



Xavier P. Négier,
Associé



Benoit Rocher,
Associé

Le redressement d'une entreprise en difficulté n'est pas qu'une affaire financière

Si la dégradation des résultats ou de la position de trésorerie peut être traitée à très court terme avec des méthodes standards de gestion du cash pour arrêter l'hémorragie, un rétablissement durable appelle un travail au plus profond du modèle de la société.

Différents symptômes caractérisent une entreprise en difficulté. Sa situation financière, sa situation de trésorerie, sa rentabilité, bien évidemment. Mais l'expression de la difficulté prend d'autres formes. Une rupture technologique ou commerciale peut faire vaciller une entreprise. La défiance des salariés ou des actionnaires peut également placer une société en situation de danger ou de sous-performance.

Dans ces deux cas, la pérennité financière de l'entreprise n'est pas forcément menacée à court terme, mais l'apparition des premiers signaux d'alerte exige de se poser les bonnes questions, rapidement, pour prendre les décisions les plus efficaces. Comment en est-on arrivé là ? Le diagnostic doit être le plus sincère possible, sans se voiler la face. L'audit, qui finalement ne fait que dresser un constat, ne suffit pas. A la manière du travail d'un médecin, la situation de difficultés exige un vrai diagnostic. Comment s'en sortir ? Il est impératif d'envisager à ce stade toutes les possibilités. Enfin combien de temps disposons-nous ? Des priorités doivent être établies.

Déterminer les réponses à ces

questions nécessite de maîtriser une chaîne d'accompagnement de l'entreprise qui va bien au-delà du simple examen des chiffres. L'écoute et l'implication des salariés sont à ce stade indispensables. Les cas de difficultés les plus importants proviennent souvent de l'absence d'un projet d'entreprise partagé. Le fait de demander à une personne de l'entreprise de citer le projet auquel on a demandé à chacun d'adhérer permet de mesurer la compréhension ou l'incompréhension, le partage ou l'absence de dialogue social d'une organisation.

Si les salariés ne savent pas où situer leur propre place dans le projet de l'entreprise, il est naturellement compliqué pour eux de juger leurs propres performances. Si le salarié ne s'auto-évalue pas dans les objectifs globaux, l'entreprise ne peut pas offrir l'alignement d'intérêt nécessaire à l'atteinte des objectifs globaux par la démultiplication des efforts de tout à chacun. Une fois que l'on a compris où se situait le fossé entre projet d'entreprise et intérêts individuels, il est alors possible de s'occuper à réduire ces décalages qui pèsent sur les différents process de l'entreprise : commercialisation des produits, prestations, encaissement des règlements...

Ce travail de terrain permet de déterminer où se situe la valeur ajoutée vendable de l'entreprise. Cette notion est cruciale pour engager le redressement de l'entreprise. Toute société produit de la valeur ajoutée, même celles en difficultés ou en situa-

tion de sous-performance. En revanche, affaiblie ou en position défensive, ces entreprises génèrent moins de valeur ajoutée vendable. Avec le risque que la situation empire et crée un cercle vicieux, destructeur de valeur.

La recherche du plus fort ratio de valeur ajoutée vendable sur la valeur ajoutée produite est un des éléments de réponse cruciaux aux problématiques d'entreprises sous-performantes. Dans ce contexte, il est impératif de savoir dresser l'inventaire de ce qui est vendable par rapport à ce qui est vendu. Pour relancer les performances de l'entreprise, il faut retrouver l'équilibre entre point mort financier et valeurs ajoutées vendables. Cet équilibre est délicat. Il nécessite d'isoler les zones de sous-performance et de focaliser le maximum d'énergie interne sur les sources d'accélération de la valeur ajoutée.

Outre une réduction des coûts, ce choix fort des priorités permet d'augmenter la part produite par l'entreprise dans le chiffre d'affaires mais également de réaligner les intérêts des salariés avec ceux de l'entreprise, car impliqués directement dans son fonctionnement, ce qui constitue le gage d'un redressement réussi.

**Ce contenu a été réalisé par
June Partners**