



Soyons concrets

Le management de la sortie de crise

PME & ETI



Phase 1



- Fondateur & Dirigeant de PME, France & International,
- Fondateur et Dirigeant du fonds de retournement FRED Partners,
- Consultant spécialisé « retournement » auprès de fonds de capital développement,
- Manager de transition, spécialiste du retournement et de la gestion de crise.

Les alertes et l'état de crise

Introduction

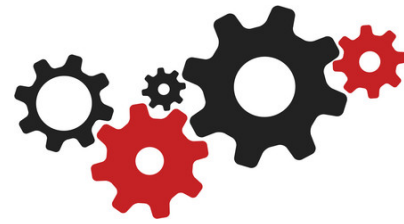


LES SIGNAUX D'ALERTE ET L'ETAT DE CRISE	
Facteurs Endogènes	Facteurs Exogènes
Difficultés a honorer les charges et dettes	Reduction significative du marcher porteur
Augmentation significative du poste client	Crise systemique (ie : Covid)
Augmentation significative des non conformités	
Inscriptions de privilèges	Client ou fournisseur stratégique en difficulté
Difficultés a atteindre le budget	
Changements de dirigeants	
Turn over important	
Changement de structure juridique	

- La survenance simultanée de plusieurs des facteurs endogènes (le cas échéant résultant de facteurs exogènes) caractérise une situation de crise et suppose un plan de redressement.
- Ces signaux d'alerte sont ceux qui seront observés par les « partenaires » proches de l'entreprise (CaC, Banquiers, Actionnaires ...).

La sortie de Crise

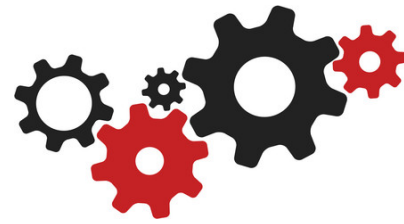
Généralités



- Rien qui ne tienne à la chance ni au hasard. La sortie de crise suppose **un plan de redressement** articulé dans **un process maîtrisé**.
- Les facteurs clefs sont les mêmes quelque soit la taille d'entreprise,
- La recette s'adapte au regard du secteur d'activité,
- Dans tous les cas : méthode, résilience, courage, charisme, transparence, équipe.

La sortie de Crise

Un plan



La sortie de crise passe par la mise en place et le bon déroulement d'un plan

3 phases qui peuvent correspondre à 3 exercices (3 ans)



Phase 1 : L'EBE

Phase 2 : La relance

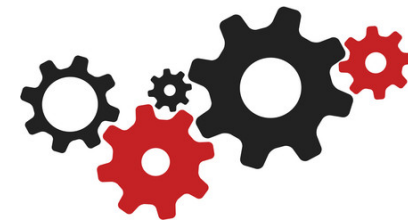
Phase 3 : Le résultat

- Ne pas chercher à brûler les étapes quelle que soient les pressions,
- Ne pas se perdre dans les détails, le temps sera rare et précieux,
- S'entourer et ne pas reculer devant la nécessité de décisions même difficiles.

La finalité de la Phase 1 est de recréer un cash flow positif

La sortie de Crise

Phase 1 – L'EBE



PHASE 1 : Se concentrer sur l'EBE

I - Les Aspects Humains



II - Les Aspects Financiers



III – Les Aspects Economiques



IV – Les Aspects Sociaux

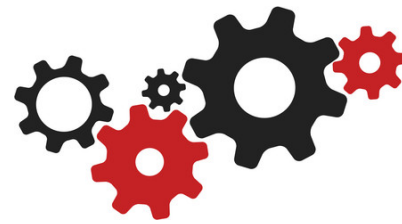


V - Les Aspects Comptables



VI – Les procédures de Prévention





I - Les Aspects Humains

**Le redressement tient à la somme de petites performances individuelles,
L'espoir est un projet commun.**

La crédibilité du plan, du management et l'implication des équipes sont des facteurs déterminants dans le succès de la réalisation.

- Repositionner les hommes => redéfinir les missions et objectifs individuels,
- Annoncer le plan, les étapes, les mesures et l'horizon à terme,
- Communiquer en interne régulièrement et en transparence.

