



Chaque mois, retrouvez dans les *Dossiers du PDG* une présentation synthétique d'un thème sur lequel CEO Europe vous fait partager son expertise.

*Dossier réalisé par
Thierry Potok,
iCEO #13333, Paris*

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)970 448 419

Redressement/Restructuration dans le cas d'unités génératrices de pertes lourdes

Personne n'aime en parler, mais il y a de nombreux cas dans lesquels une société ou un groupe réalise un jour qu'une unité donnée, une filiale, ou pire encore un groupe de filiales, est devenu une source de pertes récurrentes, permanentes, et ne réagit pas aux efforts mis en œuvre pour inverser la situation, ou tout au moins pour la ramener sous contrôle effectif.

Ce genre de situation arrive très souvent lorsque l'entité en état de perte est située dans un pays étranger. Les problèmes de langue ainsi que les usages différents dans les affaires ajoutent aux difficultés habituelles à trouver les solutions appropriées et les mesures de restructuration pour faire face à une entité en difficulté.

CEO Europe offre aux entreprises l'expérience de top managers chevronnés, avec des exemples de réussites significatives dans la gestion de plusieurs programmes de restructuration d'unités génératrices de pertes lourdes. Et dans ce domaine, comme dans de nombreux autres, l'expérience est un (et même sans doute LE) facteur important de réussite.

A/ Identifier le problème

Lorsqu'un centre d'affaires est en perte d'argent depuis un certain temps et ne semble pas réagir positivement à toute action corrective qui a été décidée et mise en place, la réaction habituelle est de remettre en question les mesures entreprises, et/ou l'équipe dirigeante chargée de leur application. Cependant, lorsque cette manière de penser ne mène à aucune explication évidente, il faut y regarder de plus près. L'étude de fond nécessaire pour comprendre ce qui se passe effectivement est souvent repoussée lorsque les pertes générées par l'unité restent limitées par rapport au résultat consolidé de l'entreprise actionnaire. Et a fortiori si les raisons de la faible performance de l'unité semblent obscures et difficiles à identifier. Le problème reste alors non résolu, les pertes continuent de s'accumuler, et l'opinion générale, à la fois au sein de l'entreprise actionnaire et de l'unité en difficulté, conclut très vite qu'il n'y a de toute façon aucune bonne solution.

B/ Par où commencer

Le premier pas décisif doit être la prise de décision, par la Direction de l'entreprise actionnaire, de mettre fin d'une manière ou d'une autre aux pertes continues de l'unité, et de se tenir à cette décision. Le cadre dirigeant responsable doit être explicitement soutenu par le PDG. Autant que



possible, il doit être choisi parmi les cadres qui n'ont jamais eu de responsabilités en rapport avec l'unité en difficulté, ses objectifs finaux doivent être clairement exprimés et l'échéance correspondante pour les atteindre clairement définie.

C/ Les facteurs clés pour une solution gagnante

Considérant que l'on ne s'est pas occupé de la situation en cours, ou qu'elle n'a pas été résolue en dépit des différentes tentatives mises en œuvre pour en venir à bout, ou au moins en limiter les conséquences, il doit être évident pour tous que le problème est vraiment sérieux. Et que les principales raisons de son origine n'ont pas été correctement identifiées et entièrement comprises. En conséquence, le dirigeant responsable va d'abord choisir et nommer un directeur des opérations qui va travailler à temps plein à résoudre le ou les problèmes de l'unité en difficulté, ou se séparer de cette unité par la vente ou la fermeture. Sous la supervision directe du dirigeant responsable, le directeur des opérations doit avoir tous pouvoirs pour instruire et diriger l'unité en difficulté de la manière qu'il juge nécessaire pour mener à bien sa mission dans le cadre qui lui est imparti, et dans le meilleur intérêt de l'entreprise actionnaire.

Le directeur des opérations aura un temps limité mais approprié pour étudier la situation en profondeur et proposer une stratégie ainsi qu'un plan d'action pour résoudre le problème dans les délais impartis. Le dirigeant responsable étudiera la stratégie et le plan d'action, y apportera les éventuelles modifications jugées nécessaires (en liaison avec le directeur des opérations), et obtiendra le feu vert et le soutien total du PDG (ou du Comité de Direction si tel est le cas). Il transmettra alors au directeur des opérations les objectifs précis, les contraintes et les moyens financiers et humains correspondant à la phase de mise place de sa mission.

C1) Parrainage :

Pour assurer le succès du plan d'action à mettre en place par le directeur des opérations, il doit être clair pour tout le monde, au sein de l'unité en difficulté mais également au sein de l'entreprise actionnaire, que la procédure de restructuration est entièrement soutenue (et contrôlée) par la Direction au plus haut niveau. Il est important que tous les collaborateurs concernés soient conscients que la mission du directeur des opérations est de la plus haute priorité pour la Direction, que les ressources nécessaires seront mises à disposition en temps voulu, et que les collaborateurs clés impliqués dans le processus seront responsables et récompensés pour leur performance.

C2) Prise de décision au niveau des actionnaires

L'un des facteurs clés du succès ou de l'échec de la procédure est la capacité du dirigeant responsable à prendre les décisions qui doivent être prises au niveau des actionnaires en réponse aux questions et aux demandes du directeur des opérations. Bien trop souvent, en raison d'une disponibilité insuffisante, d'un accès différé au PDG, d'autres priorités et ainsi de suite, le dirigeant responsable n'est pas en mesure de donner les réponses que le directeur des opérations attend et dont il a besoin pour avancer dans sa mission. Il en résulte, au mieux, un ralentissement du processus, une atteinte à sa crédibilité, et un résultat compromis. Peu importe la compétence ou la diligence du directeur des opérations, il ne peut réussir

*Dossier réalisé par
Thierry Potok,
iCEO #13333, Paris*

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)970 448 419



que si l'équipe dirigeante est organisée pour réagir et prendre des décisions rapides.

C3) Communication :

Le plan de redressement/restructuration implique souvent des plans sociaux, des réductions de la force de travail, la fermeture de certaines usines, la cession d'actifs, etc., qui génèrent de fortes réactions émotionnelles à tous les niveaux dans l'entreprise et dans son environnement. C'est pourquoi il est nécessaire de communiquer et d'expliquer, aussi bien en interne qu'en externe, ce qui se passe et ce qui va arriver et pourquoi, afin que toutes les parties prenantes aient une compréhension juste, même si souvent simplifiée, des procédures en cours, et de réduire autant que possible les sources d'anxiété. La communication est donc de la plus haute importance et devrait être traitée avec beaucoup de prudence, et une grande implication du directeur des opérations et du dirigeant responsable.

D/ Pour conclure : rien ne remplace l'expérience.

S'il existe une règle pour mener à bien une procédure de redressement/restructuration d'une unité en difficulté, l'expérience est un facteur de réussite crucial. Tant de variables peuvent entrer en compte qu'aucune administration d'entreprise n'est capable d'apporter toutes les réponses ; de plus, le facteur humain joue un rôle majeur (aussi bien dans un sens positif que négatif ou les deux à la fois) dans la réponse de l'unité au processus de restructuration lui-même. C'est pourquoi l'expérience est aussi primordiale.

CEO Europe vous propose un grand nombre de cadres dirigeants ayant réalisé avec succès des programmes de redressement/restructuration. Ils peuvent intervenir de façon autonome ou vous assister directement dans cette étape cruciale pour votre entreprise.

*Dossier réalisé par
Thierry Potok,
iCEO #13333, Paris*

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)970 448 419
