	Situation et problèmes de l'entreprise.	3/8 Pages	3 Jours
B	Diagnostic	- Historique - Chiffres et ratios - Clés. - Gestion : finances, prix de revient, rentabilité. - Production : outil, âge, performances R et D. - Commercial : ventes, familles de produits, éléments sur marché. - Organisation : hommes, interfaces.	Savoir faire de l'entreprise. Analyse des problèmes. Points forts - Points faibles. Synthèse et recommandations.	30/50 Pages	7/15 Jours
C	Analyse stratégique	- Analyse marché - environnement. - Tendances - Structures des couts. - Stratégie clients et fournisseurs. - Concurrence - Produits substitution. - Cycle de vie du savoir faire. - Avantages spécifiques à développer.	Forces et limites. Orientations stratégiques. Conditions de succès des projets selectionnés.	30/50 Pages	10/15 Jours
D	Plan de redressement Développement	- Prévisions de vente. - Emploi. - Investissements. - Restructuration.	Projet industriel et commercial. Prévisions exploitation à 3 ans. Plan de financement.	10/20 Pages	3/8 Jours
E	Suivi	sur devis	Mise en oeuvre d'un plan Négociations avec partenaires	-	-
F			Compte-rendu prescripteur		1/2 Jours

B + D = 10/25 Jours.
B + C + D = 20/40 Jours.

ANNEXE : RESUME D'UNE ETUDE REALISEE POUR L'APRODI EN 1981

LES PRINCIPALES MESURES CONSEILLEES PAR L'INTERVENANT A.P.R.O.D.I. ET APPLIQUEES OU NON PAR LE CHEF D'ENTREPRISE:

Ces mesures ont souvent porté, simultanément, sur plusieurs domaines, principalement sur:

- la trésorerie
- la restructuration industrielle et financière
- le commercial
- le personnel

et moins fréquemment sur:

- la mise en place ou l'amélioration d'outils de gestion
- la production

1. Amélioration de la trésorerie (90%):	Mesures Conseillées	Mesures Appliquées
. mise en place d'un plan et d'un suivi de trésorerie.....	12 cas	10 cas
. introduction d'un dossier auprès du TGP.....	12 cas	12 cas
. négocation avec les banques.....	16 cas	16 cas
. négociation avec les fournisseurs et les clients.....	10 cas	7 cas
. constitution de divers dossiers de prêts.....	18 cas	16 cas
. augmentation rapide des activités rentables à court terme.....	5 cas	4 cas
. diminution rapide des charges compressibles.....	8 cas	6 cas
. diminution rapide des stocks.....	6 cas	5 cas

./..

2. Restructuration industrielle et financière (57%) :

	Mesures Conseillées	Mesures Appliquées
. rapprochement avec des partenaires	25 cas	14 cas
. apport d'argent frais et/ou incorporation de comptes courants.....	8 cas	4 cas
. réalisation d'immobilisations.....	10 cas	6 cas

3. Action commerciale (53%):

	Mesures Conseillées	Mesures Appliquées
. définition ou amélioration d'une politique, d'une stratégie et d'une action commerciale.....	21 cas	19 cas
. réorganisation de la distribution et de la force de vente.....	4 cas	3 cas
. recrutement de commerciaux.....	9 cas	6 cas
. diversification (marché ou produit)	11 cas	4 cas
. développement de l'export.....	6 cas	5 cas
. liquidation des stocks.....	3 cas	3 cas

4. Action sur le personnel (45%):

	Mesures Conseillées	Mesures Appliquées
. licenciements.....	11 cas	13 cas
. recrutements.....	13 cas	9 cas
. accompagnement psychologique du chef d'entreprise.....	6 cas	6 cas
. restructuration des fonctions.....	8 cas	7 cas

5. Conseil en gestion (30%):

	Mesures Conseillées	Mesures Appliquées
. mise en place ou amélioration d'outils de gestion prévisionnelle	17 cas	14 cas

6. Action sur la production (16%):

	Mesures Conseillées	Mesures Appliquées
. réorganisation de la production et suivi de l'exploitation.....	8 cas	5 cas
. recrutement de responsables de production.....	2 cas	0 cas

./..

7. LES RESULTATS OBTENUS:

TRES GLOBALEMENT, SUR LES 60 ENTREPRISES CONSIDEREES:

- 62%, SOIT PRESQUE LES 2/3, ONT CONNU UN REDRESSEMENT PLUS OU MOINS IMPORTANT ET DURABLE DE LEUR SITUATION.
- 25% ONT CONNU UNE DEGRADATION IRREVERSIBLE AVEC POUR 1/3 D'ENTRE ELLES DECLARATION DE MISE EN LIQUIDATION.
- 13% ETAIENT, EN FIN D'ETUDE, EN SITUATION TOUJOURS TRES PRECAI ET LA PLUPART EN COURS DE TRAITEMENT.

Ces proportions confirment les statistiques de succès relatives l'ensemble des interventions menées par l'A.P.R.O.D.I. pendant l période de référence. La représentativité de l'échantillon étudi est donc confirmée à cet égard.

En ce qui concerne les entreprises redressées, les résultat se sont matérialisés principalement sous la forme:

. de montages nouveaux juridico-financiers (moratoires, concordats, sociétés d'exploitation, rapprochements).....	49% des cas
. de financements nouveaux (par rapprochement ou par les circuits bancaires).....	27% des cas
. d'un redressement interne (restructuration, action commerciale, etc).....	24% des cas

NB. Ces résultats, bien entendu, ne sont pas exclusifs l'u de l'autre et les pourcentages ci-dessus ne prétendent que mettre l'accent sur le principal résultat obtenu.

Pour les entreprises qui ont continué à se dégrader, les résultats se sont manifestés comme suit:

. échec dans la recherche de partenaires et/ ou de financements.....	27% des cas
. liquidations.....	27% des cas
. améliorations de gestion non atteintes....	20% des cas
. démotivation complète du chef d'entreprise	13% des cas
. comptabilité inextricable ou douteuse.....	13% des cas

./..

LE CREDIT NATIONAL

1. L'ORGANISATION : LES DECIDEURS ET LES EXPERTS

Le Crédit National est le plus important prêteur à long terme de France. Les demandes de concours des entreprises sont confiées à un département des prêts qui regroupe sous l'autorité d'un directeur-adjoint :

A PARIS : 35 Ingénieurs-conseil de formation X ou Centrale dont neuf Chefs de secteurs. La plupart d'entre eux avaient déjà reçu une formation industrielle avant d'entrer au Crédit National. L'Ingénieur-conseil qui nous a reçu avait travaillé auparavant une dizaine d'années dans le papier puis le pétrole à des postes de production. A son arrivée au Crédit National, il a été affecté au Secteur Mécanique et n'a reçu aucune formation complémentaire autre que l'apprentissage sur le tas des méthodes financières.

EN PROVINCE : 45 Ingénieurs-conseil de formation commerciale dont huit Chefs de délégation. Pour la province, le Crédit National recrute des débutants sortis d'écoles de commerce qui s'entrainent pendant un an à réaliser des expertises financières pour l'ANVAR avant de recevoir leur première affectation. Cette disparité de recrutement entre la province et Paris viendrait du désir d'avoir à Paris des spécialistes sectoriels.

Tous les dossiers de prêts sont instruits par l'un de ces Ingénieurs-conseil. Au dessous de 1,5 MF, la décision est prise par le Chef de secteur ou de délégation ; au dessus elle appartient à l'une au moins des instances parisiennes suivantes :

1°) Le Comité de peignage

Se réunissant une fois par semaine sous l'autorité du directeur-adjoint, il regroupe les chefs de secteur et de délégation qui défendent les dossiers devant leurs pairs. Au dessous de 3 MF, le directeur-adjoint tranche dans le sens du consensus sans qu'il y ait vraiment de vote. Au dessus, il donne son avis.

2°) Le Comité de prêts

Il est constitué d'industriels et de commerçants de renom choisis à l'extérieur du Crédit National, le plus souvent parmi les dirigeants des entreprises nationalisées. Il n'examine que les dossiers d'un

./...

montant supérieur à 3 MF ayant bénéficiés d'une conclusion favorable du Comité de peignage.

3°) Le Conseil d' Administration

Une fois par mois, il statue en dernier ressort sur les dossiers de plus de 10 MF.

En ce qui concerne les entreprises de taille moyenne, la "cascade des décideurs", se réduit donc au Comité de peignage et aux Chefs de secteur ou de délégation pris individuellement. De surcroît seuls 1% des dossiers présentés au Comité de peignage sont ajournés ou ce qui est rarissime rejetés. Il est donc légitime de résumer le processus de décision en disant que :

- le Chef de secteur ou de délégation décide de l'octroi du prêt sur la base de l'expertise réalisée par un de ses Ingénieurs-conseil et sans voir l'industriel.

2. L'EXPERTISE

N'ayant pas eu l'occasion d'interroger des Chefs de secteur ou de délégation, nous ne pourrons percevoirles critères de décision qu'au travers des déclarations et des méthodes des "experts".

2.1. La nécessité d'une vue économique

Le premier mouvement des experts est unanime : "nous sommes loin de nous baser uniquement sur le plan de financement. Ce qui nous importe, c'est la rentabilité de l'investissement". Cette nécessité d'une vue plus économique des choses proviendrait du fait que le Crédit National, contrairement aux banques, aurait un pourcentage de pertes admissibles sur ses encours de 1‰ à 2‰ ce qui est un taux trop faible pour se contenter de raisonnements statistiques.

2.2. L'expertise dans la pratique

Voulant aller au-delà de ce premier discours, nous avons demandé aux experts de nous décrire plus en détails leurs méthodes. Voici le récit de l'un d'entre eux reconstitué le plus fidèlement possible.

./...

2.2.1. Le début d'un récit

Le client vient me voir parfois avec un dossier très incomplet, parfois avec rien. Dans l'immédiat, je m'attache à remplir avec lui la plan de financement prévisionnel, familièrement appelé TBR (Tableau Besoins/Ressources). Le postulat de base est une certaine reconduction du passé car l'entreprise n'abandonne jamais brutalement son activité traditionnelle. Ceci, joint à une évaluation de l'investissement par l'industriel supposée correcte en première approximation, me permet de remplir aisément le TBR aux deux interrogations près que sont la MBA et le FdR.

Dans une première étape, je suppose exact les CA prévisionnels avancés par le Chef d'entreprise ce qui me permet de calculer, à partir du compte d'exploitation et toujours par recondution du passé, la MBA à 10% près. J'en déduis l'augmentation du FdR par différence entre les emplois et les besoins du TBR. L'essentiel à mes yeux est que l'augmentation du FdR représente toujours la même proportion du CA que les années précédentes... S'il n'augmente pas assez, restera-t-il malgré tout suffisant ? Telle est la question fondamentale à laquelle doit répondre mon diagnostic financier (...)

2.2.2. Commentaire et résumé du reste d'un entretien

Nous ne nous étendrons pas plus sur les longues explications qui nous ont été fournies concernant le fonds de roulement car cela prendrait des pages. Ce qui était frappant, c'était le décalage entre les déclarations du début sur la rentabilité de l'investissement et la place prise dans la pratique par l'analyse financière. Certes,la deuxième étape, à savoir l'analyse critique des CA prévisionnels, sur lesquels repose tout le reste, n'a pas été totalement passée sous silence mais elle a été exposée de façon incomparablement plus succinte comme si l'Ingénieur-conseil se sentait vulnérable sur cette partie économique.

a) L'étude économique

Selon ses propres termes, c'est alors "le bon sens qui le guide dans l'analyse du marché, du produit et de la concurrence sachant que le Crédit National n'est pas outillé pour une bonne étude de marché et est incapable de prévoir l'avenir...". Ce bon sens est le même que celui du

./...

banquier ou de l'Ingénieur des Mines en DII. Les renseignements fournis par l'entreprise sont testés par :

◊ comparaison avec d'autres clients du Crédit National
◊ sondages auprès des fournisseurs ou clients de l'entreprise
◊ consultation des statistiques professionnelles
◊ lecture d'études sectorielles du Crédit National lorsqu'elles existent

Il faut essayer de juger les hommes et de connaître le passé de l'entreprise et sa réputation actuelle. Tout repose sur la conviction qu'une entreprise crédible est son meilleur expert.

b) La visite sur place

Une visite sur place d'une journée permet de recueillir les renseignements complémentaires qui manqueraient au dossier, de juger de l'organisation de l'usine par "la tenue de l'atelier", de sentir l'atmosphère et surtout de mieux connaître l'équipe de gestion. C'est au cours de cette visite que l'Ingénieur analyse plus en détails le projet d'investissement, arrête les montants des concours à accorder et négocie les conditions et garanties du prêt, l'examen des garanties faisant parfois d'une analyse juridique ultérieure.

c) Le rapport final

Le rapport final, qui n'est pas communiqué à l'industriel, est pratiquement identique à un rapport d'une DII pour l'attribution d'un CPI bien que l'analyse financière soit un peu plus détaillée. Le secteur y retrouve les mêmes qualités et les mêmes carences tant dans les renseignements rapportés que dans leur vérification. La forme étant standardisée, il comporte des chapitres :

- sur l'entreprise : l'historique, les activités actuelles, les moyens de production, la situation financière

- sur le programme d'investissement : la description technique et l'impact attendu

- sur le prêt envisagé : le montant, les modalités et les garanties.

La conclusion du rapport est inévitablement le plan de financement prévisionnel.

LES BANQUES

Les banques de dépôt sont sollicitées par leurs clients pour l'obtention soit de crédits à court terme, soit de crédits à moyen terme ou long terme destinés à financer un investissement.

1. LES RISQUES ENCOURUS PAR LE BANQUIER ET SA MENTALITE

Avant d'aborder les critères d'appréciation bancaires des entreprises, il convient de rappeler pour mieux comprendre la mentalité du banquier :

1) que le banquier ne peut pas assurer son risque client à la différence de toute entreprise commerciale.

2) Que le risque client du banquier est nettement plus fort que celui de tout chef d'entreprise, car son risque porte non seulement sur son chiffre d'affaires (les frais financiers de son client) mais aussi sur ses immobilisations (le capital prêté à son client) qui appartient en fait à ses déposants.

3) Que la pire source d'ennuis du banquier est la liquidation de l'entreprise ou "risque final". En effet, depuis la récente évolution de la jurisprudence sur la responsabilité de fait, la banque peut même être amenée au paiement de l'ensemble du passif qui représente parfois des montants exorbitants par rapport à la créance correspondante. Dans la pratique on peut reprocher au banquier soit des ruptures abusives de crédit, soit un soutien abusif de l'entreprise, soit une simple im-immixtion dans la gestion de l'entreprise.

il est donc certain que le banquier se montrera particulièrement prudent et circonspect dans son analyse de l'entreprise et dans l'octroi du crédit demandé.

2. L'EXPERT BANCAIRE HABITUEL

2.1. La place de l'expert au sein de la banque

Dans la plupart des cas, la personne qui sera chargée d'expertiser l'entreprise sera aussi celle qui décidera en fait de l'attribution

./...

du crédit et de ses conditions. Concrètement, cette personne sera le plus souvent l'interlocuteur habituel de l'entreprise c'est-à-dire le responsable d'exploitation (chef d'agence ou chef de succursale). Celui-ci dispose en effet :

. d'une délégation de pouvoir autonome pour les accords de crédits inférieurs à un certain montant ;
. d'une liberté de décision presque totale pour la détermination de la catégorie de conditions qui sera retenue pour l'entreprise.

