



Rachid EL MAATAOUI
DG, Kapital Transak

ra.elmaataoui@kapitaltransak.com

Les plans de restructuration réussis présentent souvent des qualités en termes d'organisation du processus, de formation et mobilisation des équipes, de gestion de priorités et de persévérance ! Dans ce qui suit, un tour résumé de ces principales qualités.

ORGANISER LE REDRESSEMENT

Plusieurs entreprises en difficulté n'ont pas pu échapper à la défaillance définitive, tout simplement parce qu'elles n'ont pas su organiser efficacement le travail de restructuration. La difficulté et la particularité du contexte de restructuration plaident pour une délégation de l'organisation et du pilotage du processus de redressement à des compétences externes possédant l'expérience des situations similaires et disposant de suffisamment d'expertise et d'habileté pour aider à prendre les meilleures décisions. Faire appel au conseil externe permet de constituer une équipe mixte et soudée autour de l'objectif de permettre à l'entreprise de revenir dans les meilleurs délais à une situation pérenne permettant de ressusciter la confiance de tous les partenaires de l'entreprise.

LA RESTRUCTURATION FINANCIÈRE UN «BONHEUR» NÉCESSAIRE !*

Le dirigeant d'une entreprise en difficulté est comme le capitaine d'un bateau pris dans une tempête ! Pour redresser son entreprise et maintenir le cap, il lui est impératif de s'abstenir de prendre des décisions hâtives, et fortement recommandé de suivre certaines bonnes pratiques dont l'efficacité est bien établie.

ETEINDRE LE FEU !

La perception négative de l'entreprise en difficulté par ses partenaires financiers (fournisseurs et banques principalement) pousse ces derniers à vouloir assurer leurs arrières ou sauver ce qui reste des meubles ! Et, c'est un acte de management compris et, tout à fait normal ! L'entreprise en difficulté peut, par conséquent, se voir refuser des livraisons d'approvisionnements, se faire réduire ses lignes de concours bancaires et/ou assister à une recrudescence des demandes de recouvrement... Les managers de l'entreprise sont alors soumis à une très forte pression qui pourrait devenir incontrôlable.

Presque toutes les stratégies de restructuration qu'il m'appartient de définir et de piloter commencent par une phase baptisée « Eteindre le feu ! ». Lors de cette démarche, on conseille sur les mesures d'urgence à entreprendre et on fait avec le client le tour de ses banquiers et de ses fournisseurs, l'objet étant de leur demander de « se calmer » et de sursoir aux décisions de nature à accélérer l'échec et rendre la situation compromise... pour tout le monde ! Et, cela donne d'excellents résultats presque toujours !

VOIR LA VIE EN ROSE... À NOUVEAU !

Le délai obtenu des créanciers, pour laisser se mettre en place une solution de redressement,

est précieux ! Et il y a lieu de savoir en faire bon usage. L'identification d'une stratégie de restructuration doit se faire dans des délais courts. En s'appuyant sur les conclusions du diagnostic de la situation et d'une délimitation de ses causes, il s'agit d'identifier la feuille de route qui permettra la survie de l'entreprise à court terme, la résolution des problèmes stratégiques, et la remise de la société en mode de fonctionnement normal. A ce stade, vous devriez disposer d'un business plan de retournement crédible, qui souligne les correctifs apportés à votre business model et précise vos besoins de financement ainsi que les sources à même de les combler. Ensuite, il y a lieu de défendre ce projet de restructuration et d'obtenir des partenaires financiers d'y adhérer et de le soutenir.

SAVOIR RAMER !

Réussir à faire sortir l'entreprise de la spirale de l'échec, définir un plan de redressement validé et accepté par les partenaires y compris vos propres salariés, ne sont que les premiers pas vers une sortie du tunnel ! Il reste bien entendu à traduire tout cela dans les faits ! C'est-à-dire à mettre en place toutes les mesures et correctifs que vous aviez prévus et qui vous ont servi d'argumentaire pour disposer d'un moratoire ! L'expérience m'a enseigné que c'est une phase du processus de restructuration très critique

et qui ne manque pas de défis nouveaux pour les managers. Il est souhaitable, voire fortement recommandé de garder à vos côtés toutes les compétences qui ont été impliqués dans la définition du plan de redressement et sa négociation. Des moments difficiles, il y'en aura peut être encore ! Et les affronter par une équipe forte et soudée vaut mieux que s'y exposer seul ! Se précipiter de vous séparer de votre conseil et ne pas le retenir et l'impliquer dans la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de redressement poursuivie est une décision qui pourrait vous exposer à de nouveaux dangers et vous occasionner des coûts plusieurs fois supérieurs à la rémunération d'un accompagnement externe ! C'est ce que certains appellent « To be penny wise and pound thrif ! »

(*) Suite et fin



Cette rubrique vous est proposée mensuellement par Kapital Transak : cabinet de conseil facilitateur de transactions sur le capital. Avec une offre de services développée pour l'accompagnement des opérations de fusions acquisitions, la réalisation de levées de fonds, le conseil financier de haut de bilan et le conseil en stratégie de croissance. Kapital Transak se veut une institution de conseil dédiée principalement aux stratégies de rapprochement et de croissance d'entreprises.