

# Sociétés en difficulté :

## comment mener une opération de sauvetage

L'objectif au travers de cette série de deux articles est d'aborder le thème « des sociétés en crise », thème d'actualité, que nous traitons chez Zalis depuis près de huit ans maintenant. Nous donnerons, par ce biais, des conseils fondamentaux aux intervenants en mission dans des sociétés en phase de rupture ou de crise.



Daniel Cohen

L'objectif au travers de cette série d'articles est d'aborder le thème « des sociétés en crise », thème d'actualité, que nous traitons chez Zalis depuis près de huit ans maintenant. Nous donnerons, par ce biais, des conseils fondamentaux aux intervenants en mission dans des sociétés en phase de rupture ou de crise.

- Le premier article, paru dans le numéro 104 de Décideurs, était consacré à la première phase du retournement, la phase « diagnostic », constituée d'études préalables.

- Ce second volet sur « la mise en œuvre opérationnelle » traite du processus complet de retournement de l'entreprise.

Notre analyse part du postulat de validation du plan d'actions proposé à l'issue de la phase de diagnostic. Ce plan d'actions, véritable déroulé opérationnel du sauvetage de l'entreprise,

Par **Daniel Cohen**, président fondateur de **Zalis SAS**, spécialisé dans les entreprises en phase de rupture ou en crise.

permet de sauvegarder des emplois et les actifs stratégiques de l'entreprise.

### Le déroulé de l'intervention

#### Le pacte décisionnaire

Le premier challenge de l'équipe intervenante est de passer un pacte avec l'équipe dirigeante de l'entreprise. Ce pacte constitue l'entente sur un but commun précis. Lors de cette réunion dédiée au dénouement du retournement, le dilemme sur le remplacement partiel de l'équipe dirigeante se pose.

Un échéancier est monté autour des tâches prioritaires. L'astreinte sera hebdomadaire et répondra à la question fondamentale : qui fait quoi et pour quand ?

Cette fréquence peut diminuer au fil du temps. D'une séance à l'autre, l'atteinte de chaque objectif fixé est vérifiée, la conformité des actions au pacte est validée. Des rapports réguliers sont établis, complétant le diagnostic initial, afin de permettre aux différents acteurs de reconsidérer l'entreprise en phase d'évolution et de travailler sur de nouveaux objectifs.

Il est impératif de créer des structures ad hoc pour procéder à une transformation de la dette en capital

Dans certains cas, remplacer une partie des membres de l'équipe en place par des personnes extérieures s'avère nécessaire. En général, quand l'équipe en place peut être maintenue, cette voie est privilégiée.

#### Le comité de suivi

La programmation d'un comité de suivi est la deuxième étape de l'interven-

#### Une équipe intervenante façonnable

La reconfiguration de l'équipe en charge du sauvetage intervient après le lancement de l'opération. Afin que la pluridisciplinarité de l'équipe intervenante soit encore plus pertinente, cette dernière doit être reconfigurable.

L'action est renforcée par la mobilisation d'expertise et d'expérience

ciblées, adaptées aux besoins immédiats (en finance, R.H., social, fiscal, assurance, etc...). Si la nature du sauvetage est fixée dès le pacte d'entente avec l'équipe dirigeante, les objectifs sont actualisés périodiquement, pendant la mission, ce qui suppose une flexibilité dans la rotation des savoir-faire. Cette phase d'adaptation à la réalité du déroulement du projet est absolument indispensable.

## Les paradigmes de la gestion du retournement

### La gestion de projet

Savoir retourner une entreprise c'est être bon gestionnaire de projet. Il est impératif de procéder, dans l'urgence, avec méthode. Dans un contexte où le degré d'urgence à traiter les difficultés est maximum,

ordre de priorité de traitement et assure leur mise à jour.

L'anticipation basée sur la mesure des risques encourus permet de diminuer l'exposition de l'entreprise en crise particulièrement tributaire des aléas socio-économiques. Les priorités d'actions peuvent être repensées à la lumière de l'étude hebdomadaire - des risques.

## Les clés du succès

### Les ruptures salutaires

Pour sauver une entreprise, il faut réussir à changer sa culture. Le frein le plus puissant à ce changement est le manque de temps. La nécessaire vitesse du retournement vient se heurter à la nécessité de changement de culture de travail (inenviable en dessous de six mois).

Deux solutions à cette impasse s'of-

vent être solidaires de l'entreprise en difficulté.

Dans certains cas, de LBO par exemple, il est même impératif de créer des structures ad hoc pour procéder à une transformation de la dette en capital. C'est la seule façon de préserver les actifs dans l'intérêt de tous les acteurs.

## La phase 1 : le diagnostic en cinq points

Le diagnostic doit être rapide, compact et focalisé

- le choix des observateurs-diagnostiqueurs
- l'évaluation du degré de maturité de l'entreprise
- l'étude de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise
- la détermination du champ d'action des Chief Restructuring Officers et de l'expert sectoriel
- l'intervention du coach professionnel

“ Afin que la pluridisciplinarité de l'équipe intervenante soit encore plus pertinente, cette dernière doit être reconfigurable ”

la gestion de projet revêt des formes particulières, légèrement éloignées de la gestion de projet dans une entreprise saine.

Mais l'esprit de management reste le même : constitution d'une équipe soudée qui devra tenir un calendrier défini. Ici, l'objectif ultime sera la survie puis la guérison de l'entreprise. Il est parfois délicat d'équilibrer correctement la planification des ressources disponibles dans un cadre où le budget est forcément limité.

### La gestion des risques

La gestion des risques est un axe majeur de l'opération de sauvetage : un comité des risques dresse une cartographie des risques majeurs pesant sur l'entreprise, les hiérarchise par

frent à l'équipe intervenante : marquer le pas ou chercher les ruptures salutaires. Dans le premier cas, l'équipe intervenante s'attache à comprendre l'environnement et le fonctionnement de l'entreprise, décortique les process et les stabilise. Dans le deuxième cas, une rupture (dans les pratiques habituelles) est recherchée et un changement mélioratif imposé.

Il faut savoir équilibrer ces deux approches.

### Le Debt-to-Equity Swap

Une position des créanciers plus dynamique est souhaitable dans le processus de retournement. Dans le contexte actuel, les créanciers (banques, financiers et autres) doi-

## SUR L'AUTEUR

Daniel Cohen a plus de 20 années d'expérience en direction d'entreprises. Après avoir créé Zalis fin 2001 et dirigé une vingtaine de missions. Il a acquis sa réputation dans le retournement d'entreprises en difficulté grâce à son expertise dans la gestion du risque, tant sur le plan technique que financier.

Daniel Cohen est l'auteur de livres et d'articles sur l'aspect technique du management. Il donne des cours aux étudiants en Master à Bordeaux et à Paris (Management du risque, Finance, Management de projets).