De surcroit, s'il n'a plus de pouvoir de décision autonome au-delà des limites de sa délégation, il garde un pouvoir considérable :
- soit de veto, en refusant de transmettre ou de présenter aux instances supérieures de la banque une demande formulée par l'entreprise ;
- soit d'avocat du dossier auprès de ces instances et ceci d'une manière plus ou moins persuasive en engageant de façon variable sa propre réputation.

Ces considérations nous amènent à omettre de détailler ici le circuit hiérarchique bancaire qu'une décision pourra suivre avant de devenir officielle. En pratique, le responsable d'exploitation aura donc la double fonction d'expert et de décideur. A cet égard, sa situation s'apparente à celle de l'Ingénieur des Mines en DII avec toutefois un pouvoir de décision plus important.

2.2. Les critères de l'expert

Bien qu'il soit difficile d'établir une hiérarchie dans ses critères d'appréciation des entreprises, nous reproduisons en annexe les résultats d'une étude effectuée en 1976 auprès des principaux établissements bancaires.

Comme il fallait s'y attendre, les critères financiers et les garanties que la banque peut obtenir, occupent une place de choix. Cependant, il est frappant de constater que le critère le plus important est la qualité des dirigeants alors que c'est un concept extrêmement subjectif. En revanche, des considérations plus économiques telles que les débouchés de l'entreprise, sa part de marché ou son importance régionale ne sont guère valorisées bien qu'elles soient présentes.

./...

Pour aller plus loin tant dans l'analyse des critères que dans la méthode d'expertise utilisée, nous distinguerons maintenant d'une part les demandes de crédits à court terme, d'autre part les demandes de crédits à moyen terme et long terme destinés à financer un investissement.

2.3. Le travail de l'expert pour les crédits à court terme

a) Le secteur : Si l'entreprise n'est pas encore cliente de la banque, le responsable d'exploitation commence par demander à l'industriel de décrire son secteur d'activité et complète les informations ainsi reçues par sa propre connaissance de la presse économique ou par l'éventuelle consultation du Service Etudes Economiques de sa banque. Suivant le secteur, il souhaite ou non établir des contacts avec l'entreprise : l'utilisation du critère "nature et situation du secteur économique" qualifié d'important dans l'enquête préalablement citée, a donc une coloration plutôt négative. Elle peut motiver un refus de la part du responsable d'exploitation :

◊ soit du fait de la mauvaise situation économique conjoncturelle de tel ou tel secteur ou simplement d'une évolution trop rapide de ce dernier

◊ soit du fait de la politique d'équilibre des risques sectoriels de la banque.

b) La position de l'entreprise dans son secteur

Plus que la part de marché détenue par l'entreprise ou le poids de ses concurrents, qu'il n'est guère capable d'évaluer, c'est le degré d'indépendance de l'entreprise par rapport à ses clients et fournisseurs qui retiendra toute son attention. Qu'un seul client représente 30 % à 40 % du CA et la banque sera tentée de mettre un clignotant.

c) L'analyse financière

L'étape suivante, commune aux entreprises nouvelles ou non, est l'étude financière reposant essentiellement sur l'examen des bilans et comptes de charges des trois dernières années. Nous n'entrerons pas dans le détail des ratios mais l'analyse sera plus ou moins poussée suivant la nature des crédits à court terme demandés par l'entreprise (escompte, facilités de caisse, crédits de campagne ...).

./...

Si l'entreprise est déjà cliente de la banque, celle-ci disposera en outre pour son analyse financière de renseignements complémentaires des seuls bilans et comptes de charges. En effet, par la lecture des chèques, le banquier connait parfaitement les flux de recettes et de dépenses de l'entreprise ainsi que les modes et délais de règlement. En un mot, il est bien mieux renseigné que l'administration ou les organismes financiers. De plus, il a la possibilité d'utiliser l'un des quatre services interprofessionnels d'information régis par la Banque de France qui sont :

◊ le Service Central des Risques qui lui permet de connaître parfaitement le montant et la nature des en-cours totaux d'endettement de son entreprise cliente vis-à-vis de l'ensemble du système bancaire.

◊ Le Fichier Central des Chèques Impayés dont la consultation est obligatoire pour l'adoption de nouveaux clients.

◊ Les Centrales d'Incidents de Paiement qui fournissent un service analogue au fichier central des chèques impayés pour les effets de commerce.

◊ La Centrale des Bilans qui lui permet de comparer les ratios et résultats de l'entreprise avec ceux des entreprises du même secteur.

L'éternel dilemme du banquier est de savoir faire confiance à son client tout en s'en méfiant.

2.4. Le travail de l'expert pour les crédits à moyen terme et long terme destinés à financer un investissement

L'incertitude dépend avant tout de l'éloignement de l'échéance ce qui conduit le responsable d'exploitation d'exiger des garanties d'autant plus sûres que l'échéance est éloignée et à les apprécier d'autre part avec d'autant plus de prudence sachant que la meilleure garantie restera toujours l'entreprise qui marche bien. Quelles que soient les garanties obtenues, l'analyse financière et économique est donc beaucoup plus importante que les crédits à court terme car le rsique "final" ne peut pas être écarté.

./...

Cependant, le banquier n'a généralement pas le temps de se livrer à une étude poussée de l'investissement industriel et se rattache donc à un certain nombre de critères simplificateurs. Après avoir tenté d'estimer l'évolution à long terme du marché il distingue :

1°) Les critères relatifs à l'investissement

Ils sont plus ou moins précis suivant que le financement devra ou non recevoir l'aval des Pouvoirs Publics et concernent :

- l'intérêt économique de l'investissement (priorité nationale, emploi, reconquête du marché intérieur ...)
- la nature de l'investissement ; il s'agit alors de déterminer "l'assiette" des dépenses "recevables" pour le financement envisagé.

2°) Les critères relatifs à l'entreprise

L'analyse financière doit alors répondre à des préoccupations précises :

◊ la structure financière avant le lancement du programme permet-elle l'octroi d'un crédit ? L'expert examinera les comptes passés et présents de l'entreprise.

◊ L'équilibre financier sera-t-il assuré pendant et après l'exécution du programme ? Il faut alors se baser sur les comptes prévisionnels souvent peu fiables.

En pratique, si la banque veut pouvoir profiter du soutien de la Banque de France, il faut que l'entreprise respecte certains ratios. Les règles d'or sont :

Règle 1 : les fonds propres doivent rester supérieurs à tout moment à l'endettement à terme.

Règle 2 : jusqu'à 3 ou 4 années de MBA, l'endettement à terme est considéré comme normal.

Règle 3 : le pourcentage des crédits à moyen terme réescomptables au Crédit National ne devrait pas dépasser 70 % du montant de l'investissement.

Si les ratios principaux, différents des ratios à court terme, ne sont pas respectés, le dossier sera refusé ou les ratios contournés selon le bon vouloir des banquiers ou la nature des crédits. Il faut souligner que, malgré leur caractère arbitraire, les ratios ne sont pas

systématiquement condamnés par les entreprises ; ils ont en effet le mérite d'être clairs et de les mettre à l'abri d'une trop grande curiosité.

3°) Les critères relatifs aux garanties

La banque recherche toujours les garanties matérielles mais elle attache également une extrême importance dans le cas d'une PMI à l'implication financière personnelle du Chef d'entreprise qui symbolise à ses yeux la confiance que le Chef d'entreprise a dans son projet et une certaine "assurance" contre l'escroquerie.

3. L'INGENIEUR CONSEIL DE BANQUE

3.1. Mission et formation

Si le responsable d'exploitation est l'expert habituel de la banque, l'Ingénieur-conseil peut être considéré comme son véritable expert industriel interne. Il intervient parfois à la demande de l'entreprise mais le plus souvent à la demande du responsable d'exploitation qui souhaite approfondir gratuitement sa connaissance d'un client à l'occasion par exemple d'un investissement important pour l'entreprise. Si cette possibilité d'appel à un Ingénieur-conseil existe depuis une dizaine d'années, elle n'en reste pas moins l'exception puisqu'une banque de la taille de la Société Générale n'en possède qu'une vingtaine.

L'Ingénieur-conseil a souvent une formation d'Ingénieur et une expérience industrielle préalable. Dans certaines banques, il reçoit à son arrivée une formation spéciale d'environ 6 mois au cours de laquelle il côtoie des responsables d'exploitation et des gens du siège. Les cours portent sur des études de cas, sur les problèmes de garantie, sur l'analyse financière pour les crédits moyen terme/long terme, sur les crédits internationaux et les financements spéciaux. Les aspects crédits à court terme et gestion d'une agence sont en revanche rapidement survolés.

./...

3.2. Méthodes de travail

Le responsable d'exploitation met à la disposition de l'Ingénieur-conseil l'ensemble des renseignements dont il dispose sur l'entreprise (bilans et comptes de charge, données sur les clients et les impayés, histoire du compte, engagements détenus par la banque et les autres banques, histoire des relations entre la banque et l'entreprise ...)
Après avoir vérifié de façon interne la nature et la qualité des rapports banque/entreprise, l'Ingénieur-conseil doit arriver à connaître l'entreprise de l'intérieur et la situer sur son marché.

En ce qui concerne les positionnements sur le marché, il recueille à l'intérieur de l'entreprise des informations qu'il essaye ensuite de recouper de façon interne tant pour les produits que pour la concurrence en interrogeant des clients de l'entreprise et des clients de la banque ou en consultant des études de marché déjà disponibles.

Il multiplie aussi les rencontres avec les différents membres de l'équipe dirigeante afin de juger leurs personnalités, leurs modes d'action et l'opportunité de leur fonction. Aux dires de l'Ingénieur-conseil son principal apport n'est pas sa connaissance finale du positionnement de l'entreprise sur le marché mais sa connaissance du mécanisme de fonctionnement de l'entreprise (style de la gestion, comptabilité analytique, stocks) et des relations au sein de l'équipe dirigeante. Il doit aussi expliquer au Chef d'exploitation en termes simples les activités de l'entreprise.

Enfin, l'Ingénieur-conseil termine son étude par une analyse financière des comptes et résultats où il essaye de relier les spécificités de l'activité de l'entreprise telles qu'il les a observées, aux prévisions de cette dernière en termes de rentabilité ou de besoin en fonds de roulement.

L'analyse financière est systématiquement effectuée en dernier.

La durée de l'enquête pour une entreprise d'un CA de 50 millions tourne autour de 3 à 4 jours sur place pour les entretiens et le recueil des documents suivis d'un travail de recoupement, de réflexion et de

./...

rédaction d'une quinzaine de jours. Tout au long de son enquête, l'Ingénieur-conseil aura eu pour règle d'or de ne pas se satisfaire de ce que dit son client et de vérifier toutes ses déclarations avant de se faire une opinion. "Le risque serait de suivre trop facilement l'industriel pour peu que son discours soit cohérent..." Le banquier est donc incontestablement méfiant.

Soulignons enfin que, secret bancaire oblige, nous n'avons pas pu avoir accès à des dossiers d'expertise industrielle bancaire.

ANNEXE

HIERARCHIE DES CRITERES BANCAIRES

(d'après une étude de 1976)

10/10 (Primordial)	: Qualité des dirigeants
9/10 (Extrêmement important)	: Capacité bénéficiaire de l'entreprise
8/10 (Très important)	: 1 Niveau du fonds de roulement 2 Endettement à terme/Fonds propres 3 Proportion d'effets impayés
7/10 (Important)	: 1 Garanties réelles données 2 Surface des actionnaires 3 Nature et situation du secteur économique.
6/10 (Important)	: 1 Taille du Chiffre d'Affaires 2 Ancienneté du compte 3 Croissance de l'entreprise 4 Respect des prévisions de trésorerie
5/10 (Significatif)	: 1 Qualité de l'information reçue 2 Utilisation de découverts 3 Part du mouvement et Chef de filat
4/10 (Peu Important)	: 1 Part de marché de l'entreprise 2 Importance dans la place.

LE CAS DE LA C.F.D.T.

La C.F.D.T. présente la particularité d'être un interlocuteur interne de l'entreprise. Les récentes lois AUROUX accordent aux Syndicats un pouvoir important dans l'entreprise. La loi du 28 octobre 1982 leur donne en particulier la possibilité d'avoir recours à des experts pour tous les sujets relevant de la compétence du Comité d'Entreprise.

L'assistance d'un expert est nécessaire principalement dans deux situations :

◊ l'analyse des comptes. Il fait appel à un expert-comptable.

◊ Les projets d'investissements importants.

Face à ces projets comportant souvent des aspects très techniques, le Comité d'Entreprise se sent désarmé. Il fait donc appel à un expert extérieur pour lui demander d'expliquer en termes clairs le projet qui est proposé et de montrer quelles seront les conséquences pour l'emploi, la qualification des salariés, et la marche générale de l'entreprise.

LE CHOIX DE L'EXPERT : La C.F.D.T. ne souhaite pas développer son propre cabinet d'experts car un tel expert perdrait de sa crédibilité vis à vis du Comité d'Entreprise. Par ailleurs, elle ne cherche pas à imposer un canevas-type d'analyse préférant laisser au Comité d'Entreprise le soin d'adapter à chaque cas particulier une analyse particulière.

Le principal problème pour la C.F.D.T. réside dans la lecture que l'expert fera de l'entreprise. En général, un expert choisi pour ses compétences aura eu la même formation que les personnes qui ont prévu l'investissement. Sa façon de voir le projet sera semblable à celle de l'entreprise.

Ce sera le rôle du Comité d'Entreprise de faire faire l'expertise à travers le prisme du Comité.

./...

Ce problème ne pourra être résolu que s'il y a une entière confiance entre le Comité d'Entreprise et l'expert.

De toute façon, la demande d'experts sera très forte, ressentie comme un moyen d'apporter assurance et crédibilité aux souhaits du Comité d'Entreprise.

L'INSTITUT DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (IDI)

1. SA MISSION ET LES RISQUES ENCOURUS

L'IDI, créé il y a 12 ans, est un établissement financier possédé pour une première moitié par le Ministère de l'Industrie et pour une seconde partie par des organismes financiers. Sa mission est de prendre des participations en fonds propres dans des entreprises de taille moyenne à grosse avec des CA compris entre 100 millions et 1 milliard. En principe, ces prises de participation minoritaire ont pour but de financer des projets de développement. L'IDI se retire du capital de la société quand celle-ci entre en bourse ou se vend à d'autres financiers .

Les risques pris par l'IDI, qui est le premier investisseur en fonds propres de France avec 200 à 300 millions d'investissements par an, sont donc particulièrement importants. En effet, en tant que simple actionnaire, il ne dispose d'aucune garantie. De plus, l'idéal pour lui est de se retirer de l'entreprise lorsque celle-ci devient suffisamment florissante : la rentabilité des capitaux investis n'est pas son objtectif principal. En revanche, la bonne santé de l'entreprise étant sa seule "garantie", il ne devrait s'engager que sur la base d'une expertise stratégique poussée.

2. SON ORGANISATION

L'instruction des dossiers et le suivi des entreprises constituent la mission des 20 à 25 chargés d'affaires de l'IDI alors que la décision d'investir appartient, tout au moins officiellement, au Conseil d'Administration constitué d'industriels de renom indépendants des détenteurs de capital. Chaque année, l'IDI reçoit une centaine de demandes, en étudie sérieusement une soixantaine et effectue 20 à 25 interventions.

Les chargés d'affaires sont des non débutants en provenance soit de banques, soit d'entreprises, soit de cabinets de conseil privés tels que le BCG ou Arthur D. LITTLE.

./...

3. SES EXPERTISES

Les expertises sont effectuées pour le compte de l'IDI ou pour le compte des Pouvoirs Publics sur le modèle des études stratégiques du BCG mais à un niveau plus modeste c'est-à-dire avec "un investissement moindre en matière grise" pour reprendre l'expression d'un chargé de mission. La source d'information quasi-exclusive reste l'entreprise, l'appel à des banques de données étant l'exception.