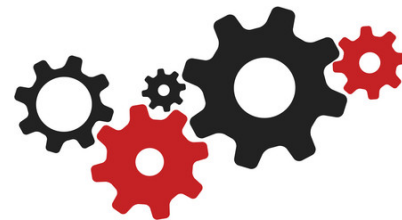


II - Les Aspects Financiers



A – L'immédiat = Sauver le cash !

- Négocier des reports/étalements avec l'administration,
- Opération « coup de poing » sur le recouvrement,
- Optimiser radicalement le stock (« l'argent qui dort »),
- Si nécessaire mobiliser le crédit fournisseur et dans la mesure du possible, le faire en transparence !



II - Les Aspects Financiers



B – Le court terme

Présenter en transparence le plan aux banques et financeurs et rechercher des leviers d'amélioration du cash.

« Arbitrage entre le risque de tout perdre ou le risque de crédit »

- Moratoire sur le compte courant,
- Franchise, report d'échéances sur les financements,
- Mobilisation du poste client (lettre de crédit, dailly ...)
- Financements avec garantie sur le stock, sur les brevets

La sortie de Crise

Phase 1 – L'EBE



II - Les Aspects Financiers



C – Le moyen terme

- Optimiser les aides et subventions : CICE / CIR / BPI

A ce stade (Phase 1), rares sont les financements bancaires et investisseurs.



III - Les Aspects Economiques

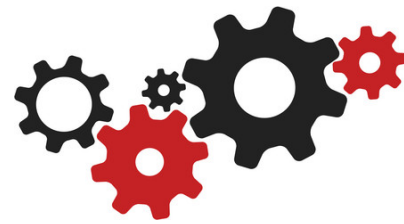
Dans la Phase 1 du plan l'objectif absolu est l'amélioration de l'EBE !

L'amélioration de l'EBE résulte de **2 actions simultanées** :

1. l'augmentation de la marge brute,
2. la réduction des charges d'exploitation.

Un indicateur simple de suivi trimestriel (i) est l'amélioration continue du ratio :
Total du CA facturé / Total des charges (y compris achats de matière première).

(i) La bonne périodicité est celle de la rotation du stock



III - Les Aspects Economiques

Business intelligence

- La mise en œuvre des aspects économiques du plan suppose :
 - Des chiffres fiables et rapidement disponibles,
 - La gestion courante d'un plan de trésorerie,
 - Une connaissance « objective » des prix et coûts de revient de chacun des produits ou services et de leurs marges brutes (ou contributions) moyennes.

En cas de difficulté, ne pas hésiter à faire appel a des spécialistes de la business intelligence financière.

La sortie de Crise

Phase 1 – L'EBE



III - Les Aspects Economiques

1 - L'augmentation de la marge brute :

A - Rencontrer rapidement et avec transparence **les clients principaux**

(loi de Pareto = 80/20)

- Discours de transparence,
- Renégocier prix et volumes de commande,
- A minima obtenir de la visibilité,



III - Les Aspects Economiques

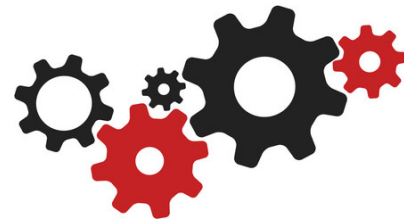
1 - L'augmentation de la marge brute :

B - Rencontrer rapidement et avec transparence **les fournisseurs principaux**
(loi de Pareto = 80/20)

- Renégocier les prix, les conditions d'approvisionnement et de paiement des produits/ services « stratégiques »,
- La renégociation des conditions d'appro permettra de réduire la valeur courante du stock qui doit, en Phase 1, rester durablement au plus bas.

La sortie de Crise

Phase 1 – L'EBE



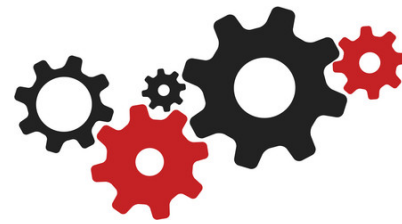
III - Les Aspects Economiques

2 – La réduction des charges d'exploitation

A - Les contrats en cours : baux, locations, leasings ...

Suppose un arbitrage objectif entre « nécessité et confort » !

