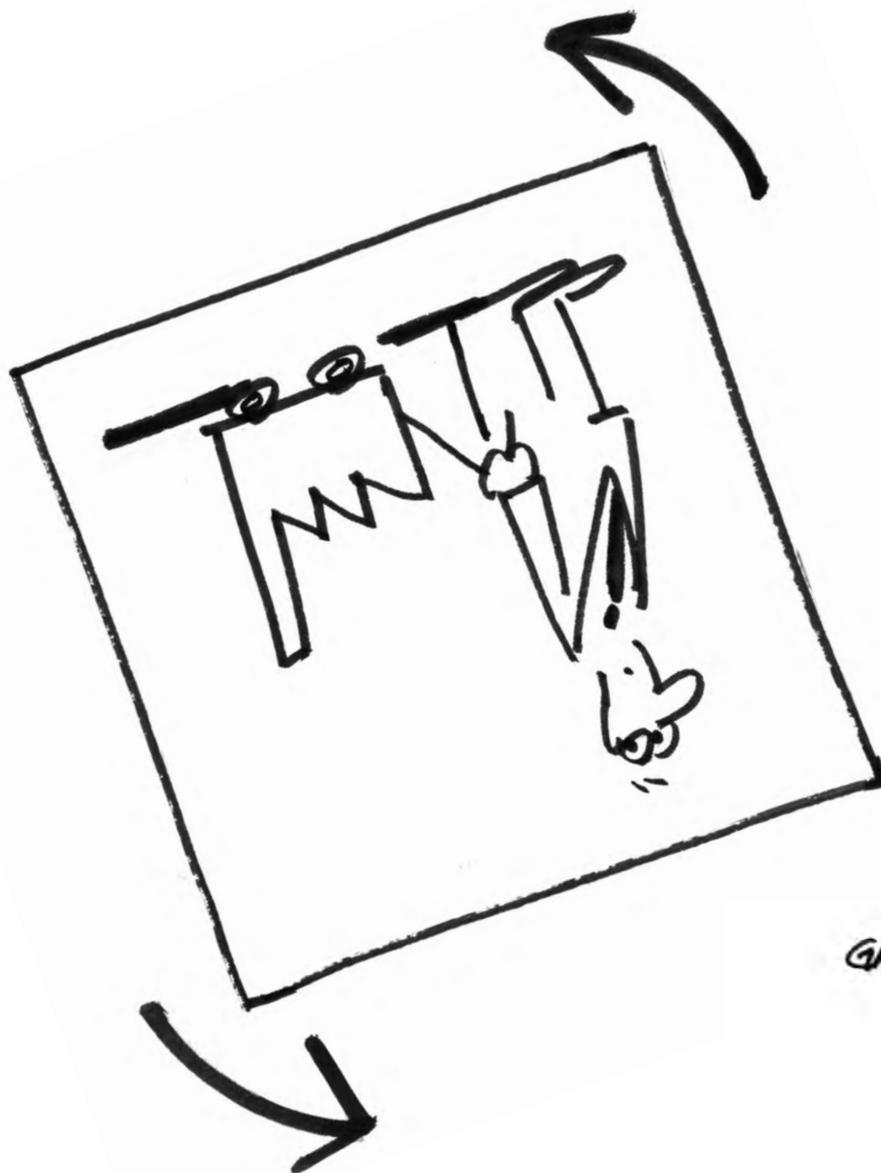


LE GUIDE DU RETOURNEMENT

OU COMMENT SAUVEGARDER SON ENTREPRISE



CO-ÉCRIT PAR 9 MANAGERS DE TRANSITION
MEMBRES DU RÉSEAU 400 PARTNERS

PRÉFACE DE MAITRE ANTOINE DIESBECQ, CABINET RACINE

PRÉFACE

PAR MAITRE **ANTOINE DIESBECQ**



Un guide du retournement rédigé par des entrepreneurs, pour des entrepreneurs, est une initiative que l'on doit saluer avec enthousiasme.

L'empreinte et l'esprit en sont profondément marqués dès les premiers développements du guide qui invitent les dirigeants d'entreprise à préserver leur santé psychique et physique.

Si la santé de l'entrepreneur ne figure pas dans les agrégats du bilan de l'entreprise, elle en est le premier actif immatériel.

Cet actif précieux acquis et protégé, il permet au chef d'entreprise d'être acteur du redressement plutôt que victime des circonstances.

Une part des mesures gouvernementales adoptées pour faire face à l'épidémie du coronavirus aura permis aux entreprises de limiter l'impact de la crise et de réaliser des économies substantielles (chômage partiel et allègement de charges notamment), pour compenser en partie la baisse, sinon la perte totale de leur chiffre d'affaires.

L'autre part de ces mesures constituée de prêts (PGE, prêt tourisme, etc...) va en revanche grever durablement les entreprises d'une dette supplémentaire alors que certaines d'entre elles se trouvaient déjà à la limite de leurs capacités de remboursement.

La restructuration du passif et notamment du passif bancaire constituera par conséquent l'un des défis des mois à venir, outre qu'il faudra faire face au financement du redémarrage de l'activité dont on ne sait encore selon quelle pente il s'effectuera.

La plupart des entrepreneurs ignorent que le « Code des procédures collectives » n'est pas qu'un ouvrage de plus de 1.500 pages, mais aussi une formidable boîte à outils dont l'utilisation est maîtrisée par des professionnels aguerris, administrateurs judiciaires, managers de transition, avocats ou experts-comptables.

PRÉFACE

PAR MAITRE **ANTOINE DIESBECQ**

C'est le propos de ce guide que d'initier les chefs d'entreprise confrontés à des obstacles inhabituels, au maniement de ces outils pour triompher de l'épreuve à laquelle ils sont soumis.

Sa lecture vous apportera, outre de précieuses informations, un soutien moral qui vous incitera à partager vos difficultés pour vous entourer des conseils nécessaires à leur résolution.

Bon retournement.

Antoine Diesbecq, Avocat associé
Cabinet Racine

**Dans de telles conditions, ANTICIPER est la clé,
Et ne pas rester seul.e devient indispensable.**

LES PREMIERS SIGNAUX VOUS ALERTANT :

- Difficulté à régler les fournisseurs ?
- Diminution du carnet de commande ?
- Tension sur les marges ?
- Départ de personnes clés ?
- Décalage des investissements ...

SOMMAIRE

1

PRÉSERVER SA
SANTÉ PHYSIQUE
ET PSYCHIQUE

2

DIAGNOSTIQUER
RAPIDEMENT

3

PRÉVENIR LES
DIFFICULTÉS
DE MANIÈRE
CONFIDENTIELLE

4

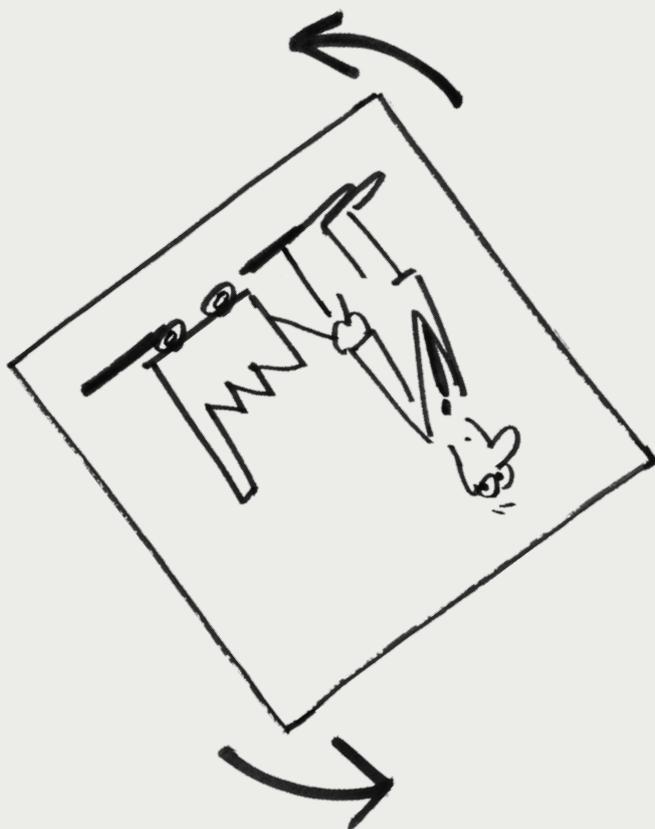
SE PROTÉGER AVEC
LES PROCÉDURES
COLLECTIVES

5

ASSURER LA
CONTINUITÉ DE
L'ENTREPRISE

1

PRÉSERVER SA SANTÉ PHYSIQUE ET PSYCHIQUE



POURQUOI SE PRÉSERVER ?

