

LA RESTRUCTURATION, outil de prévention

EN CETTE PÉRIODE DE SORTIE DE CRISE QUI S'ÉTERNISE, LA PLUPART DES ENTREPRISES ONT INTÉRÊT, POUR PRÉPARER LA REPRISE DANS DE BONNES CONDITIONS, À ENVISAGER LA RESTRUCTURATION DE TOUT OU PARTIE DE LEUR ORGANISATION. CAR À DÉFAUT D'ANTICIPER DES DIFFICULTÉS À VENIR, ELLES RISQUENT D'AVOIR À MENER UN REDRESSEMENT DANS DES CONDITIONS MOINS FAVORABLES. DANS UN CAS COMME DANS L'AUTRE, LE CONSEIL ET L'ACCOMPAGNEMENT DE SPÉCIALISTES S'IMPOSENT. PAR ALEXANDRE EDME.



© Fotolia

Commençons par balayer quelques idées reçues: non, une restructuration n'est pas forcément synonyme de perte de contrôle pour le dirigeant, ni de délocalisation et de licenciements pour les salariés. Et les restructurations ne concernent pas uniquement les entreprises en difficulté, puisqu'elles sont aussi un

moyen de s'adapter au marché et de gagner en efficacité. Repenser et adapter son management, sa structure financière ou encore l'organisation de sa production peut s'avérer bénéfique, surtout lorsque ces mesures sont envisagées à temps. Céder une activité et améliorer sa trésorerie peut permettre de mener une acquisition stra-

tégique ou de renforcer ses moyens d'innovation. Pour le dirigeant, il s'agit d'avoir une attitude offensive s'il détecte des opportunités ou décèle des facteurs de sous-performance. Il pourra alors agir avec des marges de manœuvre, au lieu de laisser les problèmes s'installer pour ne restructurer que plus tard, dos au mur.

Indispensable prévention

Après plus de deux ans de croissance atone et de resserrement du crédit en France, un manager a intérêt, quelle que soit la situation de son entreprise, à anticiper d'éventuelles difficultés. Et ce même si la conjoncture tend à s'améliorer, avec une croissance de 1 % au premier... ●●●



... une attitude d'anticipation et de responsabilité exemplaire, explique Daniel Cohen, du cabinet Zalis. Il a fait appel à nous début 2010 en anticipant des difficultés de trésorerie pour l'automne 2011, soit 18 mois avant ! Or, il nous a fallu 12 mois de travail pour renégocier un profil de dette avec un allongement de la durée et une baisse des taux, rechercher un partenaire financier de référence, qui vient de rentrer, et accompagner le management à réduire les coûts et à revoir la gouvernance.»

Le redressement, pour éviter le pire

Malheureusement, toutes les équipes dirigeantes n'ont pas ce sens de l'anticipation. Quand la crise s'est installée, l'objectif sera le

redressement de l'entreprise, pour éviter le dépôt de bilan puis poser les bases d'une reprise saine de l'activité. « Dans le cas d'une restructuration, explique Patrick Coupeaud, du cabinet Dirigeants et investisseurs, le dirigeant fixe – ou se voit fixer – un projet et des objectifs, notamment économiques. Il dispose des moyens financiers et humains nécessaires et il sera jugé sur sa capacité à réussir la mise en œuvre du plan de restructuration dans les conditions et les délais définis. » Mais dans le cas du redressement, en situation de crise, le contexte est tout autre. Les moyens financiers dont dispose l'entreprise sont déjà insuffisants pour assurer sa seule exploitation. « Chaque ressource disponible doit être

affectée à la restauration de la trésorerie, poursuit Patrick Coupeaud : inverser la tendance, passer d'une consommation de cash à une génération de cash, devient vital et constitue la seule priorité. » Il convient alors d'effectuer les achats en volumes juste nécessaires et au meilleur moment, d'améliorer la productivité, de réduire les dysfonctionnements et de supprimer les gâchis, de raccourcir les délais de règlements-clients et de diminuer les stocks, d'assurer la relance de l'animation commerciale. « Ce n'est qu'après l'utilisation à bon escient de ces principaux leviers que l'on pourra s'attacher à définir des économies de frais généraux, conclut Patrick Coupeaud. La réussite passe alors par l'éta-