En conséquence, l'analyse est plus ou moins approfondie suivant ce que sait l'entreprise et suivant les montants en jeu. Le coût de l'expertise, mis à la charge de l'entreprise, ne devra guère dépasser 5 % du montant de l'investissement envisagé.

Le chargé d'affaires, qui travaille seul sur le projet, teste l'information recueillie chez l'entreprise auprès de ses clients ou concurrents comme le font les sociétés de conseil. La différence essentielle entre le BCG et l'IDI est que l'IDI appliquera ses propres suggestions dont elle ne connaîtra la valeur qu'au bout de cinq ans environ. C'est nettement plus impliquant qu'une analyse stratégique pure.

Faute d'avoir pu consulter l'un des quelconquesdossiers d'expertise de l'IDI, il ne nous est pas possible de porter un jugement sur la qualité de ces expertises bien que les méthodes employées soient classiques.

4. SON SUIVI

Le suivi de l'IDI consiste à imposer à l'entreprise de prendre son chargé d'affaires parmi les administrateurs de la société. Ce dernier devra conquérir sa place et intervenir dans la gestion en fixant le standing à atteindre. Un même chargé d'affaires détient un portefeuille de quatre à six entreprises.

5. DE NOUVELLES ATTRIBUTIONS

L'IDI, dont le rôle traditionnel est de financer des entreprises saines, s'est vu récemment chargé par les Pouvoirs Publics de s'occuper

./...

des très grosses entreprises en difficulté. C'est ainsi qu'il a été amené à devenir l'actionnaire majoritaire de BOUSSAC ST FRERES après avoir joué le rôle de maître d'oeuvre dans l'expertise industrielle du groupe qu'il a confiée à quatre équipes d'experts :

1°) une équipe d'experts stratégiques constituée de deux sociétés de conseil privées l'une française, l'autre étrangère dont le but fût de positionner l'entreprise sur son marché par rapport à ses concurrents.

2°) Une équipe d'experts industriels chargés d'évaluer la compétitivité des usines sous l'angle outil de production. Ce travail d'Ingénieur très spécialisé a été là encore confié à deux sociétés de conseil dont l'une, étrangère, avait monté des usines de textile clés en main dans le monde entier. Cette partie de l'expertise n'a pas présenté de difficulté.

3°) Une équipe d'experts en ressources humaines chargés de faire le point par bassin d'emploi sur le nombre d'usines et de salariés avec leur âge , leur sexe , leurs qualifications ... Le cabinet français choisi avait été recommandé par le Ministère du Travail.

4°) Une équipe d'experts financiers de l'IDI qui avait aussi effectué la synthèse entre toutes les expertises précédentes.

Là encore nous n'avons bien entendu pas eu accès aux dossiers.

LE CAS DES GRANDS GROUPES INDUSTRIELS

ELF, Compagnie Générale des Eaux

LA C.G.E.

La Compagnie Générale des Eaux est un groupe industriel contrôlant 500 filiales de taille et de système de gestion très variés. Pour un tel groupe le problème de l'expertise industrielle se pose principalement dans deux cas : le contrôle d'une filiale, le rachat ou une prise de participation dans une société.

Contrairement à ce qu'on a souvent pu observer pour les Administrations, les objectifs de la CGE sont clairement affichés : avoir des entreprises qui marchent bien, c'est à dire qui dégagent des résultats, qui financent en partie leur croissance, qui ont une évolution au moins aussi bonne que celle des concurrents.

LE CONTROLE DE LA GESTION

La CGE laisse à ses filiales une grande liberté de gestion et n'impose pas un cadre uniformisé et contraignant. Il existe toutefois un service composé de trois ingénieurs chargé d'intervenir lorsqu'un problème apparait dans une des filiales. La méthode utilisée est surtout financière et à base de ratios.

En effet, les filiales de la CGE sont des entreprises d'un même secteur d'activité. Un ensemble d'indicateurs (comme le coût du m^3 d'eau distribué, les coûts d'entretien) est relevé pour l'ensemble des entreprises d'un même secteur. Un historique par entreprise est tenu à jour permettant de voir l'évolution annuelle de ces ratios. Ce tableau de bord compare les évolutions de l'organisation (nombre d'ingénieurs, moyens pratiques mis en oeuvre, consommations diverses, etc...)à l'intérieur de chaque filiale et les évolutions de production. Ce que l'on cherche à détecter est une dérive par rapport à une situation dite normale. Elle ne permet pas d'apprécier les mutations profondes de tout un secteur.(un exemple de fiche est joint en annexe).

Pour une entreprise en un seul exemplaire on essaie d'avoir une référence avec ce que l'on sait de la concurrence. Mais dans ce cas la CGE estime le risque de dérive difficilement jugeable. Dans ce genre d'approche la notion de "métier" est très importante et explique en partie le manque de goût à la diversification.

LE RACHAT D'UNE SOCIETE

Avant le rachat d'une société, une étude est faite par la CGE dont une partie peut être sous-traitée à un cabinet extérieur. Cette étude a pour but soit de déconseiller l'achat, soit de servir d'élément à la négociation.

Dans ce dernier cas, l'expert CGE ne participe pas à la négociation.

L'analyse qui est faite recouvre cinq grands chapitres :

◊ une vérification de tout ce que l'entreprise aurait pu cacher. Une fiche (jointe en annexe) dresse la liste des différents points à contrôler (statuts, titre de propriété, comptes bancaires, actionnaires, bilans, etc...)
Il s'agit avant tout de vérifier qu'il n'y a pas de tromperie sur la marchandise.

◊ Une analyse financière assez fine du passé de l'entreprise. Elle ressemble à toutes les analyses financières. Elle sert à comparer la marche de l'entreprise à ce que l'on peut connaître de son secteur d'activité.
L'importance de la connaissance du secteur est encore soulignée. Cette analyse sera utilisée dans la cinquième partie pour l'évaluation de l'entreprise.

◊ Une analyse du devenir de la société. Cette analyse doit apporter des éléments d'appréciation et cherche le maximum d'informations en dehors de celles fournies par l'entreprise. A travers les dossiers que nous avons pu voir, les principaux centres d'intérêt sont : le marché de l'entreprise, son niveau et sa dépendance technologique, son savoir-faire, l'outil de production, la concurrence, l'état des techniques, les prospectives de l'évolution du marché, la rentabilité globale de l'activité (et non pas celle de l'entreprise), les secteurs de financement (secteur en forte croissance ou stationnaire, secteur à forte modernisation, etc...)

./...

Cette analyse est très pragmatique et très chiffrée. Les questions que l'expert se pose, sont celles que se poserait le chef d'entreprise. Elle sera reprise dans la dernière partie pour déterminer un good-will ou un bad-will.

◊ Intérêt pour le groupe CGE. Recherche de synergie.
Au delà de la rentabilité et de la pérennité de l'investissement, l'étude cherche à détecter les plus-values (moins-values) pour le groupe, par exemple l'acquisition d'une technologie utile par ailleurs, l'arrivée sur un marché jusqu'alors interdit, etc... Cette partie est la seule qui ne soit pas chiffrée.

◊ Estimation ou évaluation.
Cette dernière partie est en fait la synthèse de toutes les autres. L'expertise doit conclure sur un chiffre. L'évaluation est faite suivant différentes méthodes (valeur patrimoniale, valeur de rentabilité, etc...).

INTERET DE CE TYPE D'EXPERTISE

Par rapport aux expertises de type administratif, cette expertise à l'avantage de ne tenir compte que d'un contexte réduit (pas de préoccupation d'emploi, de tissu industriel), de vouloir aboutir à un objectif clair : à partir de quel prix l'affaire peut être intéressante, et surtout doit conduire à une implication totale de la CGE dans la future entreprise. Ainsi cette expertise ne cherchera pas des garanties sur la conduite future des opérations. Seule l'évolution probable du secteur l'intéresse, le risque inhérent aux incertitudes sur l'avenir faisant partie du pari industriel.

Le 17 décembre 1980

POINTS À VERIFIER À L'ANALYSE D'UNE SOCIÉTÉ

- Statuts
- K bis (vérification juridique)
- Registre des AG.... (ou copies de 3 années)
- " " Conseils... (ou copies de 3 années)
- Bilans (liasses, 3 années fiscales)
- Rapports des Commissaires aux Comptes et lettres/a 230 (3 années fiscales)
- Actions { au porteur : carnet à souches
  { nominatives : registre des transferts
- Principaux contrats de travail
- Principaux contrats commerciaux (achats, ventes, représentation, licences...)
- Titres de propriété pour l'immobilier, baux, états hypothécaires
- Titres de propriété pour les brevets
- Nom des banques de la société
- Liste des procès en cours, litiges, actions contentieuses
- Hors bilan :
  - Cautions et avals
  - Effets de commerce à l'escompte
  - Contrats de crédit-bail
  - Garanties données...
- P. V. du dernier contrôle fiscal (notification)
- P. V. du dernier contrôle SS

SOCIETE — ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE — Fiche 2

en milliers de Francs	I9	I9	I9	I9	I9
I) FONDS PROPRES					
2) PROVISIONS					
3) DETTES A LONG ET MOYEN TERME					
4) AVANCES D'ACTIONNAIRES :					
: Sociétés du Groupe					
: Autres sociétés apparentées					
5) CAPITAUX PERMANENTS : (I)+(2)+(3)+(4)					
6) FRAIS D'ETABLISSEMENT					
7) VALEURS IMMOBILISEES NETTES					
8) AUTRES V.I.					
9) AVANCES AUX ACTIONNAIRES					
: Sociétés du Groupe					
: Autres Sociétés apparentées					
10) Total: (6)+(7)+(8)+(9)					
A) FONDS DE ROULEMENT NET : (5)-(10)					
BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT					
a) ACTIF CIRCULANT					
. Valeurs d'exploitation					
. Fournisseurs (avances)					
. Clients					
. Impôts et taxes					
. Autres débiteurs					
. Comptes régularisation-Actif					
TOTAL (a)					
b) PASSIF CIRCULANT					
. Fournisseurs					
. Clients (avances)					
. Impôts et taxes					
. Autres créanciers					
. Comptes régularisation-Passif					
TOTAL (b)					
B) BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT (a - b)					
en % de la Production H.T.					
TRESORERIE : (A) - (B)					
ACTIF DE TRESORERIE					
. Prêts à moins d'un an					
. Comptes-courants :					
. Sociétés du Groupe					
. Autres sociétés apparentées					
. Encaisse (Titres placement ,Banques,Caisse)					
TOTAL					
PASSIF DE TRESORERIE					
. Comptes-courants :					
. Sociétés du Groupe					
. Autres sociétés apparentées					
. Effets financiers					
. Dettes financières à court terme					
TOTAL					

Fiche 2 - verso

ANALYSE DE L'EXPLOITATION

en milliers de Francs	I9	I9	I9	I9	I9
. Produit des Eaux					
. Produit des Travaux					
. Produit Assainissement					
. Produit Chauffage					
. Ventes					
. Prestations de services					
. Produits accessoires d'exploitation					
. Travaux faits par l'entreprise pr elle-même					
. Travaux et charges non imputables à l'exploitation de l'exercice					
. Variation stocks produits finis et en cours					
- Participation des collectivités					
- Impôts et taxes:					
TVA					
Redevances (pollution, assainiss^{t}, FNAE)					
(a) Production HT					
. Consommation Matières					
. T.F.S.E.					
. Transports et déplacements					
. Frais divers de gestion					
(b) Total charges externes					
VALEUR AJOUTEE (a - b)					
en % production H.T.					
. Frais personnel					
. Impôts et taxes (hors T.V.A. & redevances)					
(c) Total charges internes					
Résultat brut (a - b - c)					
en % de la production H.T.					
+ Produits accessoires hors exploitation					
+ Produits financiers					
- Frais financiers					
- Amortissements					
- Amortissements financiers					
- Provisions					
= Résultat d'exploitation					
- Provisions au P.P. :					
. Provision pour investissement					
. Provision pour participation					
. Provision pour hausse des prix					
. Autres provisions					
+ Reprises provisions au P.P.					
± Autres P.P.					
= Résultat net avant I.S.					
- I.S.					
= Résultat net de l'exercice					
AUTOFINANCEMENT					
(à détailler au dos de la fiche 3)					

SOCIETE — TABLEAU DE FINANCEMENT — Fiche 3

en milliers de francs	19	19	19	19	19
RESSOURCES					
- AUTOFINANCEMENT					
- AUGMENTATION DE CAPITAL					
- AVANCES D'ACTIONNAIRES:					
. Sociétés du Groupe:					
. Autres:					
- AUGMENTATION DETTES A LONG & MOYEN TERME					
- RESSOURCES EXCEPTIONNELLES					
. Cession d'immobilisations					
. Cession de titres de participation					
. Autres ressources exceptionnelles					
(I) TOTAL DES RESSOURCES					
EMPLOIS					
- INVESTISSEMENTS					
. Frais d'Etablissement					
. Terrains					
. Constructions					
. Matériel et Outillage					
. Matériel de Transport					
. Mobilier et Agencements					
. Autres immobilisations corporelles					
. Immobilisations incorporelles					
. Immobilisations en cours					
- AUGMENTATION DES AUTRES VALEURS IMMOBILISEES					
. Prêts à plus d'un an					
. Titres de participation					
. Titres de sociétés immobilières					
. Dépôts et cautionnements					
- DIMINUTION D'AVANCES D'ACTIONNAIRES					
- DIMINUTION DES EMPRUNTS A LONG TERME					
- DISTRIBUTION (dividendes)					
(2) TOTAL EMPLOIS					
A) VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT (I)-(2)					
B) VARIATION DES BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT					
VARIATION DE LA TRESORERIE : (A)-(B)					

Fiche 3 -verso-

	19	19	19	19	19
- AUTOFINANCEMENT					
. Bénéfice net de l'exercice					
à déduire:					
- reprise de l'écart de réévaluation					
= bénéfice net avant reprise de l'écart de réévaluation					
+ Amortissements réévalués					
+ Provisions du compte d'exploitation générale					
+ Provisions du compte de pertes et profits :					
. Provision pour litiges					
. Provision pour hausse des prix					
. Provision pour investissement					
. Provision pour participation					
. Autres provisions					
.....					
.....					
.....					
- . Provisions utilisées					
. Reprises de provisions					
- variation des provisions portées en dettes d'exploitation					
- variation des provisions pour dépréciation des comptes clients					
- variation des provisions pour dépréciation des autres comptes de capitaux circulants					
AUTOFINANCEMENT					

TABLEAU D'ANALYSE DE L'EVOLUTION FINANCIERE

Société : *N°*

Consolidation (C)

DONNEES GENERALES	1979	1980	1981	1982	1983
% participation détenue par le groupe					
valeur comptable des titres détenus (KF)					
quote part de l'actif net détenu (KF)					
effectif					
montant de la production (KF) HT					
variation de la production (%)					
valeur ajoutée/effectif (KF/personne)					
engagement groupe (LT + MT + CT) (KF)					
prêts au groupe (LT + MT + CT) (KF)					

EXPLOITATION ET RESULTAT (EN % DE LA PRODUCTION)

% charges autres que valeur ajoutée					
% valeur ajoutée					
% charges autres que frais financiers amortissements et provisions					
% frais financiers - produits financiers					
% amortissements et provisions					
% produits accessoires hors exploitation					
% résultat d'exploitation					
% IS					
% divers PP					
% résultat net					

BILANS (EN % DE LA PRODUCTION)

% capitaux propres					
% provisions LT/MT					
% emprunts LT/MT (avances d'actionnaires incluses)					
% capitaux permanents					
% immobilisations + frais d'établissement + AVI + avances à actionnaires à + d'un an					
% fonds de roulement					
% actif circulant					
% passif circulant					
% besoin en fonds de roulement					
% trésorerie					

TABLEAUX DE FINANCEMENT (EN % DE LA PRODUCTION)

% autofinancement					
% autres ressources					
% investissements					
% dividendes					
% autres emplois					
% variation du fonds de roulement					

APPRECIATION DE LA RENTABILITE DES CAPITAUX UTILISES

% *RESULTAT / CAPITAUX PROPRES*					
VALEUR APPARENTE (DIVIDENDE DEDUIT) (KF)					
(capitaux propres au 31/12)					
+ 3 (résultat net - 15% capitaux propres)					
% *REMUNERATION DES CAPITAUX PERMANENTS*					
(résultat) (KF)					
dotations à provision LT/MT non déductibles KF					
tions à provision pour investissements KF					
tion brute à prov.LT/MT déductible KF					
anciers LT/MT KF					
s au 1/1 KF					
ice général des prix %					
bancaire %					

FICHES FINANCIERES

FICHE 1.