LE POINT DE VUE DE CAMY PUECH, CEO DE QUALISOCIAL, ACTEUR DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

« L'ENTREPRENEUR EST CELUI QUI MET EN ŒUVRE LES MOYENS NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE L'AVENIR PROSPÈRE QU'IL A IMAGINÉ. »

Les situations critiques ont pour effet d'occulter la capacité fondamentale de l'entrepreneur : imaginer un futur prospère et le développer

Michel Manciaux (un des pères français de la résilience) disait en 2002 : les événements déstabilisants, les conditions de vie difficiles ou encore les traumatismes ont pour effet d'altérer la capacité d'une personne ou d'un groupe à bien se développer, à continuer à se projeter dans l'avenir.

Il ne faut pas confondre avenir et futur. Selon Philippe Gabilliet, « Si le futur est l'enchaînement unique des événements qui feront le fil de notre vie, l'avenir, lui, est ce qui pourrait être ». L'avenir est l'ensemble des futurs possibles qu'une personne projette, à un moment donné, par rapport à un contexte donné. Le futur est donc immuable et l'avenir, lui, modulable et peut évoluer en fonction de la capacité d'une personne à le faire.

Il est tellement modulable qu'il est, malheureusement, affecté par un des principaux troubles psychologiques que nous rencontrons tous : les tendances dépressives. Elles sont présentes chez nous tous, en permanence, mais à des niveaux divers. Elles évoluent en fonction de l'environnement dans lequel nous évoluons. Plus notre environnement nous offre de contraintes, plus elles se renforcent. Plus nous les laissons se renforcer, plus elles s'installent et s'amplifient. Tel un cercle vicieux qui peut conduire à ce que l'on appelle « la dépression ».

POURQUOI SE PRÉSERVER ?

LE POINT DE VUE DE CAMY PUECH, CEO DE QUALISOCIAL, ACTEUR DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

« L'ENTREPRENEUR EST CELUI QUI MET EN ŒUVRE LES MOYENS NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE L'AVENIR PROSPÈRE QU'IL A IMAGINÉ. »

L'avenir est modifiable

Le problème de la dépression, c'est qu'elle a un effet annihilateur. Elle annihile la projection et la capacité d'action. Pour un entrepreneur, la dépression est un des pires ennemies. L'entrepreneur n'est-il pas défini comme celui qui met en œuvre des moyens pour atteindre l'avenir prospère qu'il imagine ? Un doux mélange de projection et de mise en mouvement. Sans projection et sans capacité d'action, l'entrepreneur perd les deux facultés fondamentales qui ont fait de lui ce qu'il est devenu.

L'avenir est incertain, les conditions sont difficiles, les événements sont traumatisants. Les conditions sont réunies pour que les tendances dépressives s'installent en nous.

Ne les laissons pas faire. Restons maître de notre personne. Faisons l'effort de prendre soin de nous et de lutter contre elles. Ce sera notre meilleur plan d'action pour donner à nos entreprises ce dont elles ont le plus besoin : un entrepreneur.

LA SANTÉ DU DIRIGEANT : PREMIER ACTIF IMMATÉRIEL

PLUS L'EFFECTIF DE L'ENTREPRISE EST RÉDUIT, PLUS CET ACTIF EST MENACÉ.

En temps de crise, dans une entreprise fragilisée, le dirigeant et son équipe ne peuvent pas penser à tout :

- Vous dirigez votre société dans un environnement qui n'est pas habituel, avec des contraintes juridiques que vous connaissez moins.
- Vous avez dû à la fois définir un Plan de Continuité d'Activité, mettre des équipes en chômage partiel, coordonner le télétravail, monter un dossier financier pour obtenir un Prêt Garanti par l'Etat... puis organiser le déconfinement en assurant la santé de vos salariés.
- Vous puisez dans vos ressources physiques et intellectuelles.
- Vous avez parfois délégué une partie de ces tâches à des collaborateurs ou des prestataires mais avez toujours assumé la responsabilité de ces décisions.

NE NÉGLIGEZ PAS LA FATIGUE ACCUMULÉE

**ENTOUREZ-VOUS POUR RETROUVER CONFIANCE ET
RÉUNISSEZ DES COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES POUR
PÉRENNISER L'ENTREPRISE**



Vous pouvez solliciter des associations d'accompagnement aux dirigeants :

AMAROK
lorsque l'Entrepreneur est malade



APESA
pour les Entrepreneurs en grande souffrance



SOS Entrepreneur
quand l'Entreprise est en difficulté



Hotline Solidarité Entreprise
Covid N° VERT GRATUIT : 0 800 94 25 64



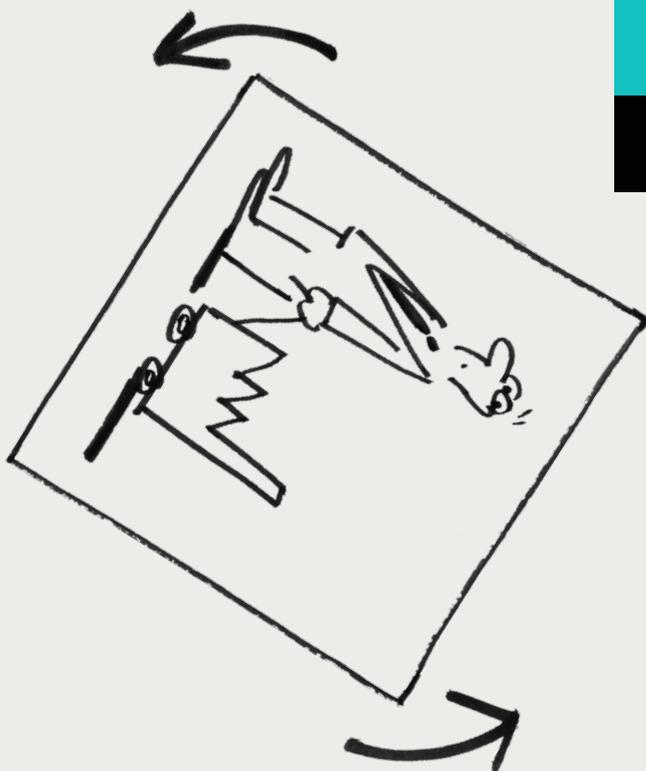
PRÉSERVER SA SANTÉ

EN RÉSUMÉ

- **NE RESTEZ PAS ISOLÉ.E ; ENTOUREZ-VOUS**
- **RESSERREZ LES LIENS AVEC VOS COLLABORATEURS CLÉS : DAF, DRH, DIRECTEUR COMMERCIAL, DIRECTEUR DE PRODUCTION,**
- **CONTACTER VOS INTERLOCUTEURS HABITUELS : EXPERTS-COMPTABLES, AVOCATS, COMMISSAIRES AUX COMPTES**
- **SELON LA SITUATION, IMPLIQUEZ VOTRE CSE**
- **FAÎTES-VOUS ACCOMPAGNER PAR UN MANAGER DE TRANSITION**

2

DIAGNOSTIQUER RAPIDEMENT



GABS.



