

“Chaque situation de crise est à la fois une période difficile, mais également une réelle opportunité”

La réponse est complexe, tant les causes sont souvent multiples et combinées : manque d’innovation et de capacité à se transformer, produits ou offres de services perdant de leur pertinence, management affaibli, gouvernance effacée, manque de cohésion sociale, absence de cap, insuffisance de pilotage... Le corps est malade, et cette fragilité est fréquemment accélérée par un facteur conjoncturel : cycle baissier, acquisition mal digérée, projet de transformation complexe, perte d’un gros client, etc.

Dans ces situations, l’entreprise passe vite d’une situation de sous-performance à une situation de crise : pour continuer d’emprunter une analogie au monde médical, les paramètres vitaux s’amenuisent, la trésorerie vient à manquer pour irriguer correctement les organes vitaux, à court terme (la paie de fin de mois) comme à moyen terme (la capacité à financer un plan de retournement de la trajectoire). Si rien n’est fait pour corriger le tir, l’entreprise se retrouve en situation d’impasse, qui aboutit au redressement judiciaire (l’infarctus) et à la perte de contrôle (la dépendance).

Quelques grandes constantes se détachent de ces situations : tout d’abord, le manque de préparation du chef d’entreprise, optimiste forcené et développeur dans l’âme, à ces situations de crise et à la manière de les anticiper, puis de les gérer. Ensuite, le manque de connaissance de son entourage, manquant bien souvent de capacité à le conseiller pour prendre les bonnes orientations, suffisamment tôt. Le médecin généraliste ne saura pas implanter le pacemaker, ni même le prescrire. Comment l’entreprise peut-elle se sortir d’une situation de crise ? La réponse est là encore

multiple, et vous bénéficierez dans ce numéro d’avis de professionnels très aguerris sur ces sujets. Chacun est ou pourrait devenir membre de notre association, l’ARE (Association pour le Retournement des Entreprises), qui regroupe les spécialistes pluridisciplinaires participant à la réflexion sur les problématiques de prévention et de retournement des entreprises, ainsi qu’à la formation et l’information des grands acteurs économiques sur ces sujets.

Je vous propose de retenir à ce stade deux idées fortes sur un retournement réussi : tout d’abord, le facteur humain. Rien de ce qui sera mis en œuvre dans la période difficile du retournement ne réussira sans un projet clair, défini et porté par un leader et une équipe soudée à l’énergie fédératrice, autour duquel se retrouveront les différents acteurs et partenaires de l’entreprise. Ensuite, le fait que chaque situation de crise est à la fois une période difficile, mais également une réelle opportunité pour l’entreprise et son équipe de se réinventer et de sortir renforcée de cette expérience. C’est ce message d’espoir que je souhaite vous adresser !

OLIVIER MARION
président de l’ARE



POURQUOI UNE ENTREPRISE RENCONTRE DES DIFFICULTÉS ?