Mise à jour :

SOCIETE
CONSTITUEE le :
FORME JURIDIQUE :

EXPIRANT le:

N° SIRET
Code activité
N° Groupe CGE

SIEGE SOCIAL

OBJET:

PRINCIPAUX ETABLISSEMENTS	ACTIVITES PRINCIPALES	EFFECTIF
	EFFECTIF TOTAL	

CONSEIL	Expiration mandat	Date de naissance	Apparte-nance	Administration
				Pt. DG. DGA. SG. T. C. F. A. Cpté. Notaire
				Commissaire(s) aux compte 1° Expiration mandat : 2° Expiration mandat :

CAPITAL divisé en Actions (1) de F (nominal
Parts de F (
Forme:
Exercice social se terminant le: Agrément de cession (1) oui-non

Actionnaires	Nombre d'actions	% du total	Valeur comptable		Valeur d'acquisition	
			Unitaire moyenne	Totale	Unitaire	Totale

(1) Rayer la mention inutile.

FICHE 1 - VERSO -

CARACTERISTIQUES de l'EXPLOITATION	19	19	19	19	19
- ELEMENTS PHYSIQUES.					
- Volume vendu en m3.					
ou puissance desservie en kth/h.					
ou unités de production.					
- Nombres d'abonnés.					
- Effectifs.					
- ELEMENTS FINANCIERS. (en milliers de francs).					
- C.A. (hors taxes) dont:					
. Produits propres.					
. Produits tiers.					
- Résultat d'exploitation.					
- Impôt sur les Sociétés.					
- Résultat net après impôt.					
- Dividende.					
- Dividende par action (en F.)					
- Cours + haut					
+ bas					
- Rémunérations des administrateurs (jetons de présence).					

FILIALES	Capital	Nb. actions détenues.	% détenu par la sté	% direct & indirect.

BANQUES

E. L. F.

Chez ELF, notre but était de savoir comment un grand groupe décidait de prendre une participation dans une entreprise de taille modeste.

1. L'ORGANISATION

Ces prises de participation sont confiées à un service spécialisé lui-même divisé en secteurs. Il appartient au responsable de chaque secteur de fournir à un Comité de décision, un diagnostic adapté sur toute entreprise dont l'achat, au moins partiel, est envisagé.

Dans la pratique, le Comité de décision agit plutôt comme un Comité d'enregistrement, la vraie décision appartenant au responsable du secteur tant dans la décision d'achat que pour le prix. Il est en effet extrêmement rare que le Comité rejette une proposition du responsable de secteur mais la signature reste toutefois l'apanage du Comité.

Les deux principaux soucis du Comité et du Chef de secteur sont :

1) "Combien çà coûte et combien çà rapporte ?"
2) "Pourquoi acheter cela et pas autre chose autrement dit cet achat entre-t-il bien dans le cadre de notre synergie industrielle ?".

2. L'EXPERTISE

En règle générale, le diagnostic de l'entreprise comprend :

- un étude économique
- une étude financière (calcul de ratios sur les bilans et compte de charges)
- une étude juridique (contrats de travail et de location)
- une étude fiscale
- une étude des assurances contractées par l'entreprise.

./...

a) L'étude financière

L'étude financière est si possible réalisée avant l'étude économique car elle doit permettre de formuler les questions auxquelles l'étude économique tentera de répondre. Ceci dit, il est certain que la crédibilité des comptes prévisionnels, ou même leur mise au point, dépendra beaucoup de l'étude économique. Notreinterlocuteur nous a cependant précisé dans un souci d'honnêteté intellectuelle que " les erreurs sur ces comptes prévisionnels s'avèrent être en définitive à la fois systématiques et de grande ampleur". Les capacités prévisionnelles des études économiques sont donc fort sujettes à caution.

b) L'étude économique

Le but de l'étude économique est de connaître les produits, le marché, la concurrence, la stratégie que devrait adopter l'entreprise ainsi que ses points faibles et ses points forts. Les experts les mieux placés actuellement pour mener à bien ce type d'étude appartiennent aux sociétés extérieures de conseil dont les atouts principaux sont :

◊ leur capacité à aller dans tous les pays
◊ leurs techniques d'entretiens
◊ leur documentation très spécialisée.

La société de conseil approcherait mieux le marché que ne le ferait un industriel d'un secteur voisin ce qui ne veut pas dire que ses vues prévisionnelles soient sures.

c) L'étude technique

Si l'étude technique de l'entreprise n'a pas encore été mentionnée c'est que les entreprises de production et de main d'oeuvre intéressent peu le groupe ELF : ce n'est pas là que l'on gagne de l'argent ! Pour le responsable interrogé, une entreprise a le plus souvent intérêt à sous-traiter au maximum et à ne conserver pour elle-même que l'activité de montage. De plus, si la production est mal organisée (machines obsolètes, mauvaises structures) il est toujours possible d'en revoir la conception ; c'est une question de moyens financiers, ce n'est pas une question de fond .

./...

Ceci dit, lorsque le groupe aura besoin d'une expertise technique (ne serait-ce que pour mieux négocier un prix d'achat), il choisira un expert parmi ses industriels car seul un industriel est apte à apprécier correctement le matériel, l'ordonnancement des ateliers, les voies de transport, la gestion des stocks...

d) La synergie

Si la décision d'achat est toujours précédée d'un diagnostic, ses éléments les plus importants ne sont pas des invariants. ils dépendent avant tout de l'objectif de l'acquéreur et pourrait être suivant les cas :

◊ la rentabilité financière et son amélioration possible
◊ l'aspect commercial si le but est d'acquérir un réseau de distribution
◊ l'espect technique si le but est d'acquerir un certain type d'atelier

Tout dépend de la synergie de l'industriel acheteur, qui est l'élément capital, bien que la qualité du personnel de l'entreprise achetée soit aussi un élément extrêmement important.

LE PROJET SOFRES - CIM DEVELOPPEMENT

Comme nous l'avons déjà souligné, les sociétés de conseil privées ne se sont guère interéssées pour le moment au diagnostic industriel des PMI, faute probablement d'une demande suffisante. Or, cette demande augmente avec le nombre d'entreprises en difficulté et avecle regain d'intérêt que les Pouvoirs Publics semblent maintenant témoigner aux PMI. Face à ce nouveau marché, les sociétés Cim Développement et Sofres se sont associées pour présenter un projet baptisé "Système d'Information Stratégiques des PMI Françaises".

Son but serait de mettre à la disposition des PMI, des Chambres de Commerce, des Administrations et des Ministères concernés un système d'information et de décision qui permette de réaliser tant au niveau sectoriel qu'à celui d'une PMI isolée :

- Un diagnostic économique, financier, commercial, technologique, organisationnel et social,
- Un plan stratégique de développement,
- Un plan marketing,
- Un plan d'investissement et de financement.

L'originalité de l'approche réside dans l'emploi d'outils statistiquesassociés à une simulation microanalytique du comportement de l'entreprise. Précisons que Cim a déjà mis en oeuvre des modèles de simulation du comportement humain, puis du comportement des organisations pour le compte de sociétés telles que Hoffmann-La Roche (simulation de la prescription médicale), Good Year, Hachette...

1. LES OUTILS STATISTIQUES

Les renseignements, regroupés par la Sofres au sein

d'une banque de données, seraient obtenus par sondage, sur un échantillon représentatif d'environ 2.000 PMI, grâce à un questionnaire portant sur les aspects économiques, financiers, commerciaux, techniques, sociaux et organisationnels des entreprises interrogées.

Pour obtenir le diagnostic industriel d'une PMI, il suffirait que cette dernière remplisse à son tour, le questionnaire. L'ordinateur donnerait ensuite instantanément une expertise positionnant dans tous les domaines, l'entreprise étudiée par rapport à ses confrères. L'expertise fournirait donc les élements classiquement recherchés par les ingénieurs-conseil traditionnels (les hommes, le produit, la production, le marché) mais sur une base statistique et sans vérification des déclarations du patron de la PMI auscultée. Jusque là la méthode change mais le but reste le même.

2. LA SIMULATION DU COMPORTEMENT DE L'ENTREPRISE

Le diagnostic industriel préalablement obtenu ne constitue en fait qu'un constat de la situation de l'entreprise. Or pour concevoir un plan stratégique, commercial ou financier, ce constat est insuffisant. En effet, personne ne pourra raisonnablement espérer prévoir le futur s'il ne sait pas expliquer les raisons que ont conduit l'entreprise dans la situation où elle se trouve. La conviction de Cim-Développement est que ces raisons sont à chercher non seulement dans l'environnement de l'entreprise, qui ne doit pas constituer un piège stratégique, mais surtout dans les caractéristiques et la composition de son gouvernement.

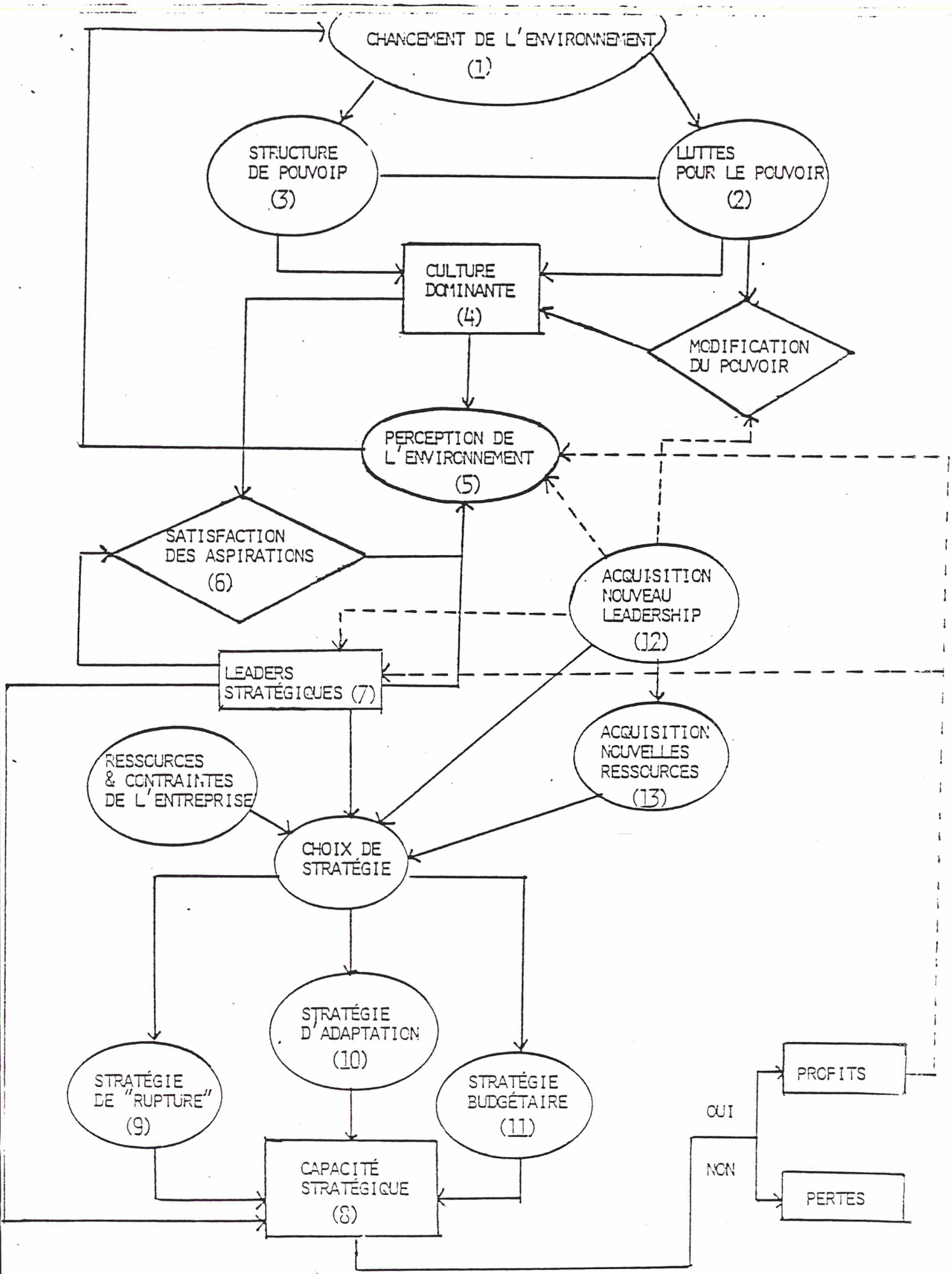
Le comportement de l'entreprise est simulé de façon micro-analytique conformément au schèma suivant . Les influences et les pressions de l'environnement (1) suscitent et entretiennent une lutte pour le pouvoir (2) quasi permanente entre les principaux centres de pouvoir (le commercial, la production, les achats, la technique). Elles structurent le pouvoir (3) au sein de l'organisation. La structure et les luttes pour le pouvoir déterminent la culture dominante (4) de l'organisation et donc sa capacité à percevoir l'environnement (5). Cette perception de l'environnement, filtrée par les aspirations (6) des principaux acteurs (marketing, fabrication, distribution...) et jointe à l'action des leaders

stratégiques détermine de façon explicite ou implicite le choix d'une stratégie. Encore faut-il que l'entreprise soit capable d'appliquer cette stratégie. La capacité stratégique (8) de l'organisation à mobiliser dans ce but, ses ressources matérielles et humaines dépend là-aussi des rapports de force entre les principaux centres de pouvoir de l'organisation, de l'autorité du groupe leader et du marché de gouvernement.

3. FIABILITE DU PROJET

La fiabilité de ce système qui est une combinaison de méthodes statistiques classiques et d'une simulation mircoanalytique de l'entreprise n'est pas certaine, mais l'idée est séduisante. Elle aurait d'ailleurs reçu l'appui d'une administration pour un essai à échelle réduite.

Le prix de ce "système d'Information Stratégique des PMI" tournerait autour de 2 millions de Francs, mais permettrait d'obtenir ensuite un diagnostic et des plans stratégiques contre une somme voisine de 4.000 Francs par PMI.



MODÈLE DE PERFORMANCE ET DE PERSPECTIVE

LE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Les PMI sont l'objet d'un nombre croissant d'expertises se voulant industrielles, or il faut bien constater que des sociétés de conseil aussi renommées que le BCG sont absentes de ce marché en expansion. Ce sont les raisons de cette absence que nous sommes allées demander au BCG. La réponse a été claire. Selon notre interlocuteur, l'expérience et les méthodes du BCG ne seraient pas pertinentes pour les PMI d'une part pour une raison de coût et d'autre part pour une raison de fonds.