SOMMAIRE

RÔLE ET OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC

- Évaluer l'ampleur de la situation
- Comprendre pour pouvoir préserver les intérêts de l'entreprise
- Prendre le pouls du climat social (salariés, managers de proximité, DS, CSE)
- Jauger la situation économique, financière et salariale
- Analyser la structure financière de l'entreprise
- Valider la proposition de valeur historique de l'entreprise et s'interroger sur son business model
- Définir les priorités, les mesures d'urgence et proposer une feuille de route pour les mois à venir



LA FORCE DU REGARD EXTÉRIEUR

Vous connaissez parfaitement votre entreprise, son marché et son environnement. Lorsque les conditions d'activité changent et mettent l'entreprise - et vous-même - sous pression, le **regard objectif d'un tiers s'avère bénéfique** pour réduire la charge émotionnelle, favoriser la réflexion "out of the box" et trouver des pistes alternatives.

LES LIVRABLES DU DIAGNOSTIC : 2 PHASES

Phase 1 < 10 jours

- Validation du tableau de trésorerie à 6 semaines
- Identification des échéances critiques et mesures d'urgence
- Mise en place d'indicateurs de suivi (trésorerie, BFR ,...)
- Analyse de la situation :
 - Analyse de la structure des coûts
 - Prévisionnel commercial
 - Définition de la structure d'équilibre financier (cf page 15 sur la notion de break-even point)
 - SWOT (cf page 17)
- Proposition de mesures d'urgence

Phase 2 < 2 mois

- Identification des priorités commerciales les plus prometteuses
- Plan d'affaire de réalignement stratégique :
 - Consolidation du plan de trésorerie à 12 mois
 - Plan de productivité et optimisation du BFR
 - Validation des restructurations nécessaires
 - Rapport d'étonnement
- Analyse des risques
- Impacts des différents scénarios
- Liste des mesures à prendre et feuille de route



L'environnement incertain de la **période de redémarrage** post Covid-19 nécessite une **analyse des impacts** de différents scénarios pour assurer la robustesse du **plan d'action** et notamment du **BFR** nécessaire pour financer la reprise.

Les managers de *400 Partners* sont rôdés aux pratiques de diagnostic.

À L'ISSUE DE LA PHASE 1, LANCEZ VOS 1^{ÈRES} MESURES

SE FOCALISER SUR LE CASH

- Mettre en place le suivi du plan de trésorerie prévisionnel sur une base hebdomadaire ou mensuelle
- Optimiser le BFR (comptes clients, fournisseurs et stocks) et mettre les indicateurs en place
- Régler les litiges commerciaux
- Valider que les procédures existantes sont adaptées à la situation de crise et limiter les délégations de pouvoir en matière d'engagement de dépenses
- Valider que les décisions opérationnelles sont bien focalisées sur la génération de cash

SE FOCALISER SUR LES HOMMES

Une communication claire, pour donner du sens, s'impose, en interne auprès des équipes et des organisations syndicales. Une des premières choses à faire : monter une équipe de crise en laquelle vous aurez une grande confiance. Elle sera réactive, efficiente, adaptable et cohésive.

L'intelligence situationnelle, l'empathie, le discernement sont les qualités indispensables d'une telle équipe.

Dans un tel contexte, la gestion de l'information est primordiale.

En interne, il est essentiel d'assurer une excellente remontée des données (administratives, logistiques, financières...) permettant une prise de décision rapide.

En externe, il en est de même auprès des fournisseurs, des banques, des clients, de la presse et des élus locaux.

"La communication fait partie de la crise, elle est un élément déterminant à gérer et à maîtriser, plus particulièrement lorsqu'il s'agit de l'espace public."

EN PHASE 2 : OUVREZ LE CHAMP DES POSSIBLES

AVEZ-VOUS CONSIDÉRÉ LES CHAMPS SUIVANTS :

- Rapprochement ?
- Levées de fonds ?
- Affacturage ?
- Leaseback, nantissement ?
- Cessions partielles d'actifs y compris actifs immatériels ?
- Protection du Tribunal de Commerce ?

Cession d'actifs, pourquoi y songer ?

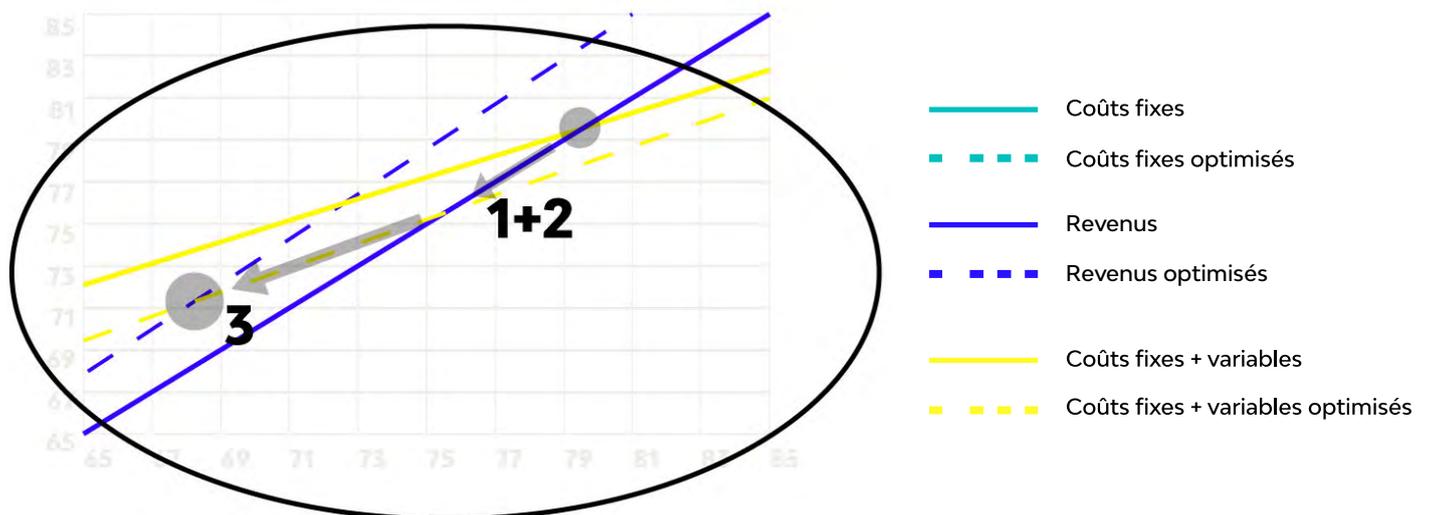
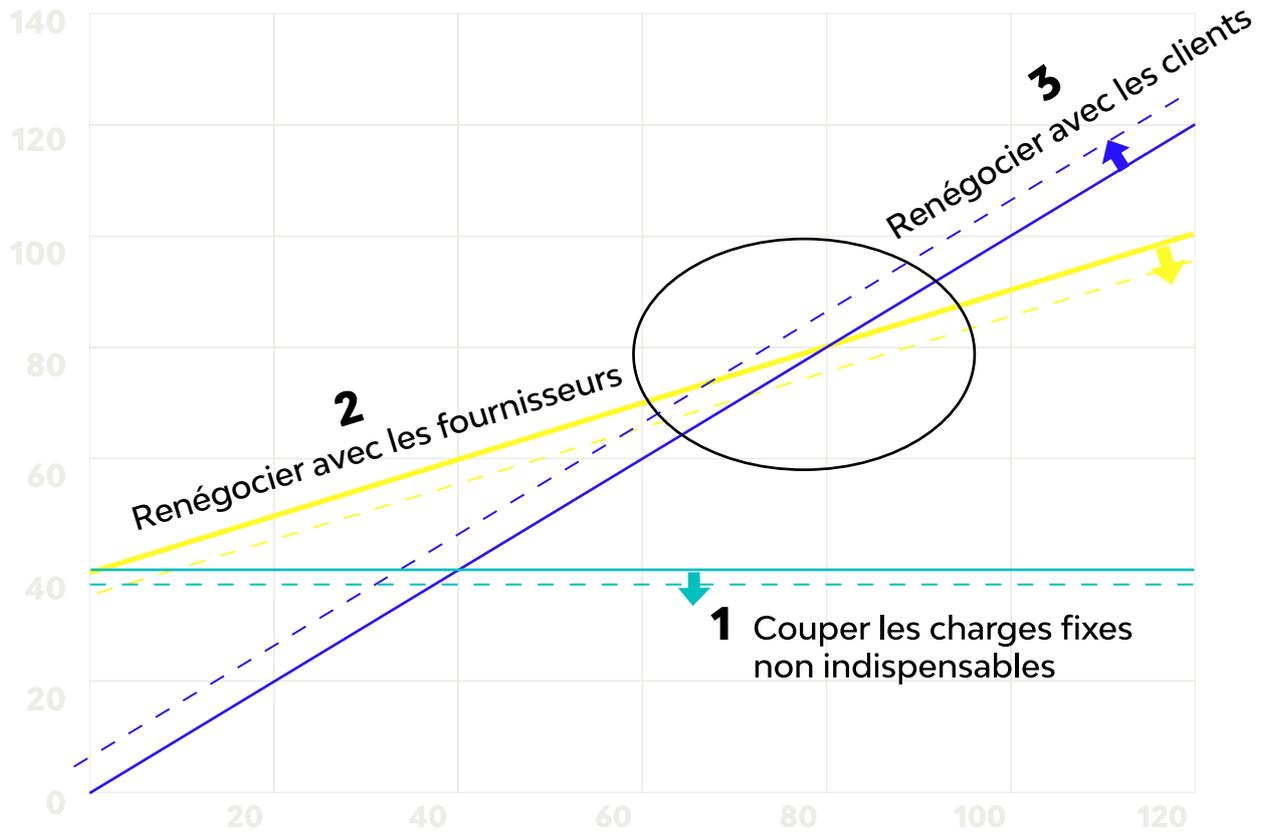
Pour préserver la pérennité de l'entreprise avec une cession partielle permettant un retour à l'équilibre.

