



par **Fabrice Keller**,  
Associé chez June Partners

## Un mode de gouvernance adapté constitue un facteur essentiel du retournement d'entreprise

**L**a reprise économique se fait sentir en Europe et notamment en France. Même si l'accès aux financements bancaires reste compliqué pour certains types d'entreprises ou pour certains secteurs, alors qu'en même temps les financements privés sont pléthoriques, la baisse du nombre de défaillances et le niveau de confiance élevé des dirigeants, et des consommateurs, laissent entrevoir une poursuite de la croissance. Certains secteurs connaissent bien sûr des difficultés, comme la distribution, mais celles-ci sont avant tout structurelles, liées à la diffusion des technologies et au changement de modes de consommation (internet).

Pour une entreprise, ces phases de reprise sont essentielles, qui plus est après la profondeur de la crise traversée. Une PME ou une ETI doit profiter de ce contexte favorable pour investir mais également pour se renforcer. Cela passe notamment par une réduction du point mort (au moyen de la variabilisation des coûts) afin d'être en mesure, en cas de retournement de conjoncture, d'ajuster rapidement la structure de coûts si l'activité venait à ralentir brusquement. Il faut aussi profiter de ce confort relatif pour travailler sur la structure de financement, sur l'optimisation de la gestion de cash et du BFR. Là encore pour éviter qu'une faiblesse de l'activité n'entraîne le bilan dans une

spirale négative et accentue le mouvement. En période de croissance, le dirigeant ne pense pas nécessairement à ces chantiers, sauf pour les secteurs très cycliques habitués à gérer les à-coups.

La gouvernance est également essentielle pour garder en tête les bons réflexes et éviter de faire les mauvais choix, par exemple sur la question du dosage des investissements. Cela nécessite de rechercher l'alignement d'intérêts le plus fin possible entre le management et les actionnaires, avec une définition précise du rôle de chacun.

**« Une bonne gouvernance passe par une « intimité » forte entre dirigeants et actionnaires. »**

Car si les effets de relations déséquilibrées peuvent être masqués, au moins à court terme, en phase de croissance, une mauvaise gouvernance se révèle extrêmement toxique en période de crise et de retournement. Elle conduit en effet généralement à accentuer les difficultés.

Si le dirigeant ne s'est ni préparé ni armé pour faire face à ce type de situation, ses décisions peuvent rapidement se révéler contre-productives. De même, un actionnaire qui ne s'est pas positionné sur sa capacité, ou sa volonté, à suivre l'entreprise en cas de difficultés, peut lui aussi se transformer en obsta-

cle. Cela implique une gouvernance également adaptée chez les actionnaires de référence de l'entreprise. Car, en période de ralentissement ou de retournement, tout retard dans la prise de décision peut devenir tragique. C'est dans ces périodes délicates que l'actionnaire doit redoubler d'implication, suivre et accompagner l'entreprise au plus près, en utilisant les instances de contrôle, comme le conseil de surveillance. Il doit devenir un vrai fil rouge pour le dirigeant.

Pour définir et tenir cette gouvernance efficace, l'appui d'un tiers de confiance peut se révéler utile. Un expert technique peut résoudre une question précise ou décharger la direction de certains sujets (sociaux, BFR, industriels...). Le dirigeant et ses équipes peuvent ainsi se concentrer sur le pilotage de l'entreprise. Le tiers de confiance peut aussi épauler le management qui, en période de retournement, peut hésiter à prendre des décisions inverses de celles adoptées auparavant, par peur de se dédire. Une réaction humaine qu'il faut savoir dépasser. Enfin, si nécessaire, un tiers de confiance peut être amené à prendre la direction de l'entreprise à la place de l'équipe en place. Un bon dirigeant de conquête se transforme rarement en bon dirigeant de retournement.

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