1. LE COUT

A priori, plus une entreprise est grande, plus le nombre d'interlocuteurs est important et plus la connaissance interne de l'entreprise revient cher. Ce serait un atout pour une PMI si le BCG se bornait à recueillir ses informations à l'intérieur de l'entreprise. Or, il en recueille également dans la presse, auprès des antennes du BCG à l'étranger et dans les banques de données . L'information issue des banques de données est de fiabilité douteuse mais elle permet au moins de recenser ce qui existe et de savoir par quels canaux vérifier les renseignements recueillis de toutes parts ce qui est la phase la plus onéreuse. Une PMI étant sur un marché industriel, il n'existe souvent pour ses produits aucun renseignement immédiatement disponible. Cela augmente considérablement le coût de recherche et de traitement de l'information.

La petite entreprise survit parce qu'elle a trouvé un interstice. Malheureusement, l'appréciation de la viabilité d'un interstice se révèlera toujours extrêmement chère et souvent impossible.

./...

2. L'IMPOSSIBILITE INTRINSEQUE

La source de cette impossibilité réside dans un problème d'extrapolation dû au nombre généralement élevé des concurrents possibles d'une PMI, concurrents directs ou concurrents par substitution. Leur prolifération rend en effet l'analyse stratégique inutile en montrant que l'obstacle principal ne peut pas venir de la demande. De plus, même si le BCG voulait se livrer à ce type d'analyse, il se heurterait à une difficulté matérielle majeure. Comment en effet, étudier un par un les concurrents alors qu'ils peuvent être au nombre d'une centaine ? A titre d'exemple, la Foire du Meuble de Milan regroupe près de 3.000 exposants italiens ... C'est d'autant plus inconcevable que la valeur d'une PMI repose essentiellement sur ses dirigeants et qu'il ne faut jamais sous-estimer la capacité des gens à manipuler leurs interlocuteurs : "Si nous passions trois jours seulement dans une entreprise, nous nous ferions rouler quatre fois sur cinq".

3. EN CONCLUSION

Si le BCG voulait réaliser l'expertise stratégique d'une PMI, il risquerait d'une part de se tromper fortement d'autre part, ce qui est plus grave, de fourvoyer par ses conseils le patron de l'entreprise. Le coûteux remède pouvant être pire que le mal, l'abstention s'impose.

CHAPITRE II

UNE CONCEPTION COMMUNE DE CE QUE DOIT ETRE UNE EXPERTISE (SYNTHESE)

Nous venons de voir comment chaque groupe d'acteurs concevait l'expertise industrielle. Malgré des rôles institutionnels spécifiques et parfois opposés leurs avis convergent sur ce que doit être cette expertise. Ils y ont recours en général pour les mêmes raisons obéissant en cela à un même souci de considérer l'entreprise dans sa globalité.

Les véritables divergences vont intervenir au moment de l'utilisation du rapport d'expert, mais la définition de l'expertise souhaitée, le choix de l'expert, la grille d'analyse qui lui est imposée sont semblables.

Nous allons reclasser ces points communs sous les différentes rubriques que nous avons déjà utilisées pour le découpage des entretiens c'est-à-dire du point de vue de

- la demande
- de l'expertise attendue
- la personne de l'expert
- les méthodes employées et du rapport d'expertise
- de l'utilisation de ce rapport

1 LA DEMANDE

Que ce soit au sein de l'administration, de la part des banques, des groupes industriels, des investisseurs publics ou privés, il existe une forte demande d'expertise. Cette demande relativement nouvelle s'explique pour plusieurs raisons :

- Une globalisation des analyses

Les critères financiers ne sont plus suffisant à eux seuls, pour appréhender un projet industriel dans un contexte ressenti comme très instable. Les extrapolations que permet une analyse financière sont souvent infirmées par les faits.

De plus, il est indispensable de tenir compte des répercussions d'une décision dans tous les domaines. L'administration par exemple doit se préoccuper des implications sociales, économiques, politiques d'une mesure. Si le projet d'une entreprise conduit à diminuer l'emploi, il faut pouvoir dire que ce projet est interréssant dans son ensemble et apporter pour cela une expertise qui ne sépare pas un aspect de l'entreprise des autres aspects.

Ce souci de globalisation est commun à tous les acteurs, à la fois parce que sur un même projet, interviennent les banques, l'administration, les particuliers et parce qu'il faut montrer qu'aucun des aspects du problème n'a été négligé.

- Un contexte de négociation

Ce n'est plus un homme seul qui décide mais très souvent un groupe d'individus représentant des intérêts différents (sans forcément être divergents). Ces personnes peuvent appartenir au même organisme, mais dans ce cas, il faut pouvoir faire accepter une décision. Dans un tel contexte, il faut créer ou communiquer une confiance en un projet aléatoire puisque tourné vers le futur. Ces préoccupations étant différentes, l'analyse que chacun peut faire de la situation ne peut pas servir de point de départ à une discussion.

Une acceptation différente du risque

La notion de risque a évolué et il est difficilement acceptable de prendre un certain risque de son propre fait. Les discussions autour du nucléaire en sont un exemple. Mais s'il ne peut être évité, le risque doit au moins pouvoir être expliqué. Pour ne pas avoir à l'assumer il devient alors nécessaire de recourir à une expertise.

L'objectivation de la décision

Les acteurs se trouvent confrontés à un double problème, apprécier du qualitatif et traduire un langage. Il faut être capable de

comparer plusieurs propositions, de les classer et d'arbitrer entre elles. On demande donc à l'expert de chiffrer ou de quantifier les élements de la décision que ce soit en les mesurant ou en leur donnant une note. Plusieurs personnes intervenant dans la décision il faut aussi que le langage soit commun. Cet aspect traduction est très important pour les syndicalistes qui emploient un langage totalement différent.

- La justification d'une décision

Le décideur doit pouvoir justifier sa décision auprès de ses supérieurs, de ses partenaires ou de ceux chargés de l'appliquer. Le chiffrage et le rapport d'expertise prouvent l'existence d'une vérité indépendante du décideur. Les choix ne relèvent plus de l'abitraire d'une décision, mais découlent alors d'un examen rationnel.

- L'affirmation d'un pouvoir

Expertiser une entreprise montre à la fois qu'on a la possibilité d'intervenir sur l'entreprise et qu'on est un acteur important. Le Ministère du Travail voit dans l'expertise industrielle un moyen de faire prendre en compte la dimension emploi par les autres acteurs administratifs.

- Le problème du temps

La décision prise par le demandeur l'engage pour une certaine période vis à vis de l'entreprise, par exemple par un apport financier. Mais le pouvoir d'intervention dans le temps est différent selon les acteurs. Le risque sera d'autant plus grand que le décideur n'aura pas la possibilité de piloter le projet. Il devra s'assurer dès le départ que la trajectoire choisie est la bonne et demandera plus de précision à l'expertise. INODEV par exemple n'intervient plus une fois son avis donné, et entre dans un luxe d'analyse cherchant à minimiser le risque a priori. L'entrepreneur qui pourra en fonction des circonstances infléchir le projet ne cherche pas au moment de la décision la même finesse d'analyse.

2. L'EXPERTISE ATTENDUE

Les nécessités découlent directement de l'attente des demandeurs. On ne les retrouvera pas toujours dans l'expertise finale mais ce sont elles qui vont guider le demandeur dans le choix de l'expert et le canevas d'analyse qu'il lui imposera.

- La crédibilité

Tous les demandeurs s'accordent pour dire qu'il n'y a pas une bonne solution dans l'absolu, en revanche l'expertise doit apporter une analyse crédible, c'est-à-dire à laquelle tous les protagonistes peuvent croire. Cette analyse n'étant pas unique, il est inutile et même néfaste de demander plusieurs expertises.

- L'unanimité

Les faits rapportés par l'expertise ne doivent pas pouvoir être remis en cause. On n'attend pas de l'expertise qu'elle détermine la décision mais qu'elle crée une base commune de discussion à partir de laquelle s'élaborera un consensus. Dans certains cas, il est toutefois demandé à l'expert de proposer des solutions et deles estimer ensuite.

En objectivant les élements de la décision l'expertise utilise un langage reconnu par tous. Cette unanimité sera d'autant plus facile à obtenir que les protagonistes auront un acquis culturel commun, duquel découlera une entente tacite sur le modèle de l'entreprise.

- Une vision complète

L'expertise doit éliminer l'imprévisible dans tous les domaines et loin dans le temps. Pour cela, on demande au rapport de se référer à un schéma commun de l'entreprise : le marché, les hommes, l'outil de production et la structure financière.

./...

3. LA PERSONNE DE L'EXPERT

Le choix de l'expert

Nous avons remarqué une grande diversité dans la personnalité des experts tant par leur origine que par leur statut professionnel. L'expert peut appartenir à l'organisme décideur quand les rapports de pouvoir sont en sa faveur (banques), mais est nécessairement extérieur quand il faut faire accepter une décision (CIRI).

Toutefois, certains traits se retrouvent dans la plupart des experts :

- il possède le même bagage culturel que le demandeur
- il sort d'une école d'ingénieur ou d'une école de commerce ce qui justifie sa capacité à analyser l'ensemble des aspects de l'entreprise
- même s'il est souvent spécialiste d'un de ces aspects (financier, production, technique, etc...) le travail qui lui est demandé est celui d'un généraliste.
- inversement l'expert apporte une plus value par les informations dont il peut lui même disposer. On a donc éventuellement recours à un spécialiste comme à l'ANVAR.
- il est capable de s'adapter aux langages des divers acteurs et de les traduire, par exemple transformer le projet d'un technicien en l'échéancier d'investissement demandé par le banquier.

La qualité de l'expertise telle que nous l'avons ressentie dépend en partie de l'acceptation de l'expert par l'entreprise. Ce critère est important dans le choix du bon expert.

La légitimité de l'expert

Cette légitimité a plusieurs sources ;

- ce peut être son statut personnel : dîplomé, réputation dans un domaine ou personne ayant déjà réussi. Un industriel ayant réussi dans la même branche d'activité est très apprécié.

./...

- Lorsque le demandeur à un statut bien établi ou lorsque l'expert appartient à l'institution demandeuse

- La légitimité de l'organisme auquel il appartient. Un expert du BC G bénéficiera de l'apriori favorable du groupe.

- La légitimité des outils qu'il emploie

L'ensemble de ces points permet de cerner un peu mieux la personnalité de l'expert. Toutes ces remarques ne se trouvent pas réunies simultanément dans chacun des cas étudiés. Le tableau suivant permet d'en avoir une vue d'ensemble.

	Mission bien définie	Canevas imposé	Expert extérieur	Expertise générale	Apport important de l'expert	Qualité de l'expertise obtenue (d'après les auteurs du mémoire)
BANQUES	**	**	0	**	0	Bonne grâce à la connaissance du quotidien de l'entreprise
CREDIT NATIONAL	***	***	0	*	*	Bonne car seul l'aspect financier est pris en compte
GROUPES INDUSTRIELS	***	-	-	-	-	Elle est réactualisée en permanence et n'est jamais exacte
CPI	0	**	-	***	0	Banale, sans valeur ajoutée
ANVAR	**	***	*	*	**	Au départ, l'expertise n'était pas générale mais tend à le devenir.
INODEV	**	***	0	***	***	Expertise meilleure que la moyenne mais guère plus fiable
APRODI	-	-	*	***	*	Peu convaincante
Ministère du Travail	0	*	*	***	*	
CFDT	*	0	*	***	*	
IDI en interne	**	*	-	***	**	
IDI : partie sous traitée	***	***	*	0	***	

Pour éviter des périphrases trop longues, nous avons indifféremment utilisé le nom générique de l'expert ou celui de l'organisme demandeur.
La notation va de *** : très important à 0 : inexistant
Un trait signifie que la réponse est trop variable pour être significative.

4. LES METHODES EMPLOYEES. LE RAPPORT D'EXPERTISE

La façon de procéder

Le rôle de l'expert est complexe puisqu'il est à la fois l'intermédiaire du demandeur et le traducteur des informations qu'il peut avoir sur l'entreprise. On retrouve ces deux aspects dans sa façon de procéder :

- l'expert doit s'imprégner de la mission qui lui est confiée et intérioriser les critères de jugement du demandeur. Plus la mission est floue, plus l'expert y substitue sa propre compréhension. L'expert peut simplement remplir des formulaires ou à l'inverse remplir le vide d'une mission inexistante, c'est l'exemple des ingénieurs des mines en DRIR experts en CPI.

- l'expert est un traducteur

D'une part, il vérifie les informations fournies par l'entreprise elle-même et les valide, d'autre part, il transcrit dans un langage commun et éventuellement quantifiable les aspects de l'entreprise qu'il doit étudier. Dans le cas de l'ANVAR, c'est l'aspect innovation qui domine. L'expert doit donc être capable de traduire en termes clairs la part innovatrice du projet présenté;

Par ailleurs, l'expert apporte une plus value avec les sources d'informations particulières dont il dispose. Mais sa neutralité n'est pas entière et certaines difficultés de l'expertise en découlent :

- il préférencie toujours certains aspects
- ayant été séduit par un des aspects du projet (l'aspect technique par exemple), il se substitue à l'entreprise et défend le projet comme s'il était sien.
- interprétant sa mission, il pratique une autosélection dans la remontée d'information.
- sa propre formation rend difficile l'utilisation d'un prisme différent (par exemple adopter le point de vue syndical)

Le tableau suivant résume le rôle del'expert

Experts / emandeurs perts	Provenance	Type	ROLE				
			Validation Traduction Filtre	Autosélection	Apport d'informa-mations suppl.	Apport de solution	Mise en oeuvre de solution
BANQUES	I	G	X	X			
CREDIT NATIONAL	I	G	X	X			
CPI	I	G	X	X			
APRODI	E	G	X		X	X	X
ANVAR	E	S	X		X		
INODEV	I - E	G	X		X		
CIRI	E	G	X		X	X	X
GROUPES INDUS-TRIELS	I - E	G - S	X	X (?)	X	X	X
IDI	I - E	G - S	X	X	X	X	X

G = Généraliste
S = Spécialiste
I = Interne
E = Externe

LES OUTILS

Les raisons qui ontprévalues lors du choix de l'expert et les objectifs qui lui sont assignées sont en grande partie semblables dans les exemples d'expertise que nous avons pu étudier. Il est donc normal de retrouver cette similitude dans les outils employées.

L'un des principaux outils est la référence à une norme. Puisque la bonne solution n'existe pas dans l'absolu, il faut raisonner par comparaison. La notion de ce qui est normal peut être imposée par le demandeur (les ratios bancaires) ou faire partie des compétences de l'expert (l'industriel qui doit expertiser son concurrent). La CIM développement propose un système d'expertise par comparaison à une norme statistique. Face à la complexité d'une entreprise que l'on ne sait pas cerner, nous avons souvent entendu des expressions comme "rechercher les manques patents", "détecter les différences" "repérer les faits anormaux". Un expert nous à même dit ne savoir travailler que par comparaison, dès qu'il s'agit d'une entreprise nouvelle pour lui, il doit faire confiance aux hommes.

Par ailleurs l'expert doit compléter une grille d'analyse qui lui est imposée. Cette grille demande d'étudier les quatre aspects fondamentaux de l'entreprise : le marché, les hommes, l'outil de production, la structure financière. Mais malgré le cadre imposé l'expert privilégie sa propre approche. Par exemple, l'APRODI cherche à tout analyser par le biais des hommes et jugera la valeur du marché d'après l'équipe commerciale l'outil de production par la personnalité des responsables techniques, la santé financière par l'appréciation du chef d'entreprise.