- Interrompre les contrats de « confort » ... (attention aux indemnités),
- Renégocier les contrats du « nécessaire » en recherchant reports ou réductions.



IV – Les Aspects Sociaux

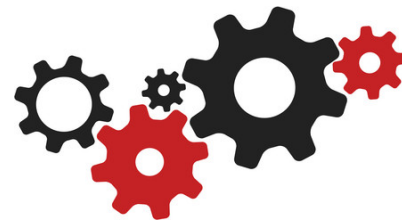
2 – La réduction des charges d'exploitation

B - Les options sur la masse salariale :

i - Le contrat d'entreprise :

Il est toujours préférable de commencer par la proposition d'une réduction momentanée (2 ans ?) des salaires de tous (i) afin d'éviter le licenciement de certains !

- (i) *Un contrat qui doit être éminemment équitable qui doit s'appliquer à tous, être proportionnel au salaire (le cas échéant avec un seuil sur les salaires les plus bas), être élaboré, présenté et finalisé en interne avec l'ensemble des instances représentatives du personnel, puis soumise à l'approbation de la DIRECCTE.*



IV – Les Aspects Sociaux

ii - Le plan de licenciement - PSE

- Identifier les postes significatifs, qui n'affecteraient pas la réalisation de la Phase 1.
- Faire appel à une compétence externe éprouvée pour l'élaboration et la mise en œuvre du plan.
- Dans la nécessité de faire un plan social, le pire est de mal le calibrer et de devoir revenir dessus après coup.

La sortie de Crise

Phase 1 – L'EBE



IV – Les Aspects Sociaux



PSE – Plan de Sauvegarde de l'Emploi

Obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés si sur un période de 30 jours, le licenciement économique concerne 10 salariés ou plus.

Les obligations préalables :

- Doit intégrer un plan de reclassement,
- Doit intégrer un plan de continuité/reprise/développement de l'activité visant à maintenir l'emploi ou à réduire le plan de licenciement,
- Doit préciser les actions conduites pour favoriser le reclassement,
- Doit préciser les mesures préalables mises en œuvres visant à l'aménagement du temps de travail.
- si + de 1.000 salariés : Congé de Reclassement
et si fermeture de site => recherche d'un repreneur potentiel.

La sortie de Crise

Phase 1 – L'EBE



IV – Les Aspects Sociaux

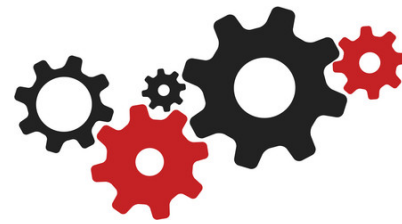
PSE – Plan de Sauvegarde de l'Emploi – Validation et Homologation

1 – Accord majoritaire d'entreprise :

- Formaliser les termes de l'accord,
- Consulter le CSE (Comité social d'Entreprise – obligatoire toute entreprise de plus de 10 salariés),
- L'accord est soumis pour approbation (obligatoire) à la Direccte (Dir régionale des entreprises de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi).
- Mise en œuvre après confirmation écrite de l'autorisation de la Direccte.

2 – Pas d'accord majoritaire d'entreprise :

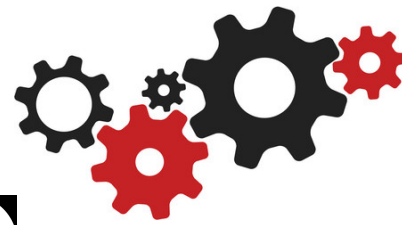
- L'Entreprise prépare son dossier de PSE,
- Obligation de le soumettre au CSE (avis consultatif qui sera publié dans la documentation),
- Obligation d'homologation du PSE par la Direccte.



V - Les Aspects Comptables

**En Phase 1, oublier momentanément la notion de « résultat net » !
... se concentrer sur l'exploitation.**

- Au moment de la clôture des comptes de l'exercice/Phase 1, ne pas hésiter à nettoyer les comptes => provisions / exceptionnel ...
- Attention à la relation avec votre commissaire aux comptes !
 - Partenaire, mais avec une responsabilité pénale,
 - Mission : s'assurer de la continuité d'exploitation => Le cash,
 - Risque de procédure d'alerte et de non signature des comptes,
 - Débats sur l'interprétation des comptes et notamment sur la nature et les montants des provisions,
 - L'annexe aux comptes.