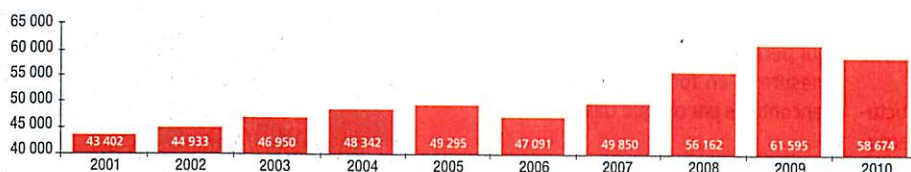
blissement d'un plan d'actions qui va recréer à court terme de la trésorerie, par l'adhésion du corps social à ce plan d'actions et la mobilisation des ressources humaines, et par la conviction des partenaires externes – banques, fournisseurs, État... – sur la crédibilité et la faisabilité du plan de retournement. »

L'État au rendez-vous

Pour aider les entreprises à faire face aux difficultés qu'elles rencontrent, l'État a pris, avant même la crise de 2008, des mesures importantes, dans le cadre de la loi de Sauvegarde du 26 juillet 2005. Ce texte affine les modalités des procédures de conciliation et de mandat ad hoc, et institue la procédure de sauvegarde, afin de permettre au chef d'entreprise de se donner de l'air pour reprendre la situation en mains sans pour autant risquer de perdre le contrôle de l'entreprise. La crise est venue montrer la pertinence de ces nouveaux outils. L'État a également créé des fonds de soutien, et apporté un nouveau levier à l'arsenal anti-crise avec la procédure de sauvegarde financière accélérée, en place depuis le 1^{er} mars dernier, et qui constitue un moyen terme entre la conciliation et le plan de sauvegarde pour les chefs d'entreprise en difficulté ayant le soutien de leurs créanciers et ayant mis en place un plan de redressement.

Objectif : geler les dettes financières – mais pas les dettes créanciers, contrairement à ce qui se passe avec la sauvegarde classique, pour ne pas empêcher l'entreprise de travailler avec ses partenaires et éviter les défaillances en chaîne dans l'environnement de l'entreprise. « L'État a fait de très gros efforts ces dernières années, résume Maurice Lantourne, associé de ... »

ÉVOLUTION DES DÉFAILLANCES (RJ/LJ) EN FRANCE SUR 10 ANS



Source : « Altarès, BILAN 2010, défaillance et sauvegarde d'entreprises en France. »

ZALIS

Maîtriser les ruptures



Daniel COHEN

Depuis dix ans, en faisant passer l'humain en priorité, le cabinet Zalis a réussi à sauver 100 % des entreprises qu'il a accompagnées (de la start-up à la multinationale) dans des situations de rupture ou de sous-performance.

« Les entreprises en difficulté ont certes besoin de solutions financières, mais en phase de crise ou de rupture, comprendre et gérer les problèmes humains est tout aussi indispensable », estiment les experts du cabinet de conseil Zalis. « L'origine des difficultés d'une entreprise, quelle que soit sa taille et quel que soit son secteur, est souvent humaine, explique Daniel Cohen, président fondateur de Zalis. Une prise en charge globale de la rupture exige donc pour Zalis de traiter à la fois ces problèmes et les problèmes financiers. »

Zalis intervient en équipe, en croisant les regards, dans une optique d'anticipation ou de gestion de crise, pour repérer les risques majeurs, souvent liés au management, et mettre en place des solutions concrètes : une mission, des objectifs, une équipe, un calendrier avec découpage en phases et en tâches.

Un véritable copilote

« Un dirigeant qui consacrerait 100 % de son temps au management opérationnel n'aurait pas le temps de gérer le changement », ajoute Daniel Cohen. « Nous venons donc l'épauler, non pas dans une démarche de management de transition qui consisterait à placer des personnes aux postes défaillants, mais en instaurant un copilotage pour l'aider à passer la phase de crise. » Avec un credo simple : apporter du conseil stratégique et un accompagnement opérationnel. En effet, grâce à l'expertise de ses managers, qui allie compétences multisectorielles et fine connaissance des hommes, et grâce à leur expérience des situations d'urgence sur le terrain, Zalis apporte des réponses opérationnelles aux entreprises, quel que soit leur domaine d'activité.


ZALIS SAS

CONTACT

ZALIS

5, avenue de Messine - 75008 PARIS

Tél. 01 44 71 08 08 - Fax 01 47 23 09 91

E-mail : contact@zalis.com

Site : www.zalis.fr