Pour se concentrer sur son coeur de métier.

Pour garder la main sur la négociation dans le cas d'une cession totale et ainsi mieux valoriser sa société.

COMMENT AMÉLIORER SON BREAK-EVEN ?

EN RENÉGOCIANT AVEC SES PARTENAIRES



COMMENT AMÉLIORER SON BFR ?

PISTES D'AMÉLIORATION DU BFR

- Relancez vos clients en anticipation de leurs échéances
- Sécurisez le processus de facturation
- Ajustez les seuils et les quantités de réapprovisionnement
- Vendez les stocks non utilisables sur le court terme
- Accélérez vos flux, ajustez votre niveau d'encours et produits finis

UN EXEMPLE DE PLAN D'ACTION DE RÉDUCTION DU BFR

			ACTION 1	ACTION 2	ACTION 3
Objectifs baisse			- 10%	- 15%	-20%
C.A HT	3 000				
Clients	600	76 jours	540	510	480
Stocks	480		432	408	384
Fournisseurs	- 420		- 462	- 483	- 504
B.F.R	660		510	435	360
B.F.R / CA	22%		17%	14,5%	12%
Cash Généré en K€			150	225	300

COMMENT RÉALISER LE SWOT*?



*SWOT

Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats

** PESTEL

Politique / Économique / Social / Technologique / Environnemental / Légal

UN EXEMPLE DE SWOT

POINTS FORTS

- Soutien des actionnaires
- Bon état d'esprit au sein du groupe
- Qualité des services achats et informatique
- Avantage de la plateforme informatique commune
- Harmonisation des processus et modes opératoires
- Pas de cannibalisation entre les enseignes

POINTS FAIBLES

- Manque de contractualisation des relations avec les fournisseurs
- Manque de concertation dans la politique d'ouverture des magasins
- Déficit de communication interne et externe
- Absence d'outils de mesure de performances internes

OPPORTUNITÉS

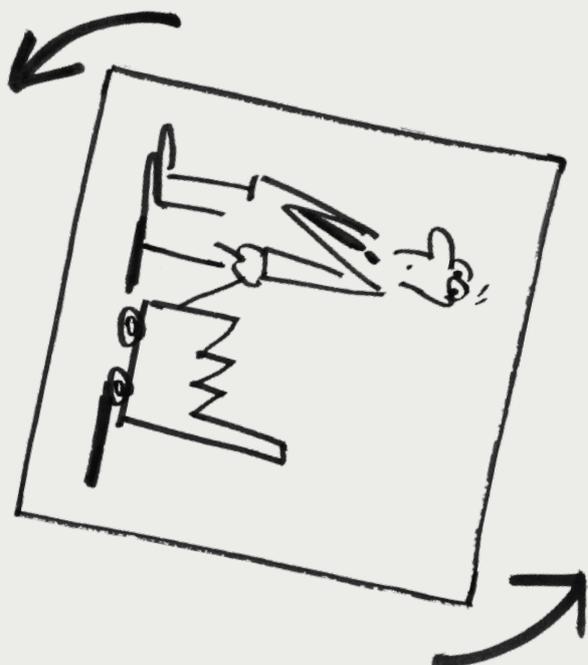
- Rapide gain de parts de marché à moindre coût
- Acculturation du consommateur et hausse des parts de marchés via l'augmentation en cours des points de ventes

MENACES

- Qualité insuffisante de la relation client
- Surdimensionnement des investissements informatiques (coûts fixes) au regard de l'activité
- Schéma de développement concurrentiel récent
- Nouveaux comportements d'achat post-crise

