

# ENTREPRISES EN SURSIS : CE QU'IL FAUT RETENIR DES RETOURNEMENTS RÉUSSIS



*par Bertrand Biette, Avocat Associé,  
mutation et retournement des entreprises*



**N**ombreux sont les grands groupes à avoir frôlé le drame : pertes, endettement, chiffre d'affaire en chute libre... Or, aujourd'hui, elles sont sur les rails de la croissance et la compétitivité. Par quel miracle leurs dirigeants ont-ils réussi ce tour de force ? Décryptage des principes à observer pour relever une entreprise et enseignements tirés des succès.

**Un retournement d'entreprise, ça ne se fait pas en un claquement de doigts.** Dans les faits, cette mission des temps modernes sera couronnée de succès à condition d'être menée avec de la hauteur et par des hommes prêts à relever leurs manches. A cet effet, une équipe « d'urgentistes » sera mobilisée pour son sauvetage : avocats spécialistes en restructuring, managers de transitions, conseillers financiers, administrateurs judiciaires, etc. Véritable cheville ouvrière de cette phase de transition, l'équipe auditera l'entreprise touchée en profondeur. Enseignement numéro un : seul un diagnostic effectué avec précision, lucidité et partagé avec tous permettra de faire le premier pas pour éviter la confusion générale. Analyse des documents comptables, épiluchage des contrats, analyse de son porte-

feuille clients seront ainsi autant de tâches à mener par les experts chargés d'identifier les causes des difficultés et de valider (ou non) la possibilité de redresser l'entreprise.

## **Identifier les mesures à prendre**

Sans surprises, un retournement réussi devra passer par une réflexion constructive sur le positionnement stratégique de la société : modification des produits et des services ou création et suppression d'activités sont des pistes à explorer. Cela peut également se traduire par une réaffectation des tâches des salariés en fonction de leurs compétences, par des changements du mode d'organisation (création de postes, formation des salariés, etc.), par une redéfinition du budget ou encore par la fixation d'un plan de route. Dès lors, tout est revu, repensé, réorganisé en interne pour produire dans de bonnes conditions. Ce principe a fait ses preuves notamment lors de la reprise d'une partie des activités de la société Fagor Brandt par un groupe algérien. S20 Industrie, une des usines de l'équipementier située en Vendée, n'avait pas retenu l'attention des repreneurs. Mais, en accord avec les syndicats et l'équipe managériale en place, l'usine vendéenne et ses 200 salariés ont réussi une

mutation exemplaire à partir d'un diagnostic profond du savoir-faire des équipes. Pour ce faire, le dirigeant a passé en revue l'intégralité des compétences et des tâches de chaque collaborateur et n'a pas hésité à revoir les attributions d'une partie du personnel, à les former et à faire évoluer leurs talents.

**L'art est dans la prévision et l'organisation**

Enseignement numéro deux : réussir un retournement suppose également d'adopter une vision prospective du marché de l'entreprise. Un diagnostic court terme ne suffit pas. Une transformation réussie commence en effet par une image très claire de ce qu'elle sera dans 3, 5 puis 10 ans. Tout doit être mesuré, pensé et millimétré. En ce sens, fixer ce cadre est toujours structurant pour la société : cela permet d'anticiper ses besoins en investissements, en hommes, en compétences ou en dépenses de recherches.

Si l'art est dans la prévision, il ne faut pas pour autant négliger l'organisation. Clairement, on ne redresse pas une entreprise avec des restrictions : une société sans salariés ni produits est vouée à disparaître. Seul un dirigeant déterminé et en mesure de fixer un cap et de le tenir aura des chances de la redresser.

Une fois cet audit établi, les experts devront sensibiliser le dirigeant sur le fait que sa société va plus mal qu'il ne le pense, et que tout ne se règlera pas en un jour. Dans ce contexte anxiogène, le management risque de minimiser les difficultés de l'entreprise, l'équipe devra faire preuve de pédagogie.

**Réinventer le modèle de l'entreprise...**

Dans les faits, les opérations de retournement réussies (Valtus, Arc International, Anovo...) montrent que face à l'urgence, tout repose sur une équipe de direction solide et compétente. Dès lors, il est impératif d'identifier les responsables opérationnels sur lesquels s'appuyer et éventuellement compléter l'équipe par un ou plusieurs managers extérieurs. La vision, l'expérience et les convictions de ces managers de crise, qui prennent la place des dirigeants quelques mois, peut être précieuse dans ces situations exceptionnelles. Ils insufflent une énergie nouvelle permettant de façonner un nouveau projet. Une fois cette équipe « de choc » en place, elle devra déboulonner les idées reçues et repenser le modèle de la société dans sa globalité pour le réinventer. Depuis la révolution numérique, les produits et le marché d'une entreprise ne sont plus des données suffisantes. Pour rester compétitif, il faut intégrer la notion de service, y associer les produits et ajouter l'accompagnement client : seule cette combinaison permettra de répondre aux exigences du marché d'une entreprise.

Les actionnaires et dirigeants de la FNAC l'avaient d'ailleurs bien compris : lorsque François-Henri Pinault confia La Fnac à son dirigeant Alexandre Bompard en 2012, elle lui brûlait les doigts, il voulait s'en séparer au plus vite. Trois ans plus tard, l'agitateur culturel a trouvé son modèle et a avalé les magasins d'électroménager Darty.

**...avec la contribution de tous**

Enfin, dernier enseignement : cet audit, si pessimiste soit-il, doit être partagé par toute l'entreprise. Car si la société est malade, c'est par extension source d'inquiétude pour tous ceux qui gravitent autour d'elle : clients, fournisseurs, banquiers, ou actionnaires. Et, bien sûr, les salariés sont les premiers impactés. Leur rôle est d'ailleurs clé et la condition sine qua non pour remettre une entreprise en selle est de les convaincre qu'elle a besoin d'eux pour repartir. Le management doit donc miser sur la pédagogie et l'envoi de flux d'informations réguliers pour réussir à maintenir ce dialogue social de qualité, pierre angulaire du nouveau projet. Le cas de l'entreprise bretonne « Doux » présentée comme « le roi européen du poulet » jusqu'en 2012 en est une bonne illustration : criblée de dettes et privée d'aides européennes à l'exportation, Doux s'est retrouvée au bord du gouffre. Une équipe pluridisciplinaire a appliqué un traitement de choc et s'est vite tournée vers les salariés, mais aussi les syndicats, pourtant habitués à des relations tendues avec la famille Doux aux commandes de la société. La société a réussi à être sauvée en 3 ans, personne n'y croyait.

Notons qu'un retournement à succès requiert le courage de tous (managers et salariés) et le maintien d'un dialogue social de qualité. Dans cette période de tumultes, les collaborateurs doivent être écoutés et rester associés à cette refonte totale. L'encadrement doit aller sur le terrain, repérer et faire parler les leaders d'opinion. L'avis des salariés de tous niveaux hiérarchiques est souvent utile pour identifier les problèmes et imaginer les remèdes adaptés.

\* \* \*

Les entreprises qui ont connu une crise grave et ont réussi à sortir de l'ornière ont un point commun : elles ont toutes utilisé ces bonnes pratiques de la restructuration des entreprises. Tant en amont qu'en aval des difficultés qu'ils ont surmontées, les dirigeants ont appliqué à la lettre cet arsenal de principes et ont rigoureusement suivi ces étapes qui ont permis leur retournement. Dirigeants de sociétés en crise, vous avez les clés, à vous de jouer.