La BANQUE DE FRANCE voit tout par le biais des postes du bilan. Des investissements en prospection sont le signe d'un dynanisme commercial, le niveau de recrutement du personnel peut s'apprécier par la structure des salaires, les investissements en production sont le reflet d'un outil de production moderne, la structure financière est analysé à l'aide de ratios.

Suite à cette dernière remarque une autre méthode s'impose de façon nécessaire. Il s'agit de contrôler la conformité aux ratios imposés par la BANQUE DE FRANCE. L'habileté de l'expert ou de l'entrepreneur est de faire entrer l'entreprise à l'intérieur de ce cadre de ratios.

./...

Pour certains des points à étudier, l'expert n'a pas de connaissance particulière. L'entreprise est la principale source d'informations et fournit des réponses. L'expert se contente alors de vérifier la cohérence du discours qu'on lui présente ou chercher dans l'entreprise les informations dont il a besoin.

Le dernier outil et le moins quantifiable, est l'entretien avec les hommes. Toutle monde y accorde beaucoup d'importance et lorsque nous avons essayé de savoir ce que l'expert en attendait, nous avons pu comprendre qu'une longue expérience permettait de juger les hommes. Nous n'avons jamais pu en savoir plus.

Certains des outils que nous ne rappelerons pas ici répondent à des préoccupations spécifiques de la demande, comme par exemple la paternité des brevets pour une étude de l'ANVAR.

LE RAPPORT OBTENU

Les rapports rendus satisfont en général ceux qui les demandent. Ils nous ont donné une impression d'uniformité et il est difficile aux vues du seul rapport de déterminer qui le demande. Ceci est en partie du au souci des experts d'anticiper le jugement des demandeurs, ceux ci utilisant les mêmes critères.

Malgré le cadre rigide de ces expertises, l'expert apporte toujours le biais de son propre schéma culturel. Un chercheur qui devra aussi étudier l'aspect commercial ni consacrera qu'un petit paragraphe mais envahira de détails l'aspect technique, le financier fignolera l'analyse des bilans.

Outre, cette limite, interviennent les limites de temps (il faut souvent tout faire en un jour), de coût, celles des moyens d'investigation de l'expert. Celui ci devra parfois mettre en doute ce qui dit une personne et remettre momentanément en cause les rapports de force dans l'entreprise. L'expert ne peut pas toujours se le permettre. En plus de la qualité du rapport les experts insistent sur l'apport pour l'entreprise des contacts avec l'expert. En général l'entreprise le reconnait quand l'aide demandée a été accordée.

./...

5 L'UTILISATION DE L'EXPERTISE

L'utilisation de l'expertise peut n'être qu'un alibi, mais élimons ce cas du cadre de notre étude et restons en au cas de l'expertise liée à une décision.

L'expertise fournie est en général jugée suffisante et la personnalité de l'expert n'est pas contestée. On nous a même affirmé qu'une mauvaise expertise est la conséquence d'une demande mal formulée.

Les quelques expertises contestées le sont sur des jugements portés par l'expert sur des points sortant du constat factuel. Si l'expert se substitue au décideur il perd une partie de sa légitimité et ne peut plus réunir les acteurs autour d'une même table.

Ce qui nous a surtout surpris est le contraste entre le souci de globalité qui dominait pour la conception du rapport et l'utilisation très limitée qui en était faite. La grille d'analyse par exemple sert à se faire une vague opinions et beaucoup moins à porter un jugement technique sur un des aspects du projet. Nous sommes beaucoup plus près du jugement du maquignon (qui peut être excellent) que d'une étude approfondie pour découvrir, "La Vérité". Comme ont ne sait dire que le projet d'une entreprise est bon que si tous les aspects sont bons les décideurs vont par différence chercher les faiblesses du projet. Ce sont elles qui seront au centre de la discussion financière qui repartira les engagements des divers acteurs dans un plan de financement.

Mais l'expertise est surtout utilisée pour réunir différents acteurs qui ne voudraient pas s'engager seuls. Si l'acteur considéré comme le plus important s'engage, les autres suivront. On a donc parlé d'expertise pour : "faire prendre la sauce " ou pour "être lecatalyseur".

Ce dernier aspect est une des principales limites de l'expertise les intervenants veulent minimiser leur engagement ne cherchant pas à maximiser un gain mais à limiter le risque.

Cette attitude peur faire échouer le projet en le réduisant et en affaiblissant les possibilités d'adaptation de l'entreprise aux conditions réelles du déroulement.

CHAPITRE III

MODELISATION CONSTRUCTIVE

INTRODUCTION

Après l'examen brut des faits, nous avons cherché à comprendre leur logique sous-jacente. La synthèse de nos observations nous a montré la profonde similitude des rapports d'expertise. Ce constat est d'autant plus surprenant que ces expertises étaient souvent opposées les unes aux autres dans une recherche de points de vue différents.

Dans ce chapitre, nous allons montrer comment, en resituant l'expertise dans le cadre de sa demande et des contraintes qui s'appliquent à cette dernière, nous pouvons comprendre le constat rappelé précédemment.

Dans un premier temps, il nous faut définir plus précisément notre problématique. Cette étude se réfère principalement aux expertises commandées lors de la prise d'une décision par une institution décideuse (ou décideur) au sujet d'un projet industriel. Les termes employés appellent quelques définitions complémentaires.

Par projet industriel, nous soulignons le caractère "à réaliser" des projets soumis à l'expertise. Ce projet industriel est présenté par une entreprise, à savoir, dans le cadre des PMI, par les gens qui ont la charge de cette entreprise ou projettent de la prendre. Nous avons abondamment souligné l'importance du facteur humain dans la prise de décision aussi nous considérons que deux projets industriels identiques mais présentés par deux équipes différentes sont en fait deux projets différents.

L'institution décideuse (ou décideur) peut être des plus variée dans son organisation. Nous ne nous intéresserons pour commencer qu'à la partie extérieure de cette institution dénommée par sa raison sociale. Le cheminement de la prise de décision à l'intérieur de l'institution apparaîtra comme une des contraintes s'appliquant à la décision. Lorsque, à l'occasion de montages financiers, par exemple, plusieurs institutions

doivent statuer sur un même projet, nous considérerons qu'il y a en fait autant de décisions individuelles que de partenaires, même si tout se traite autour d'une même table.

Dans le cadre ainsi décrit, l'expert intervient à la demande d'un ou plusieurs décideurs. Le cas où l'industriel fait lui-même appel à un expert pour étoffer son dossier sort a priori du cadre de notre discussion.

La décision qui sera prise pourra se traduire dans les faits par un engagement financier ou pas vis-à-vis du projet, une autorisation de licenciement est une décision qui conduit à un engagement concret.

Pour terminer la mise en place du cadre de la discussion, il nous faut souligner le trait fondamental du jeu de ces acteurs qui permet de comprendre pourquoi les projets soumis ne suscitent pas toujours les mêmes points de vue au mépris des règles de la rationalité.

Par essence même, un projet industriel, parce qu'il n'est d'abord qu'un projet, va se dérouler dans le temps. De ce fait son succès relève de l'aléatoire. De plus sa qualité de projet industriel lui confère généralement une part d'incertitude non négligeable car sa réalisation dépend de la pertinence des anticipations de l'industriel sur des données très changeantes telles que le marché, la technique, l'environnement financier.

Le spectre du risque plane sur toutes les discussions autour d'un projet industriel. Quelles que soient les méthodes, les prévisions ne deviendront certitudes qu'à la date de leur réalisation. Pourquoi s'étendre ainsi sur les limites ontologiques de l'expertise industrielle ? M. CROZIER, dans son livre "Le Phénomène Bureaucratique", montre que le pouvoir c'est d'être en mesure de diminuer les incertitudes des autres ; on perçoit bien alors dans quel jeu de pouvoir s'inscrit l'expertise. Ce jeu prend place d'abord au niveau des décideurs qui commanditent les expertises.

Nous allons ainsi montrer, sur quelques cas qui nous paraissent fondamentaux, comment le jeu du décideur au milieu de ses contraintes conditionne la nature de l'expertise obtenue. Pour cela nous étudierons

l'influence du statut du décideur face à ses partenaires ou face à l'entreprise, puis l'influence de la clarté de la mission du décideur sur la qualité de l'expertise, puis l'influence des moyens dont disposent le décideur, puis l'influence de l'action du décideur après que la décision est prise et enfin l'influence de la façon dont le décideur est jugé à l'intérieur de son institution.

LE DECIDEUR, L'EXPERT ET LEUR STATUT

a) L'expert porte la même étiquette que le décideur face à l'industriel

L'expert représentant les actionnaires et l'expert agissant pour le compte du fisc ont très rarement accès aux mêmes informations et pour le moins cet accès leur est plus ou moins difficile. Cette contrainte, déterminante pour l'expertise produite, ne provient pas de la personnalité de l'expert. Le statut du commanditaire de l'expertise rejaillit directement sur le statut de l'expert vis-à-vis de l'entreprise.

L'enjeu de ce statut ne réside pas uniquement dans la qualité des relations de travail de l'expert. La complexité des informations à traiter permet généralement une multiplicité de présentations des données. on soupçonne souvent l'existence de plusieurs bilans de l'entreprise destinés à des lecteurs différents. De plus, l'entreprise possède en son sein la majorité des informations demandées pour une expertise. Si l'expert est perçu comme un partenaire, il aura accès à ces informations sinon le discours présenté par l'entreprise sera monolithique et dicté par l'objectif à atteindre au travers de l'expert.

b) L'expertise est un moyen de conquérir un statut face à des partenaires

Le statut du décideur face aux autres partenaires de la décision détermine grandement la nature de l'expertise demandée. Le CIRI dispose d'un pouvoir discétionnaire de fait sur les banques. Il peut exiger qu'une banque finance un déficit sans avoir à justifier si ce choix est optimum et quel sera son avenir. L'expertise première que mène le CIRI porte plus sur la nature du déficit à combler et sur l'impact politique et social d'un dépôt de bilan, que sur les perspectives d'avenir et la stratégie à terme de l'entreprise défaillante. Il est à noter qu'après avoir assuré la survie de l'entreprise en imposant son diktat, le CIRI peut alors se consacrer à l'étude d'un plan de restructuration.

./...

A l'opposé, le Ministère du Travail, ne dispose pas pour des raisons diverses, d'un pouvoir coercitif sur les banques et peut être surtout à l'égard du CIRI. Pour étayer sa vision de l'entreprise et la politique de l'emploi qu'il défend, le Ministère du Travail a réservé une enveloppe de son budget pour financer des expertises.

Pour convaincre ses partenaires qui disposent de prérogatives de fait, le Ministère du Travail doit montrer comment la solution qu'il propose est bonne dans l'absolu.

Or aujourd'hui l'expertise industrielle a valeur d'absolu car elle puise sa légitimité dans un langage culturel commun des partenaires de la discussion. Nous avons déjà souligné combien tout le monde s'accordait à juger l'entreprise suivant ces quatre aspects fondamentaux : le marché, les hommes, l'outil de production, la structure financière. L'expertise menée par le Ministère du Travail se devra de donner une réponse satisfaisante à ces quatre critères.

Nous venons de montrer comment l'expert se voit imposer de répondre aux quatre points cardinaux de l'entreprise pour la simple défense d'un statut du demandeur. "Tel est mon bon plaisir" doit devenir aujourd'hui : "comme le montre le rapport d'expertise, le projet que nous défendons est bon".

Il est à noter que la personne de l'expert est seule garante de la pertinence des jugements portés sur les quatre points considérés. Aussi est-il fondamental que l'expert soit reconnu par les partenaires de la décision. Dans le cas du Ministère du Travail, l'expert doit donc être choisi à l'extérieur parmi un groupe d'experts reconnus. Seule l'existence de normes culturelles plus ou moins partagées permet de trouver une issue à ce problème de communication. L'expert pour convaincre devra utiliser des moyens reconnus et ce faisant toutes les expertises devront se ressembler dans leur sémantique.

Il n'en reste pas moins que tous les partenaires reconnaissent la relativité de tels arguments et leur souplesse tout à la fois. Peu d'entre eux, en effet, s'aventurent sur le terrain de la contre expertise.

./...

Ainsi non seulement le statut du décideur devient aussi celui de l'expert vis-à-vis de l'entreprise, mais de plus le rapport de force qu'autorise le statut du décideur détermine en grande partie la nature de l'expertise produite. En particulier un rapport de pouvoir défavorable amènera à rechercher une expertise globale de l'entreprise répondant dans l'absolu à l'estimation des quatre points cardinaux de l'entreprise : le marché, les hommes, l'outil de production, la structure financière.

LE DECIDEUR, L'EXPERT ET LEUR MISSION

a) Une mission non objective a pour conséquence une expertise globale

Les institutions ne pèsent pas uniquement par leur raison sociale sur leurs représentants ; les missions qu'elles assignent à leurs émissaires déterminent tout autant leur place dans le jeu.

L'ANVAR nous a été présentée comme une Agence formaliste et procédurière alors que la séparation de l'Administration de tutelle aurait du lui permettre de rester souple et ouverte. Au premier abord, la critique est fondée car les procédures ANVAR se traduisent par des imprimés clairs à remplir dans le détail. Or quelle mission a-t-on donné à l'ANVAR ? lors de l'extension de l'activité de l'Agence en 1979, l'intention du Gouvernement était de financer à taux réduit les innovations.

L'ANVAR devait vérifier le caractère innovant du projet et elle devait en outre dépister les escrocs éventuels. Une définition aussi claire (elle a déjà le mérite d'exister) permet effectivement de formaliser une procédure claire et de traiter les projets soumis au travers de celle-ci. Ainsi un expert financier détermine si la société peut porter financièrement cet investissement, il vérifie en même temps la respectabilité de l'entreprise, un expert technique jugera de la nouveauté du produit et en outre il devra estimer la vraisemblance du projet.

A l'opposé de l'ANVAR, nous trouvons les crédits de politique industrielle. Notre petit tour d'horizon ne nous a pas permis de reconstruire la mission précise qu'on avait assignée à ceux qui les gèrent : certains excluent d'emblée les entreprises en difficulté, d'autres ne

./...

traitent pratiquement que des cas de restructuration délicate. Quelle expertise demande-t-on pour l'instruction du dossier CPI ? Une expertise financière est bien sûr nécessaire elle serait réalisée de toute façon car le montant d'un CPI ne couvrant jamais plus de 10 % de l'assiette globale (pour s'assurer de l'effet multiplicateur), ils font toujours partie d'un montage financier faisant appel à d'autres partenaires, des banques généralement. Mais l'instruction CPI ne s'arrête pas là car elle doit déterminer si le projet soumis s'inscrit dans le cadre de la politique industrielle nationale.

Or aucun critère objectif ne permet de vérifier la conformité du projet à ce cadre aussi flou et queles tentatives successives de définition n'ont pas réussi à clarifier.

Aussi lorsque l'on parle d'emploi, on ne sait pas s'il faut distinguer les emplois que l'on maintient ou ceux qui dureront. Lorsque l'on parle d'exportation, s'affrontent l'exportation qui ramène des devises et celle qui évite que l'on en sorte. Lorsque l'on parle de revitalisation du tissu industriel, il n'est pas précisé s'il s'agit du présent ou de celui qui s'affirmera dans l'avenir.