3

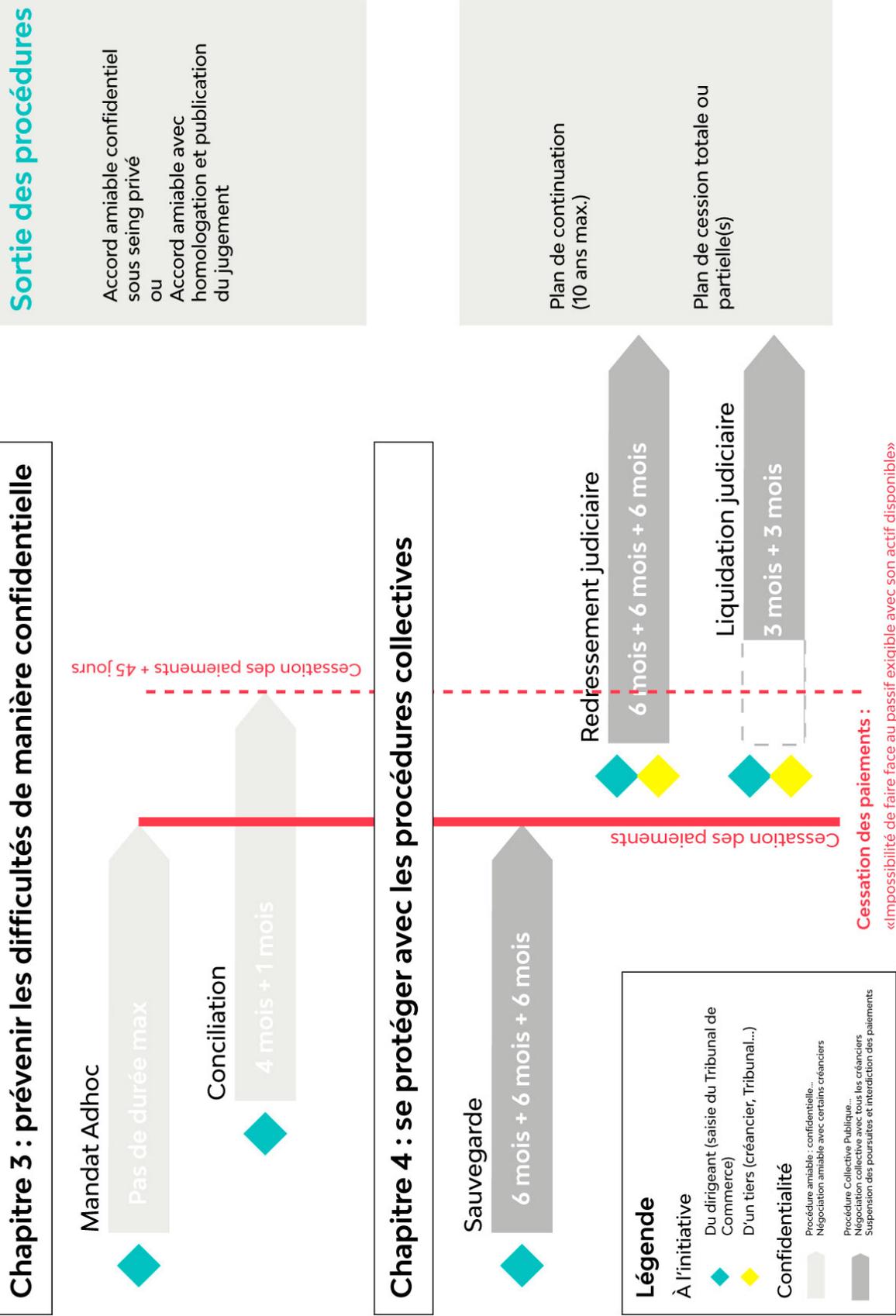
PRÉVENIR LES DIFFICULTÉS DE MANIÈRE CONFIDENTIELLE



GABS.



SOMMAIRE



*des modifications relatives aux délais ont été apportées en raison de la crise sanitaire. Elles sont traitées plus loin dans ce guide.

PRÉVENIR POUR MIEUX GUÉRIR

Il est impératif d'agir avant que les difficultés ne soient trop importantes.
De nombreux outils de prévention existent au travers de procédures confidentielles.

Durant cette période, maintenez le dialogue avec les différents interlocuteurs que sont vos actionnaires, banques, clients, fournisseurs, sociétés de lease back, factors, etc...

Votre objectif :

Rassurez votre environnement sur le pilotage de l'entreprise.

Nous traiterons successivement les possibilités suivantes :

- Mesures d'accompagnement aux entreprises
- Revalorisation des capitaux propres
- Carve-out
- Mandat Ad Hoc
- Conciliation
- Prepack Cession

LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT ET DISPOSITIFS DE SOUTIEN

Les dispositifs destinés au soutien immédiat aux entreprises sont nombreux. Le site du gouvernement (www.economie.gouv.fr/coronavirus-soutien-entreprises) les explicite de manière exhaustive.

Les dispositifs principaux :

- **Chômage partiel** - simplifié et étendu
- **Remise d'impôts directs** (sur examen individualisé de la demande, réservée à des situations critiques)
- **Prêts** : PGE (Prêt Garanti par l'Etat) auprès de votre banque avec l'accord de BPI France (accessible jusqu'au 31 décembre 2020) ; Prêt Rebond (Régions) jusqu'à 300 000 € à taux 0% ; Prêt Atout (jusqu'à 5 M€)
- **Fonds de solidarité** - accessible aux TPE (<20 salariés)
- **Plans de soutiens sectoriels** (aéronautique, BTP, etc) ainsi qu'aux entreprises exportatrices

LES SERVICES DE L'ÉTAT VOUS ACCOMPAGNENT

- **La Commission des Chefs des Services Financiers (CCSF)** pour les reports de délais de paiement d'échéances fiscales et sociales
(www.economie.gouv.fr/dgfip/mission-soutien-aux-entreprises)
- **La Médiation du crédit** (simple et confidentielle) pour le rééchelonnement des crédits bancaires (<https://mediateur-credit.banque-france.fr/>)
- **La Médiation des Entreprises** pour l'assistance au traitement des conflits clients ou fournisseurs. (<https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises>)

ENTREPRISES DE **PLUS** DE 400 SALARIÉS :

Le Comité Interministériel de Restructuration Industrielle (CIRI).

Contact : ciri@dgtresor.gouv.fr

ENTREPRISES DE **MOINS** DE 400 SALARIÉS :

Le Comité Départemental d'Examen des problèmes de Financement des entreprises (CODEFI) (www.economie.gouv.fr/dgfip/mission-soutien-aux-entreprises)

Le Commissaire aux Restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises (CRP)

Le CRP assure la coordination des acteurs financiers et publics de la région, mobilise le CODEFI.

Il peut vous obtenir l'octroi d'un prêt de restructuration du Fonds de Développement Économique et Social (FDES) sous certaines conditions. Ce dernier vous aidera à réorienter votre démarche d'aide vers une structure adaptée.

(<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/commissaires-restructuration-prevention-difficultes-crp>)

REVALORISEZ VOS CAPITAUX PROPRES

Vous ne pouvez pas prétendre au PGE car vos capitaux propres sont devenus insuffisants. **Il existe des solutions :**

- Solliciter le dispositif BPI France de soutien à la trésorerie des entreprises en justifiant de perspectives réelles de redressement*
- Bloquer les comptes courants associés
- Créer un emprunt obligataire
- Injecter de la New Money** en faisant rentrer en parallèle un nouveau partenaire actionnaire (fonds, Family Office, client, fournisseur, cadres, salariés,...).
- Revaloriser vos actifs :
 - vos stocks ;
 - vos équipements au regard de leur amortissement ;
 - vos actifs immatériels (brevets, marques, ...) ;
 - votre immobilier.



*DÉCRET DU 12 JUIN 2020

permet aux PME qui ne sont pas sous le coup d'une procédure collective de demander un financement du BFR et des investissements

**LA CONCILIATION

permet d'obtenir un privilège sur l'apport de nouveaux capitaux

IMPLIQUER

vos partenaires financiers historiques dans la mise en place de ces mesures

ATTENTION

aux impacts fiscaux résultant de la revalorisation de vos actifs

LA CESSION PARTIELLE D'ACTIFS : LE CARVE-OUT

LE CARVE-OUT

consiste à "détourner" une partie de son activité (par exemple, la cession d'une business unit) au sein d'une nouvelle structure distincte pour se recentrer sur son activité principale.

Cela suppose une exigence opérationnelle et une capacité à coordonner le droit des sociétés, le droit fiscal, le droit des contrats et le droit social.

Le carve-out exige une **grande capacité d'anticipation** pour planifier en amont l'ensemble de ces tâches. Il s'agit également de **préserver les équipes**, les dispositifs et l'unité de la société alors que le but est bien d'en pratiquer le **morcellement**. Le carve-out est donc un processus lourd.

En résumé, le carve-out est un outil efficace dans la gestion des groupes de sociétés en difficulté. Il peut s'avérer très utile pour récupérer des liquidités à court ou moyen terme.

