

# ANTICIPER LES SITUATIONS DE DIFFICULTÉ AU MOYEN DE QUELQUES PRINCIPES SIMPLES



Hubert Kirchner (80)

C'est lorsque l'entreprise n'a plus la trésorerie suffisante pour s'attaquer aux causes racines de ses difficultés qu'elle se voit contrainte de s'adosser ou de disparaître. Exposé par Hubert Kirchner (80) Président de **AKYA Consulting**.

## Quelles sont les grandes causes de difficulté des entreprises ?

Beaucoup de causes interviennent, indépendantes les unes des autres, mais on peut schématiquement les classer en deux catégories : celles qui provoquent un manque de trésorerie indépendamment de la rentabilité de l'exploitation, et celles qui génèrent un manque de rentabilité de l'exploitation. Les premières sont de nature financière quand les secondes sont de nature opérationnelle.

## Comment peut-on éviter ces causes de difficulté ?

Quelques principes simples et de bon sens se dégagent pour éviter les causes de nature financière. Ils ne sont pourtant pas toujours respectés ! Premier principe, anticiper les besoins de financement, y compris des imprévus significatifs. Négocier des lignes de crédit importantes à un moment où l'entreprise n'en a aucun besoin est un impératif. Lorsque la crise arrivera, ceux qui n'auront pas anticipé cette sécurité seront en difficulté. Deuxième principe : financer les emplois de long terme (investissements de toute nature) par des ressources de long terme. Les crédits à court terme doivent être exclusivement réservés au financement de l'exploitation.

Troisième principe : n'utiliser l'affacturage que de façon très modérée. Il ne doit pas être un moyen significatif de financement de l'exploitation, mais rester une ressource mobilisable en cas de difficultés, c'est-à-dire une roue de secours. C'est d'ailleurs trop souvent la seule !

## Et celles de nature opérationnelle ?

Anticiper les causes de nature opérationnelle nécessite une surveillance permanente des marchés sur lesquels l'entreprise évolue. Le premier principe est de connaître et d'anticiper les cycles du marché : période et amplitude des variations historiques. Anticiper, c'est organiser la flexibilité de l'exploitation de façon qu'en période basse, la rentabilité reste positive. Si ce n'est pas possible, c'est disposer d'un matelas de trésorerie calibré en conséquence. Certaines entreprises de l'industrie parapétrolière sont actuellement en grande difficulté pour n'avoir pas respecté ce principe. Le deuxième principe est de mesurer en permanence sa performance opérationnelle réelle en regard de celle de ses concurrents, sous les deux aspects fondamentaux que sont le coût complet du temps, et le temps passé à faire. Le troisième est de surveiller scrupuleusement les transformations de son marché, de ses concurrents, de son modèle économique, des technologies utilisées, etc. Même Apple a failli disparaître à la fin des années 90 d'un manque de réactivité

face aux évolutions des modèles économiques de son marché !

## En quoi un adossement peut-il résoudre les difficultés ?

Outre l'apport d'une trésorerie nouvelle, l'adossement permet toujours d'ouvrir l'activité en difficulté à de nouveaux segments de marché et à de nouveaux clients qui sont apportés par le partenaire d'adossement. Le grand principe est ici de convaincre un partenaire de reprendre les capacités opérationnelles en difficulté pour qu'il les adapte aux segments de marché sur lequel lui-même est en situation de développement. C'est précisément transformer l'activité en difficulté en la repositionnant dans un courant d'affaires rentables duquel elle avait été progressivement, et au moins partiellement, exclue. ■

## EN BREF

**Akya Consulting** a développé depuis plus de 10 ans une compétence originale dans l'élaboration et la mise en œuvre de solutions de redressement de l'entreprise en difficulté. Cette compétence est fondée sur une approche globale et généraliste des problèmes où tous les aspects, qu'ils soient industriels, sociaux ou financiers, sont maîtrisés sans que l'un plutôt que l'autre ne soit privilégié. Quand une cession ou une fermeture est inévitable, la solution de l'adossement, accompagné opérationnellement par le vendeur, est systématiquement recherchée.

Akya Consulting réunit une dizaine de consultants réunissant des dizaines d'années d'expérience dans l'industrie et les services à l'industrie.