Cette longue énumération, se propose uniquement de montrer la différence de clarté entre la mission assignée à l'ANVAR et celle assignée aux représentants du Ministère de l'Industrie en région. Ces derniers ne sont pas tombés dans le piège décrit plus haut de la procédure. Mais leur expertise, comme celle du Ministère du Travail au paragraphe précédent devra étudier l'ensemble des facettes du projet pour pouvoir dire dans l'absolu, à savoir par rapport à l'absolu du moment : "c'est un bon projet", les instructeurs de dossiers CPI doivent estimer les projets soumis par rapport aux normes culturelles du moment. C'est dans le "sacré" qu'on espère collectif qu'ils arriment la qualité de leur jugement. Fera-t-on appel à d'autres experts que les Ingénieurs des Mines inexpérimentés et parachutés dans une région étrangère, rien ne changera la structure de l'expertise car l'expert ne saura pas plus que l'Ingénieur des Mines sur quels critères objectifs fonder son jugement.

./...

Ainsi, alors que nous avions déjà montré dans la partie précédente comment la faiblesse du statut du décideur conduisait à la recherche d'une expertise globale, nous trouvons ici que face au flou de sa mission, le décideur aura recours à une expertise globale. Nous avons mis en évidence deux types de contraintes de la décision qui conduisent à l'expertise telle que nous l'avons remarquée dans notre synthèse.

b) Le décideur peut faire écran au flou de sa mission

Mais il nous faut établir l'équilibre dans la diatribe CPI/ANVAR. En fait, la situation de l'expertise technique menée par l'ANVAR s'assombrit à la marge ; il parait significatif de noter que les seules critiques que les responsables de l'ANVAR font à l'égard de leur expertise technique, concernent l'estimation du projet et sa réussite dans le temps. Or, si quelques siècles de jurisprudence en matière de brevets permettent de juger de manière objective, voire technicienne de la nouveauté, en revanche, la qualité du projet, sa pérennité sont l'un et l'autre deux critères flous pour une mission. Or à la lecture, les expertises ANVAR perdent très largement leur pertinence lorsque l'expert juge du potentiel du projet et de son avenir. La réaction des responsables de l'ANVAR parait fidèle à leur logique première, ils ont entrepris de critériser objectivement la qualité du projet et sa pérennité...

Si l'on suit le raisonnement précédent, il convient de se demander si la personnalité de certains décideurs ne peut pas faire écran au flou de leur mission. Ils prendraient sur eux de se définir une ligne de jugement sans faille, ils se comporteraient comme s'ils étaient guidés par une mission claire. Nous serions tentés d'interpréter la réussite diverse des instructions des CPI à l'aide de cette remarque.

Nous touchons ici à une notion fondamentale et que l'on percevra encore plus loin : celle de maîtrise d'oeuvre. L'IDI est maître d'oeuvre des expertises qu'elle commande. Sur un projet à étudier, elle détermine elle-même quelles données approfondir : le marché, les stocks, le potentiel humain... Elle fait appel à un expert en conséquence. La prestation de ce dernier relève du sous-traitant technicien : il ne pose pas ses critères, il fait seulement accepter ses méthodes et il ne porte pas de jugement global : il donne un avis d'ordre technique portant bien souvent sur l'examen du présent et non du futur : le marché est de tant (...), l'outil de production permet de (...). C'est l'IDI qui réalise pour elle-même la synthèse.

A l'opposé, l'appel à l'APRODI lors d'une procédure CPI ou pour une expertise destinée au CIRI, relève très souvent d'un abandon de maîtrise d'oeuvre de la part des décideurs ; l'expert à la charge de chercher les points à approfondir, il doit bâtir la stratégie à adopter et la synthèse remise doit préfigurer la prise de décision. Il n'est pas étonnant dans ce cas, que l'APRODI fournisse une étude globale de l'entreprise, de son projet ; elle jugera de la pérennité de l'affaire dans l'absolu, elle cherchera à appréhender dans l'absolu toutes les caractéristiques pertinentes du projet soumis. On retrouve encore ici le recours à la grille d'analyse universelle. Il ne peut en être autrement puisque l'APRODI, sous-traitante de la décision, ne peut pas juger en son âme et conscience mais doit documenter sa décision vis-à-vis de son commanditaire.

Ainsi nous pouvons dire que lorsque le décideur prend sur lui de se définir une mission claire et qu'il l'assume en ne sous-traitant pas sa décision à l'expert alors il peut faire écran au flou de sa mission et l'expertise qu'il demandera n'aura pas à apprécier l'entreprise dans sa globalité suivant les normes culturelles que nous avons déjà décrites plus haut.

En revanche, ou bien s'il ne fait pas écran au flou de sa mission, ou bien si le décideur sous-traite à l'expert la prise de la décision, alors dans les deux cas l'expertise produite se devra d'être globale car elle devra convaincre dans l'absolu du bien fondé de ses conclusions.

c) La clarté des objectifs fixés au décideur rejaillissent sur le cadre de travail de l'expert

La clarté de la mission n'est pas seulement déterminante à l'intérieur de l'institution :
On ne discute pas avec quelqu'un qui n'a rien à dire, à moins qu'il nous y force. Si les objectifs poursuivis ne sont pas perçus à l'extérieur de l'institution décideuse, tout cadre contractuel est impossible tant vis-à-vis de l'entreprise que vis-à-vis des autres partenaires éventuels. Si expertise il y a, l'expert qui sera commis, sera perçu avec le même flou que l'institution. La collaboration des partenaires ou de l'entreprise lui sera très difficile. Les experts rencontrés s'accordent généralement pour reconnaître que la majorité des informations pertinentes se trouvent généralement dans l'entreprise, même si elles ne sont pas toujours exprimées ; certains, d'ailleurs, cultivent l'art de la maïeutique pour se les procurer.

./...

On perçoit alors le danger de se priver d'un collaborateur aussi essentiel que l'entreprise.

De même vis-à-vis des autres partenaires une mission peu précise conduit à un détournement de l'objectif initial. Les CCI ont recruté des aides au conseil pour les entreprises. Mais le statut des CCI et leurs objectifs sont obscurs tant vis-à-vis de l'Administration que des industriels eux-mêmes. Ainsi l'Administration ne fait pas toujours confiance à l'expertise des AGI prétextant qu'ils sont à la solde des entreprises, à l'inverse les industriels ne livrent pas leurs problèmes les plus aïgus aux AGI car ils ne connaissent pas leur statut et leurs objectifs. Le risque est grand de perdre le secret de leurs informations. Les CCI ne sont qu'un exemple parmi d'autres du flou qui peut régner dans la perception des objectifs d'une institution.

Nous venons de voir comment certaines contraintes qui s'appliquent au décideur rejaillissent en fait sur l'expert. Toutes ne conduisent pas au même résultat, mais nous avons noté que tant le flou de la mission que la sous-traitance de la décision conduisent l'expert à réaliser une expertise globale de l'entreprise pour tenter d'asseoir ses conclusions dans l'absolu.

LE DECIDEUR, L'EXPERT ET LEURS CONTRAINTES MATERIELLES

Il va sans dire que les limitations matérielles qui s'imposent au décideur se retrouvent à l'identique pour l'expert. Lorsque le CIRI déplore la lenteur de l'expertise, il se lamente en fait sur le peu de temps dont il dispose pour prendre sa décision. Dans le même ordre d'idée on peut classer les délais, les sommes dépensées, les personnes, les informations disponibles et la façon de les interpréter. A la marge de ces limitations, on retrouve le cadre des limites ontologiques de l'expertise. Malgré l'évidence de ce paragraphe, il convient d'en souligner toute la signification et de ne pas oublier de vérifier si le coût de l'expertise (et des décideurs) est compatible avec le dimension du projet. Or cette question relève du niveau de la décision. Il en est de même des informations disponibles. Rentabiliserait-on une institution chargée de consigner des données fines sur l'économie ? Et finalement comment interpréter rationnellement les informations disponibles. Beaucoup de méthodes se

./...

fondent sur les bommes pour répondre à toutes les questions réputées pertinentes vis-àvis du projet. Mais l'appréciation des hommes est une méthode non quantifiable, c'est pourquoi plusieurs institutions recourent à un examen des projets à l'aide de comparaisons statistiques.

Mais les méthodes statistiques partent du principe de la constance des paramètres observés, or à l'échelle de la petite entreprise ce principe ne fonctionne pas. Au contraire, peut-être parce que les doubles ne peuvent cohabiter, la petite entreprise cherche toujours à se démarquer par rapport à ses concurrents. Dans ce cadre la statistique ne peut s'appliquer qu'à une vision sectorielle de l'activité. Mais il faut alors vérifier si la mission du demandeur l'autorise à garder une vision sectorielle.

En résumé, malgré l'évidence de cette partie il convient de souligner qu'elle appuie notre thèse selon laquelle les contraintes du décideur, s'imposent peut-être sous une autre forme, à l'expert et conditionnent de ce fait la nature de l'expertise obtenue.

LE DECIDEUR, L'EXPERT ET LEUR ACTION SUR LE PROJET APRES LA DECISION

Après un examen des contraintes qui s'expriment avant et après la décision, nous allons aborder deux contraintes principales qui prennent leur source dans le temps qui suit la décision. La première qui fait l'objet de cette partie concerne la réalisation du projet de l'entreprise, la seconde concerne le décideur lui-même et la façon dont il sera jugé.

a) L'expertise demandée par les investisseurs recherche à déterminer la fluidité de l'investissement

Par investisseurs nous entendons toutes les institutions qui apportent des fonds propres à l'entreprise y compris l'industriel. Leur place d'actionnaire leur donne le pouvoir de suivre la réalisation du projet et d'influer éventuellement en cours de route sur son évolution.

De prime abord, cette situation parait moins confortable que celle des autres financiers qui n'interviennent pas en fonds propres. En effet, de l'aveu des personnes rencontrées, l'expertise industrielle réalisée avant un apport en capital engage beaucoup plus son auteur car on

./...

lui demande souvent de suivre lui-même cet investissement. Mais la nature même de l'expertise est bouleversée par la responsabilité dans le temps du projet.

Les entretiens avec les industriels eux-mêmes nous ont montré que leur approche du projet différait notablement de l'analyse à laquelle une demande d'aide les avait soumis. Les informations auxquelles l'expert extérieur a difficilement accès, l'industriel les connait dans toute leur profondeur et dans leur historique. La stratégie mise en oeuvre dans le projet est claire pour l'industriel mais ses alternatives le sont aussi. Nous avons vu jouer cette adaptation dans la réalisation de projets décrits pourtant exhaustivement dans leur rapport pour une attribution d'aide CPI, laquelle n'en faisait pas mention. Une machine qui devrait travailler sur deux équipes travaillera en fait sur trois équipes car le marché s'est déclaré plus tôt que prévu. de même la signature d'un contrat d'achat libellé en francs avant d'avoir la certitude des aides financières et surtout avant la remontée du dollar a permis d'économiser pratiquement 30 % du montant de l'investissement en francs.

Un groupe industriel cherchera, dans ses acquisitions, à vérifier la cohérence de ses filiales et l'expertise demandée ne cherchera pas tant la pérennité de l'entreprise que son intérêt stratégique pour le développement d'une activité du groupe. La santé de l'entreprise filialisée pourra toujours être améliorée par des investissements nouveaux ou un changement des hommes.

Les banques d'affaires tant décriées par leur façon d'agir et de fusionner les frères ennemis, regardent leurs acquisitions avec la même finalité stratégique dans le temps. On cherchera à remettre sur pied l'entreprise pour dégager une plus value à la revente, on cherchera à acquérir une taille critique dans un domaine...

On s'aperçoit ainsi que l'enjeu de l'expertise est totalement changé lorsque le décideur conserve un pouvoir de décision après l'acceptation du dossier. De ce fait l'expertise, comme nous l'avons montré, n'a plus à être globale et peut s'arrêter dans un domaine technique de l'examen du présent en présentant seulement <u>les leviers de commande de l'avenir et non le chemin tracé.</u>

./...

b) L'expertise industrielle réalisée par les institutions ne pouvant plus agir sur le projet est une nouvelle vision patrimoniale de l'entreprise

La majorité des institutions rencontrées ne disposent pas du statut d'administrateur. Pour les banques, la loi leur interdit toute ingérence dans la gestion des entreprises sous peine d'être déclarées responsables en cas de faillite. Or justement, ce sont les organismes bancaires qui prennent les garanties et les cautions. Leur vision de l'entreprise est patrimoniale. L'expertise qu'ils commandent le sera aussi.

Curieusement même lorsque le banquier sort des ratios pour établir son jugement, il garde encore sa vision patrimoniale ; beaucoup cherchent à estimer les hommes. Ce faisant, ils figent la situation du personnel alors que sa mobilité et son adaptation sont les meilleures garanties de la souplesse d'une entreprise. Mais le banquier doit être sûr, c'est pourquoi, il considère la qualité des hommes comme une garantie sous réserve que ceux-ci restent dans l'entreprise.

De même il faut que l'entreprise possède un marché, possède une bonne équipe dirigeante, possède un bon outil de production, possède une bonne structure financière. L'expertise se devra de vérifier ex ante la réelle possession par l'entreprise de ces quatre points cardinaux de la viabilité. La récente introduction des ingénieurs conseils n'aura permis qu'une extension des postes de l'actif du bilan au marché, à la qualité des hommes, à l'adéquation de l'outil de production, à la structure financière.

Le Crédit National finance sur les marges passées. Son activité de prêt à long terme le conduit à mesurer les capacités de remboursement des fonds avancés sur la MBA. Mais au lieu de financer sur la MBA à venir qui seule permettra effectivement d'honorer les échéances, sa vision patrimoniale le conduit à ne faire qu'une extrapolation des marges passées. La MBA est devenue un actif de l'entreprise au même titre que l'outil de production. L'histoire oublie quelquefois de dire qu'en plus de la "garantie" de la MBA, le Crédit National s'assure des garanties plus palpables telles qu'un immeuble ou un terrain.

./...

INODEV ne finance pas sur les marges passées mais sur les marges escomptées. Par essence même, l'innovation marque une rupture et toute tentative d'extrapolation est vaine. Le regard d'INODEV est donc résolument tourné vers l'avenir. Mais les études d'INODEV sont la garantie du risque pris ex ante. Il faut absolument que l'on soit sûr de la réussite avant de se lancer et on ne se lancera d'ailleurs qu'au niveau du risque minimum. Cette analyse montre une nouvelle fois que la plupart des tentatives nouvelles peuvent se résumer à une extension des actifs de l'entreprise grâce à l'objectivation des ressources cachées qu'elles soient matérielles ou non.

Dans un cas de CPI étudié en détail, le rapporteur a demandé à l'entreprise de fournir des lettres d'intention d'achat signées par les gros clients éventuels. La Caisse des Marchés de l'Etat n'avait pas inventé mieux lorsqu'ellenantissait des contrats signés avec l'Etat. Le carnet de commande dans les deux cas est devenu un élément de l'actif.

L'ANVAR et ses procédures sont tout à fait révélatrices de cette transformation. L'ANVAR finance l'innovation. Depuis leur création les brevets peuvent figurer parmi les actifs immobilisés de l'entreprise. Le fait même d'innover suivant les critères de l'ANVAR appartient désormais à l'actif de l'entreprise au point que les banques en tiennent le plus grand compte. La procédure ANVAR, parce qu'elle doit cerner ex ante l'innovation et le potentiel du projet, ne fait rien d'autre que chercher à révéler cet actif caché. Voici un extrait de la conclusion du plan de rapport d'expertise technico-économique d'une demande d'aide à l'innovation :

" En résumant les éléments ci-dessus dire :

◊ si le programme proposé aboutit à des produits ou procédés dont la performance et le prix sont concurentiels

◊ si les moyens prévus pour l'exécution du programme sont nécessaires et suffisants

◊ si le demandeur a les capacités directes ou indirectes d'atteindre les objectifs industriels et commerciaux prévus".

./...