LE MANDAT AD HOC

Solliciter le président du Tribunal de Commerce **le plus tôt possible**, c'est **anticiper** sur les procédures qui pourraient être mises en œuvre et **se faire connaître** parmi les entreprises à accompagner.

Les missions du mandat ad hoc peuvent être diverses mais son intérêt consiste à **négoier** de gré à gré la dette de l'entreprise auprès de tout ou partie de ses créanciers. C'est un **outil simple, rapide et efficace**.

Le mandataire ad hoc, **médiateur légitimé** par le président du Tribunal de Commerce, va aider le chef d'entreprise à négocier avec ses créanciers. Il peut également **l'accompagner** dans la recherche de financements complémentaires ou dans la résolution d'un problème plus ponctuel affectant la gestion de l'entreprise.

La durée de sa mission est de **quelques mois, renouvelable**.



LES PROCÉDURES DE MANDAT AD HOC ET DE CONCILIATION :

- sont des procédures **confidentielles** et préventives
- sont animées par un mandataire et administrateur judiciaire
- ne suspendent pas les échéances
- maintiennent le dirigeant dans son pouvoir de direction et réduisent sa responsabilité pénale
- suspendent les droits d'alerte des CAC
- présentent une chance de succès selon l'intérêt des parties à trouver une solution
- font l'objet d'une homologation éventuelle par le Tribunal de Commerce

LA PROCÉDURE DE CONCILIATION

Comme le mandat ad hoc, la procédure de conciliation est une procédure confidentielle.

Objectif

Trouver un accord amiable

avec les principaux créanciers en vue d'obtenir un rééchelonnement ou une remise de la dette et des crédits nécessaires à la poursuite de l'activité ou d'une restructuration.

Condition

Ne pas être

en cessation des paiements.

La procédure

est déclenchée par le chef d'entreprise.

La demande

doit contenir une description de la situation économique, sociale et financière de l'entreprise, un compte de résultat prévisionnel, les besoins de financement, les mesures de relance envisagées, les délais de paiement.

Mise en œuvre

Le conciliateur

est désigné par le président du Tribunal de Commerce pour une période de 4 mois extensible à 5 mois. Il peut présenter des propositions relatives à la sauvegarde, à la poursuite de l'activité et au maintien de l'emploi.

L'accord

avec les principaux créanciers, et partenaires de l'entreprise, est exempt de toute publicité sauf s'il fait l'objet d'une homologation par le Tribunal qui offre certaines garanties : purge de la période suspecte, suspension des poursuites de la part des créanciers, privilège dit du "New Money".



L'ORDONNANCE

du 20 mai 2020 offre la possibilité d'imposer des mesures coercitives aux créanciers récalcitrants appelés à la conciliation.

ENVISAGER ET ANTICIPER UNE CESSION : LE PREPACK CESSION

Objectif

Préparer

une cession totale ou partielle dans le cadre d'une procédure amiable et mise en oeuvre à l'ouverture d'une procédure collective.

Cette procédure,

initiée par le débiteur, est soumise à l'avis des créanciers participants et à l'accord du conciliateur/mandataire adhoc qui orchestrera la recherche sous le sceau de la confidentialité.

Intérêt

Gagner du temps

pour accélérer les procédures de cession d'actifs.

Favoriser la prise de contacts

avec de potentiels repreneurs déjà repérés par le débiteur.

Réduction des frais relatifs

à la période d'observation pour trouver un repreneur.

Obtention d'un prix de cession

intéressant, évitant la dévalorisation des actifs.

Préservation de la notoriété du débiteur.

Confidentialité.

Inconvénients

Pas de publicité, limitant le nombre de repreneurs possibles.

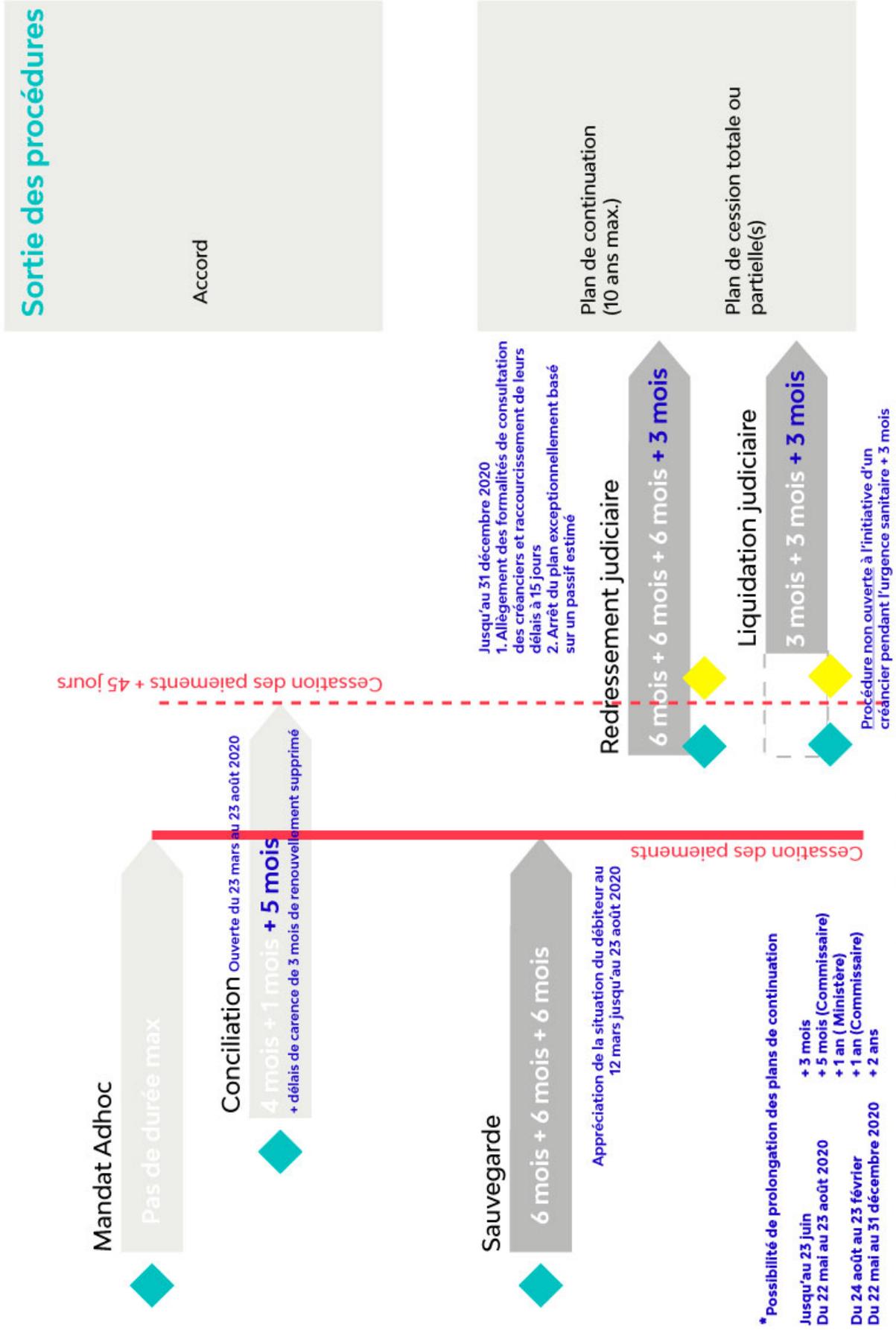
Information des salariés

au moment de l'ouverture publique de la procédure collective.



