

## Ernst & Young « La communication est essentielle »

**Cédric COLAERT dirige le département Sous-performance, Prévention et Restructuring chez Ernst & Young. « Pour réussir une sortie de crise, il faut s'y prendre tôt, jouer carte sur table et impliquer son personnel ».**



**Croissance Actualités : Quelle est la cible de clientèle du département restructuring ?**

**Cédric COLAERT :** Il s'agit d'entreprises réalisant entre 15 et 700 millions d'euros de chiffre d'affaires et employant de 50 à 5000 salariés. On parle donc de PME/PMI à de très grosses PME/PMI. Ce cœur de cible nous permet de produire nos diagnostics assez rapidement, car leur métier reste bien compréhensible. On est sur un marché franco-européen, qui tend à se développer à l'international. Avec des entreprises de cette dimension, les mesures de restructuring que nous préconisons peuvent être mises en place assez facilement et rapidement.

Avec les plus grosses structures, certains enjeux, qui dépassent le cadre de notre mission, peuvent venir compliquer notre tâche. Nous sommes tout de même capables d'intervenir sur de gros dossiers, nous l'avons déjà fait. Mais, j'ai une préférence pour notre cœur de cible où nos actions pèsent concrètement.

**C. A. : Les entrepreneurs français ont-ils le réflexe de gérer rationnellement une crise afin d'essayer de la positiver ?**

**C. C. :** Lorsque nous intervenons chez un client, il s'agit souvent de la première crise que traverse son entreprise. Aussi, et naturellement, il ne sait pas comment la gérer. Il se trouve démuné, à l'image de son entourage, qui lui sert habituellement de conseil. Ils n'ont pas les bons réflexes et ont plutôt tendance à faire le gros dos en attendant que cela se passe, imaginant que la crise n'est pas structurelle à l'entreprise, mais due à une conjoncture momentanée. Or, ce n'est que très rarement le cas.

**C. A. : Comment les assistez-vous dans ces situations ?**

**C. C. :** On commence par faire un diagnostic de la situation à travers l'analyse financière et comptable. Cela nous permet de découvrir très clairement la situation réelle de l'entreprise. C'est une mine d'informations sur la gestion passée. Nous abordons cette question sous

l'angle du cash. La capacité de trésorerie d'une entreprise est vitale pour cette dernière, elle est à l'image du sang dans le corps humain. Il faut commencer par identifier et juguler les éventuelles hémorragies. On identifie également les écueils à court, moyen et long terme. En identifiant les risques à venir, on se prévient de toute surprise. Par la suite, nous nous penchons sur les comptes d'exploitation et la façon de travailler. On recherche ce qui ne fonctionne pas normalement : vente à perte ; marge insuffisante ; process d'achats défectueux ; process de production imparfaits ; politique commerciale peu efficace... Nous décryptons tout cela en nous appuyant sur la façon de faire de la concurrence qui marche bien. Cela apporte souvent des solutions révélatrices. Enfin, nous décomposons notre plan de restructuration. Nous plaçons les hommes et les femmes de l'entreprise au centre de celui-ci. Il faut toujours garder à l'esprit l'importance de la communication. Sans l'implication des acteurs de l'entreprise, le projet de relance ne peut aboutir. ■

### Ernst & Young Corporate Restructuring

- TRAITEMENT DE LA SOUS-PERFORMANCE ET PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS
- ASSISTANCE À LA RESTRUCTURATION OPÉRATIONNELLE
- ASSISTANCE À LA RESTRUCTURATION DE DETTES
- ASSISTANCE À LA CESSION ET À L'ACQUISITION D'ENTREPRISES EN RETOURNEMENT

Le Hub Corporate Restructuring est une équipe pluridisciplinaire qui compte :

**30** experts en conseil financier et opérationnel

**30** experts en gestion du BFR

**3** avocats spécialisés

Plus de **60** missions réalisées cette année

Plus de **600** missions réalisées depuis 1992

[www.ey.com/fr/transactions](http://www.ey.com/fr/transactions)

Contact : Corporate Restructuring : 01 55 61 33 48

**ERNST & YOUNG**  
La Qualité par principe™