Le recours à l'indicatif présent traduit bien la recherche d'assurance. L'entreprise est jugée capable parce qu'elle a les capacités ex ante.

La liste serait longue à examiner pour mettre en évidence ce phénomène de jugement patrimonial de l'entreprise. Pour notre démonstration nous remarquons qu'une fois de plus les données de la décision ont déterminé la nature de l'expertise demandée. Ainsi dans la mesure où le décideur ne peut plus agir après la prise de décision, il devra déterminer ex anté la réussite du projet ce qui le conduira à rechercherun examen global de l'entreprise et de son projet.

LE DECIDEUR, L'EXPERT ET LES SANCTIONS DE LEUR ACTION

Par les sanctions et le mode d'évaluation de l'action des décideurs, il est possible de retrouver toutes les contraintes précédentes car elles prennent leur source ici. Nous n'allons examiner que les conséquences de la définition de la responsabilité des décideurs sur la perception du risque attaché au projet qu'ils jugent et la formulation de la demande d'expertise qui en découle.

a) La responsabilité de la réussite de chaque projet accepté conduit à rechercher une expertise globale et absolue

La marge de manoeuvre des banques ou des instituts financiers les conduit à ne pas tolérer a priori d'échec dans les crédits qu'ils accordent. Ainsi chaque décideur est responsable vis-à-vis de sa hiérarchie de la bonne fin de chaque projet. A l'opposé, un cabinet de venture capital et dans une moindre mesure INODEV ne sont jugés que sur le résultat global de leur action. Ainsi on tolère un certain montant de contentieux à INODEV et on demande au cabinet de venture capital déquilibrer ses comptes et de produire si possible un bénéfice. Sous réserve du respect de ces contraintes, chacun est libre de la méthode choisie, il peut donc assumer pleinement ses choix.

En revanche le responsable d'un dossier dans une banque devra justifier le choix qu'il a fait en cas d'échec et sa parade consistera à demander une expertise (hors de l'instruction du dossier) qui lui permettra ensuite de montrer que tout autre que lui placé dans ces conditions aurait fait le même choix. Dans ces conditions l'expertise devra être jugée

./...

irréprochable, elle apportera donc la vision globale de l'entreprise qui se trouve inscrite dans les normes culturelles du moment.

A l'opposé, l'expertise d'INODEV ou du venture capitaliste pourra être sélective mais on constate que la marge d'erreur autorisée à INODEV ne lui permet pas d'échapper à la règle de l'expertise globale. Il faut aussi noter que sur ce point la nécessaire reconnaissance par la Banque de France des critères de choix d'INODEV lui impose une très grande homogénéité dans ses approches et dans les types d'expertises menées.

Ainsi les contraintes des demandeurs sont une nouvelle fois à l'origine de la nature des expertises. Nous aurions pu imaginer d'autres systèmes de responsabilité des décideurs mais même la responsabilité sectorielle n'est pas utilisée. Elle permettrait pourtant d'éviter de devoir réussir sur chaque entreprise et autoriserait un recul plus grand vis-à-vis du quotidien.

b) L'organisation interne de l'institution décideuse

Ce dernier point permettra de reconstituer la cascade des contraintes au sein d'une institution en appliquant les mêmes règles d'observation que celles qui furent exposées jusqu'ici.

Notre réflexion part de la remarque suivante :

◊ il est curieux de constater que les gens qui ont de l'audience auprès des industriels de leur région sont ceux qui savent dire oui ou non aux projets qu'on leur soumet sans se réfugier derrière l'autorité de leur institution. L'exemple du Comité CPI est révélateur : la notoriété de certains Ingénieurs des Mines en région tient à ce qu'ils n'ont jamais été démentis par le Comité. Ils ont ainsi toujours tenu leurs engagements vis-à-vis des industriels. Cette réputation leur vaut de pouvoir négocier à part entière avec leur partenaire.

Mais vis-à-vis de l'expertise produite une telle procédure a deux conséquences : d'une part il faut un certain temps pour acquerir cette notoriété or la rotation des Ingénieurs des Mines est rapide, d'autre part pour être sûr de ne pas être démenti par le Comité, le rapporteur devra réaliser une expertise plus serrée que celle effectivement demandée. La confiance ne se transmettant pas, par exemple, il devra justifier son rapport favorable par une étude conforme aux critères appliqués par le Comité.

./...

Il s'ensuit une intériorisation des critères du Comité ; lorsque ceux-ci sont clairs, elle se fait sans déformation mais lorsque le Comité juge en son âme et conscience (et en peu de temps) l'intériorisation conduit le rapporteur à s'appuyer sur une expertise globale ne laissant aucune prise à réfutation.

Le mécanisme que nous venons de décrire fait remonter à l'instance qui sanctionne le commanditaire de l'expertise, la détermination des contraintes qui pèsent sur le couple décideur-expert. Ce mécanisme s'itère pour reconstituer la chaine de la transmission des contraintes à l'intérieur de l'institution décideuse. Nous n'avons pas développé le prisme déformant qu'opère chaque niveau. Il convient cependant de rappeler que la personnalité d'un des maillons de cette chaine peut faire écran aux rangs supérieurs sous réserve qu'il satisfasse leurs critères.

Bien souvent le dernier échelon de décision est composé d'industriels extérieurs à l'institution. Il n'est pas sûr que cela suffise à imposer une optique industrielle à l'ensemble des niveaux de décision de l'institution.

Nous avons appelé ce chapitre "MODELISATION CONSTRUCTIVE" car nous avons voulu y proposer un cadre de réflexions sur le phénomène de l'expertise appliquée aux projets industriels. Ainsi toute initiative visant l'expertise devrait, en vertu des conclusions de ce chapitre, prendre en compte la structure de la décision et son contexte. Notre but était de montrer comment sur des points importants, les contraintes que l'on reconnaissaient à l'expertise, fonctionnaient déjà pleinement au niveau de la décision.

Dans le chapitre suivant nous présenterons en guise de conclusions quelques conséquences pratiques de cette modélisation constructive.

CHAPITRE IV

QUELQUES CONCLUSIONS PRATIQUES

La partie précédente nous a montré qu'il était impossible de cerner l'expertise sans retracer le contexte de la demande. Ainsi toute tentative visant l'expertise devra s'assurer de prendre en compte le couple expertise-demande et l'environnement dans lequel il évolue.

Ces conclusions proviennent d'une analyse débarassée des facteurs historiques pouvant venir influer sur les contraintes de la demande. Dans un premier temps, nous chercherons à reconstituer certaines d'entre elles et ensuite nous proposerons quelques voies pour l'actions des DII en vue de l'expertise industrielle.

a) Les contraintes historiques

Nous avons déjà souligné combien la définition d'une mission claire (ce qui peut aussi signifier une mission donnant carte blanche mais avec les moyens de l'assumer), conditionne la nature de l'expertise demandée.

Cependant la définition d'une nouvelle mission à une institution se heurte à l'inertie des moeurs des structures.

La mission qu'ont les instututions de leur mission peut ainsi évoluer très lentement. Il faut donc reconnaıtre les situations transitives.

Il n'en reste pas moins que le cadre de réflexion proposé précedemment permet de prévoir comment va s'articuler finalement la prise de décision et quel sera a priori le jeu de chacun des acteurs.

Il en est de même de la relation du décideur à l'exécution du projet dans le temps. Nous avons souligné l'importance du suivi possible de l'investissement pour l'abandon d'une vision patrimoniale (au sens où nous l'avons défini) de l'entreprise. Mais l'accueil du banquier au sein d conseil d'administration demande une modification profonde des règles de la société industrielle française. La loi en effet condamne l'immixtion du pouvoir financier dans la gestion des entreprises ; elle n'est d'ailleurs pas que la révélation écrite d'un état d'esprit de la société industrielle et financière française.

Aujourd'hui, l'industriel prospère peut gérer son affaire à l'abri de la contradiction alors que si le banquier pouvait siéger au conseil d'administration, il devrait rendre compte et discuter ses points de vue, le travail du banquier en serait aussi profondément modifié et les compétences requises seraient sensiblement différentes de celles demandées actuellement.

.../...

travail du banquier en serait aussi profondément modifié et les compétences requises seraient sensiblement différentes de celles demandées actuellement.

Lorsque nous avons soumis ces propositions à des banquiers, certains ont refusé la présence au conseil d'administration prétextant que ce n'était pas leur rôle mais ont proposé de siéger à un conseil d'observation qui n'aurait pas à prendre de décision. Cesmêmes banquiers ont insisté sur le clivage actuel entreles banquiers et les industriels qui jouent souvent comme des frères ennemis ce qui alimente une suspicion réciproque. D'autres ont reconnu l'utilité de la proposition mais ont révélé avoir dû refuser certaines offres de sociétés étrangères installées en France qui leur offraient une place dans leur conseil d'administration, en raison del'organisation interne de la banque.

Si l'administration développe ses activités de financier auprès des entrepriseslе même problème se posera alors pour elle, mais ce choix correspondra alors à un choix de société. La constitution de l'IDI en société anonyme fut un moyen d'éluder le problème.

b) L'expertise industrielle et les DRIR

L'étude de ce dossier nous a été confié par la DELEGATION AUX AFFAIRES REGIONALES à propos de l'instruction des dossiers de Crédits de Politique Industrielle.

En ce qui concerne les CPI, l'expertise industrielle n'est que le reflet du flou qui règne tant au niveau du statut de la DRIR en tant qu'intervenant financier, que de la mission confiée à ceux qui accordent ces aides et enfin de l'absence de possibilité d'intervenir dans le déroulement du projet.

De ce point de vue, une responsabilisation plus grande de l'échelon de la DRIR au mépris de l'uniformité de jugement sur le territoire national (qui n'existe pas de fait) permettrait de conforterle statut de la DRIR. Et sous réserve que les gens en région aient les moyens financiers d'assurer leur choix alors la définition d'une mission telle que l'animation industrielle qui leur donnerait carte blanche dans un cadre précis d'intervention suffirait à supprimer le second obstacle à l'abondon de la recherche éperdue d'une expertise industrielle. Les partenaires de la région auraient

./...

alors en face d'eux une institution responsable et seraient ainsi légitimés ceux qui d'ores et déjà accomplissent leur mission en s'étant d'abord défini des objectifs clairs.

Reste le problème de l'action pendant le temps de la réalisation du projet. A notre avis ce point peut être contourné dans la mesure où la DRIR ne cherche pas à se substituer aux circuits de financement habituels. Ainsi au lieu de rechercher un effet de levier illusoire, les crédits de politique industrielle pourraient être consacrés à des opérations différentes des financements des entreprises. Il importerait alors à la DRIR de définir régulièrement ses objectifs et éventuellement de les soumettre régulièrement à PARIS pour approbation. Elle réaliserait donc elle-même l'investissement qu'elle juge utile pour favoriser l'expansion industrielle de la région qu'elle représente.

On peut alors s'interroger sur la multiplicité des institutions chargées de veiller à l'épanouissement industriel d'une région. La DRIR peut justifier cette mission car ellelui permet de mieux connaitre le tissu industriel et ce faisant mieux remplir le rôle d'antenne du Ministère Parisien.

L'expérience de l'introduction des AGI dans les Chambres de Commerce dont la vocation était de favoriser l'aide en gestion aux entreprises, a finalement abouti à la constitution d'un service de conseils commerciaux et administratif répondant à une démarche réelle des entrepreneurs.

On invoque souvent l'utilité de l'expertise demandée pour l'attribution d'une aide par l'effet second (mais principal dans la justification) et bénéfique qu'aura le contact de l'expert et de l'entreprise Il faut se méfier des ricochets car on peut toujours s'interroger sur le bien fondé du retard. En effet, si effectivement on juge utile pour les entreprises qu'elles aient recours à des sociétés de conseil alors est-il peut-être préférable de le favoriser en dehors de l'attribution d'aide car le pourcentage d'entreprises bénéficiant d'aides est encore très faible.

En Allemagne, le RKW assure la vitalité d'un réseau de cabinets de conseil privé en fournissant par des demandes d'études un minimum garanti de volume de travail. Ce système a le double mérite d'une part de mettre en

./...

place un système d'agrément des cabinets de conseil et d'autre part de ne faire porter aux entreprises qu'une partie de l'entretien de ce réseau. Nos différents entretiens ne nous ont pas montré en revanche, un besoin pressant d'un tel réseau en dehors des Administrations dispensatrices d'aides financières.

Enfin, dans le système des aides à l'industrie nous avons remarqué la notoriété de l'ANVAR malgré sa jeunesse. Il parait dangereux de supposer que l'ANVAR saura accomplir toutes les missions qu'on pourra lui confier. Nous avons montré comment autour d'une mission et d'objectifs clairs l'ANVAR a été en mesure de mettre sur pied une procédure efficace bien que couteuse en dépenses de fonctionnement. Le système de l'ANVAR nous parait le mieux adapté pour toutes les aides non sélectives de l'entreprise. Contrairement aux aides fiscales, les aides de l'ANVAR apportent de l'argent frais et permettent des actions sectorielles visant des créneaux plus précis. Cependant, il faudra veiller au rendement de ce système par rapport aux éxonérations fiscales.

c) Conclusion

L'expertise industrielle prévoyant l'avenir n'existe pas, elle crût voir le jour devant la nécessité de conforter des intervenants qui n'avaient pas les moyens d'assumer les risques qu'ils prenaient. Il existe en revanche des techniques d'analyse du présent qui permettent de montrer des leviers de commande pour l'avenir mais ces leviers devront être actionnés en leur temps et ce moment n'est pas prévisible.

Au terme de ce rapport, nous laisserons en conclusion l'interrogation suivante : N'est ce pas tuer la vitalité du tissu industriel que de vouloir priver ses cellules du droit de mourir ?

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Centres de recherche en gestion

MM. BERRY
ENGEL
MATHEU
MOISDON

Melle PALLEZ

M. RIVELINE

D.I.I.

MM. ASCHENBROICH
FAURE
FESSARD
FOSSIER
GILET
VO VAN QUI

Ministère de l'Industrie, Administration Générale

Mme LAUDE

MM. BIOT
BOUCHARD
GAUDIN
LOOS
NOBLET
REUMAUX
ROUSSEL

Autres Administrations

M. MENNESSON (Travail)
BEAUFRET (Trésor)
FUNEL (Trésor)
BARON (TPG)

Agences ou Associations

Mme CHANFOUR (OPQCM)

M. DUPRAT (OPQIBI)

Divers :

Melle GALTHIER (AGI)

Melle VINCENT (Comité d'expansion de la Somme)

./...

Mme BAUMEIGE (ANVAR)
M. VARTANIAN (ANVAR)
M. SARQUIS (ANVAR)
M. FINE (APRODI)
M. MURAT (APRODI)
M. DAUDE (INODEV)
M. TECHTEL (INODEV)

Banques

MM. FREYESEN (PARIBAS)
CARRIERE (STE GENERALE)
DUVERGER (STE GENERALE)
de MIRAMONT (CREDIT DU NORD)

Organismes financiers

MM. BAUDOIN (CREDIT NATIONAL)
DUPONT (IDI)
Melle KAPLAN (CREDIT NATIONAL)
M. de LABRANHE (CREDIT NATIONAL)
M. PRATLONG (CEPME)

Industriels

MM. DELATTRE (CGE)
NOUVELLE (ELF)
d'HAUSSY (Entreprise d'HAUSSY)
HINIGOYEN (ACPS)

Syndicats

MM. VENTURINI (CFDT)
ROUSSELET (CNPF)

Sociétés de Conseils Privées

MM. BOILOT (SOFRES)
COLLIGNON
Mme FRISH (SYNESIS)
MM. TABORD (CIM - Développement)
ZUMINO (BCG)