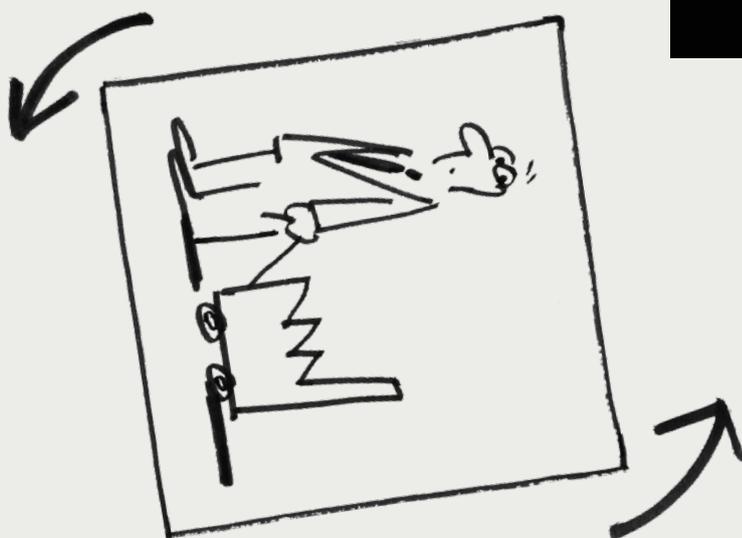
CÉDER POUR REPENDRE SON ENTREPRISE ?

Suite à l'ordonnance du 20 mai 2020, lorsque la cession d'entreprise envisagée permet le maintien de l'emploi, le Tribunal de Commerce peut désormais, sur requête du débiteur ou de l'administrateur, autoriser la cession aux dirigeants de droit ou de fait, ou à leurs proches.



4

SE PROTÉGER AVEC LES PROCÉDURES COLLECTIVES



IMPACTS DES PROCÉDURES

AVANTAGES

- Gel des dettes antérieures à la date du dépôt de dossier
- Possibilité d'annulation des contrats
- L'AGS (Association de Garantie des Salaires) prend en charge un certain nombre d'éléments constitutifs de la masse salariale selon que vous soyez en sauvegarde ou en redressement judiciaire : salaires en cours, congés payés, indemnités de rupture

INCONVÉNIENTS

- Publicité des difficultés de l'entreprise et sentiment "d'échec" du dirigeant
- Contrôle par administrateur judiciaire
- Perte de confiance des clients, fournisseurs, collaborateurs, partenaires financiers...
- Coûts supplémentaires liés aux honoraires associés à la procédure
- Risque de liquidation si création de nouvelles dettes

Dès l'ouverture de la procédure, le Tribunal de Commerce nomme le ou les administrateurs et mandataires.

RÔLE DE L'ADMINISTRATEUR

- Gérer le cash
- Contrôler les prévisionnels
- Définir la stratégie

RÔLE DU MANDATAIRE

- Gérer le passif social
- Gérer les relations avec les fournisseurs
- En cas de liquidation, le mandataire est souvent nommé liquidateur

LA SAUVEGARDE

La sauvegarde, parfois négligée par les chefs d'entreprise, permet de **protéger** l'entreprise.

Le chef d'entreprise sollicite l'ouverture d'une procédure de sauvegarde auprès du Tribunal de Commerce et conserve son **rôle et ses prérogatives**.

Le jugement d'ouverture **gèle les dettes de l'entreprise** et interdit le paiement des créances nées antérieurement au jugement.

La condition première d'ouverture est de ne **pas être en état de cessation** des paiements.

Le recours à cette procédure doit donc être fait le plus **tôt possible**. **C'est un acte de gestion**.

Cette procédure est particulièrement bien adaptée à la situation actuelle. Plus de 60% des plans de sauvegarde ont une issue positive.



L'ORDONNANCE DU 20 MAI 2020

En sauvegarde et redressement, elle crée, au profit de nouveaux apporteurs, un privilège dit de "Post-Money" pour favoriser les apports en trésorerie au débiteur pendant la période d'observation.

LE REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Suivant la situation financière de l'entreprise, un redressement judiciaire **peut être nécessaire**. Il faut le préparer comme les autres procédures et ne pas attendre d'avoir franchi un seuil irréversible en termes de capacités de paiement.

Cette situation est indépendante :

- de l'endettement total de la société car il n'est pas forcément exigible en totalité,
- du niveau des bénéfices ou des pertes.

L'AGS prend en charge les salaires dus à la date du redressement judiciaire. A ce titre, la demande d'ouverture s'anticipe en termes d'échéances trimestrielles et de congés.

L'ouverture de la procédure de redressement judiciaire peut être demandée :

- par le débiteur au plus tard dans les 45 jours qui suivent la cessation des paiements, à moins qu'il n'ait demandé l'ouverture d'une procédure de conciliation.
- sur assignation d'un créancier.
- sur requête du ministère public, à condition qu'il n'y ait pas de procédure de conciliation en cours.
- par le Tribunal qui peut se saisir d'office, notamment en cas d'échec de la procédure de conciliation.

Cette procédure peut constituer un effet de levier pour des activités sous-capitalisées. Profitez-en pour conduire des négociations et parvenir à un retournement.



VOTRE OBJECTIF

Obtenir au plus vite la confiance de l'administrateur judiciaire pour reprendre en main les finances de l'entreprise.

VOTRE TRÉSORERIE

doit permettre le règlement de vos fournisseurs en proforma pour assurer les nouvelles livraisons.

LA COMMUNICATION

Elle est indispensable et reste à l'initiative du chef d'entreprise pour :

- Rassurer le personnel et les parties prenantes (clients, fournisseurs, banquiers, représentants locaux des pouvoirs publics, etc...),
- Informer sur l'origine des difficultés,
- Évoquer au plus vite les hypothèses réalistes de retournement,
- Restaurer la confiance du marché dans l'entreprise sur le long terme.



L'AJUSTEMENT DES EFFECTIFS

C'est souvent pour le dirigeant la décision la plus lourde. Elle doit intervenir dès que les prévisions d'activité ne permettent plus d'assurer l'équilibre financier avec la masse salariale existante.

- En cas de licenciement collectif d'au moins 10 salariés dans une entreprise de plus de 50 personnes, le Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) est le dispositif le plus adapté. Il permet de réorganiser l'effectif pour atteindre la structure cible dans un délai court.
- Les plans de départ volontaire et les accords de rupture conventionnelle collective sont moins adaptés en raison de l'imprévision qu'ils génèrent : il n'est pas certain pour l'entreprise d'atteindre la structure cible au moyen du seul volontariat.



EN CAS DE RÉDUCTION D'EFFECTIFS

La procédure collective permet l'avance des indemnités plafonnées de rupture conventionnelle par l'AGS. Si cela augmente la dette, cela permet en revanche de préserver la trésorerie à court terme.

L'ACCORD DE PERFORMANCE COLLECTIVE

Potentielle alternative aux licenciements, il permet d'agir sur plusieurs leviers : aménagements du temps de travail et des salaires, fixation des conditions de la mobilité professionnelle et géographique interne à l'entreprise. L'accord s'applique à l'ensemble des salariés. Ceux qui refuseraient son application peuvent faire l'objet d'un licenciement pour cause réelle et sérieuse sans qu'il soit nécessaire d'invoquer un motif personnel ou économique.

La mise en œuvre d'un APC (Accord de Performance Collective) nécessite la signature d'un accord majoritaire.