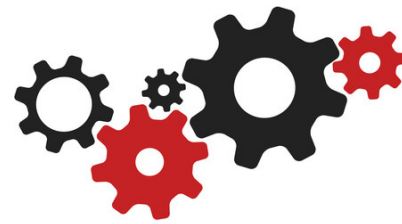


VI - Les Procédures de Prévention

- La médiation du crédit,
- Le mandat ad hoc,
- La conciliation,
- La sauvegarde.

Point préalable et commun à toutes les procédures de prévention (sauf conciliation) :
L'entreprise ne doit pas être en situation de cessation des paiements (i).

Au niveau juridique, la cessation des paiements, définit une situation où une entreprise en difficulté se trouve dans « ... l'impossibilité de faire face au passif exigible avec son actif disponible » (article L631-1 du Code de commerce).



VI - Les Procédures de Prévention

ABC des Procédures	La Médiation du Crédit	Le Mandat ad'hoc	La Conciliation
Circonstance	Difficultés avec un ou plusieurs établissements financiers (banque, crédit bailleurs, affacturage, assureur-crédit)	Difficultés de nature à compromettre la continuité d'exploitation	Généralement consécutives à un mandat ad'hoc - Difficultés de nature à compromettre la continuité d'exploitation
Objet	Refus de crédit bancaire, dénonciation de lignes ou décote (assureur-crédit)	Négocier ses dettes auprès des principaux créanciers et trouver un accord d'échelonnement	Mise en place d'un moratoire avec les principaux créanciers
Situation de l'entreprise	Ne peut pas être en situation de cessation des paiements	Ne peut pas être en situation de cessation des paiements	Peut être en situation de cessation des paiements mais de moins de 45 jours
À l'initiative de	Dirigeant	Président du TC à la demande du dirigeant	Président du TC à la demande du dirigeant
Intervenants	Médiateur du crédit	Dirigeant sur conseil du Mandataire	Dirigeant sur conseil du Conciliateur
Nature	Amiable et Confidentielle	Amiable et Confidentielle	Amiable et Confidentielle
Coûts de la procédure	Gratuite	Déterminé entre Dirigeant et Mandataire	Déterminé entre Dirigeant et Conciliateur
Durée de la procédure	10 jours maxi	Pas encadrée	4 mois maxi

La sortie de Crise

Phase 1 – L'EBE



VI - Les Procédures de Prévention

La procedure de Sauvegarde			
Circonstance	Situation de difficultés insurmontables mais préalable à la cessation des paiements,	Process	1- Periode d'observation = 6 mois maxi (mais renouvelable) - Etablir le bilan economique et social de l'entreprise et etudier les possibilités de retablissement. 2 - Plan de sauvegarde si la période d'observation conclue d'une possibilité serieuse de preservation sinon conversion en procédure de redressement /liquidation judiciaire.
Objet	La mise en place d'un plan de sauvegarde de nature a permettre à l'entreprise de continuer son activité <u>en maintenant l'emploi et d'apurer ses pertes,</u>		
Situation de l'entreprise	Incompatible avec mandat ad'hoc ou conciliation au cours des 18 mois précédents,	Obligations à l'ouverture	Disposer notamment d'un plan de redressement incluant situation et previsionnel de trésorerie, compte de résultat previsionnel, états des créances et dettes, inventaire, état de l'emploi ...
A l'initiative de	Dirigeant	Conséquences de l'ouverture	Suspension des poursuites individuelles, Arrete le cours des interets et majorations, Gele les créances antiérieures à l'ouverture, Gele certaines créances postérieures à l'ouvertures.
Intervenants	Dirigeant le cas échéant assisté par un administrateur judiciaire		
Nature	Contraignante et publique		
Coûts de la procédure	Prestations de l'administrateur judiciaire fixés par le Tribunal de Commerce		
Durée de la procédure			10 ans maxi

Intervenant



Stéphane Roussier

Spécialiste du restructuring et du
management de crise

06 80 92 92 08

s.roussier@srfinance.fr



<https://www.linkedin.com/in/stephaneroussier/>

SR Finance - 46 Rue Claude Terrasse - 75016 PARIS