RESTRUCTURATION DE LA DETTE

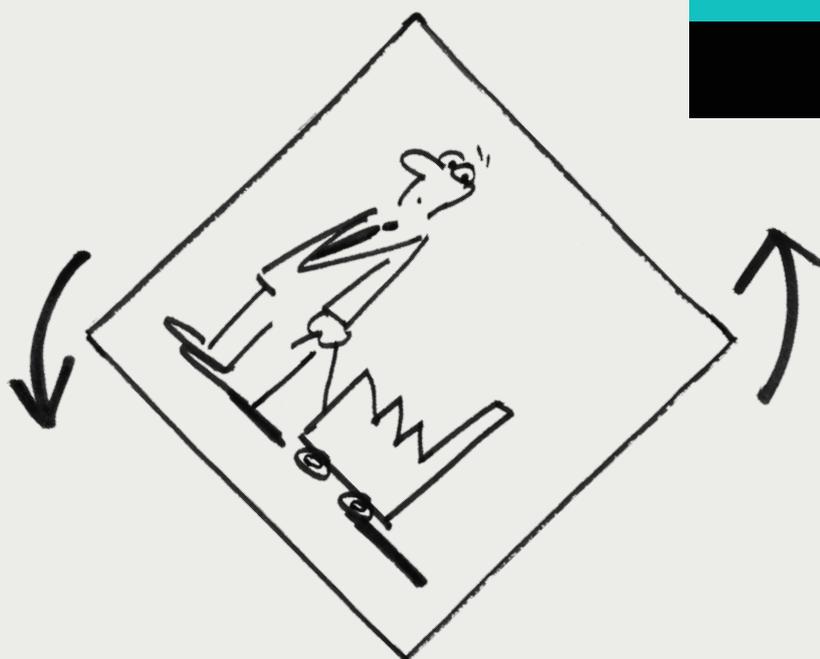
Lors des procédures comme lors de l'élaboration du plan de continuation de l'entreprise, vous aurez l'opportunité de négocier avec vos créanciers.

Il vous faudra :

- Présenter l'activité et démontrer sa résilience,
- Analyser les agrégats financiers historiques,
- Analyser les mesures opérationnelles d'urgence mises en place, les principaux actifs garantissant la poursuite de l'activité,
- Présenter l'impact de la crise sur le CA et l'EBITDA,
- Appréhender l'impact sur les ratios financiers de l'octroi d'un prêt,
- Participer aux négociations.

5

ASSURER LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE



GABS.



SOMMAIRE

ASSURER LA PÉRENNITÉ

Vous avez été sensibilisé.e à :

- La restauration de la trésorerie
- La baisse des charges
- Le BFR
- Le point mort (break-even point)
- L'analyse SWOT
- Les différentes aides, outils et partenariats possibles
- L'environnement juridique français bien adapté à ces situations
- La communication en interne comme en externe

Dans une telle situation, l'urgence sature le contexte.

- Anticipez et préparez la sortie de crise en parallèle des actions de court terme menées pour sauver votre entreprise.
- Assurez la pérennité de l'entreprise nécessite par ailleurs un **besoin d'expertise** pour avoir une vision à 360° de votre activité.

Il est indispensable de mener **une réflexion approfondie** concernant les éléments suivants :

- Le modèle économique
- La continuité de l'entreprise
- Le rôle du chef
- La résilience de l'entreprise

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Au-delà de l'élaboration du plan d'affaire établi lors du diagnostic, un travail d'analyse détaillé de ce modèle s'impose pour renouveler la confiance et fédérer autour d'un projet :

- Quelles sont les activités, les produits, les clients qui ne sont pas rentables ?
- Une analyse de vos marges par produits, par clients est-elle disponible ?

Menez une réflexion sur les points suivants :

- Analyse détaillée de vos Domaines d'Activité Stratégique (DAS)
- Amélioration de la productivité (main d'oeuvre directe et indirecte, charges fixes...)
- Augmentation de la valeur de l'offre
- Investissements : digitalisation - désintermédiation - disruption
- Recherche d'axes de croissance rentable
- Plan d'Actions Commerciales (PAC)

La priorité est bien de travailler sur la rentabilité de vos activités, pour confirmer et assurer une nouvelle phase de croissance.

Il n'est plus possible pour un chef d'entreprise de compter uniquement sur la conjoncture. **C'est l'énergie des équipes qui fait la différence** et une grande responsabilité repose sur les managers. Le collectif pérennisera et **assurera la croissance de l'entreprise.**

Générer le dynamisme, gérer l'incertitude, favoriser la flexibilité par la souplesse, la transversalité, le mouvement, la créativité, telles sont les missions du chef d'entreprise.

LE PLAN DE CONTINUATION

Les dispositifs juridiques en France permettent à une entreprise d'être **protégée** le temps de définir une **stratégie** et de proposer un **plan de continuation**.

Rappel : après avoir engagé une **procédure confidentielle**, l'entreprise peut entrer en **procédure collective**. Les périodes d'observation qui en découlent permettent au dirigeant de proposer un **plan de continuation**. **Le dispositif français donne du temps au dirigeant.**

Le plan répond à trois objectifs :

- Continuation de l'activité,
- Sauvegarde de l'emploi,
- Épuration du passif.

Des propositions sont faites par l'administrateur judiciaire au mandataire judiciaire qui représente les créanciers. Ils sont libres d'accepter ou non, à savoir :

- Un moratoire
- Une remise de dettes
- Le rééchelonnement des dettes

Si le plan est accepté, l'entreprise sort de la procédure collective. Le commissaire à l'exécution fera respecter les dispositions du plan. Il ne sera pas possible d'y apporter de modifications substantielles sans l'autorisation du Tribunal.

Le chef d'entreprise est maintenu à son poste.

- Durée maximale : **10 ans** avec un an de carence,
- Pourcentage de remboursement : **progressif**,
- Créances sociales et fiscales : procédure spécifique **exigeant un remboursement sur une durée maximale de 24 ou 36 mois.**

A tout moment du plan de continuation, l'entreprise peut proposer aux fournisseurs un règlement immédiat de la dette avec une réduction de celle-ci. **La société sort alors du plan et consolide ses capitaux propres.**

LA RÉSILIENCE

La résilience est **“l’art de naviguer sur les torrents”** nous dit le neuropsychiatre Boris Cyrulnik.

Pourquoi certaines organisations, sociétés, ont une meilleure capacité à résister aux perturbations et aux chocs ?

Au-delà des éléments de réponse apportés par une analyse de risques, un abaissement du point mort, l’élargissement de sa base client, la résilience se bâtit sur :

- La confiance diffusée à tous les niveaux de l’organisation,
- Le sens donné à chacun : pourquoi se battre - se sentir utile ?
- La reconnaissance.

Partager les résultats du redressement entre les salariés, l’équipe dirigeante, les créanciers et les actionnaires et le faire comprendre.

L’engagement passe par l’action pour ne pas subir.

CONSERVEZ L’INITIATIVE !

LE RÔLE DU CHEF

Il prend les décisions qui engagent l'avenir de la société.

Pour penser, il faut **douter**, alors que pour agir, il faut **croire** ; c'est le passage de l'un à l'autre qui n'est pas simple.

C'est un **va-et-vient entre action** (goût pour la décision, les responsabilités) **et réflexion** (prospective, créativité, adaptabilité).

Le chef libère le potentiel de chacun, montre le chemin. Il ne promet pas mais permet.

Oscar Wilde écrivait :

“C'est l'incertitude qui nous charme. Tout devient merveilleux dans la brume”.

Ainsi le dirigeant en situation de retournement devient **explorateur**. Il se nourrit de **nouveautés**, il embrasse l'incertain, il montre le chemin. Il **entraîne** et **mobilise**.

CONCLUSION

LE FACTEUR TEMPS EST CLÉ

Le temps est l'ennemi des entreprises en difficultés. Plus le temps passe et plus l'entreprise risque d'aggraver ses difficultés financières, de continuer à dégrader sa trésorerie et perdre de la valeur.

Gardez votre sang froid et prenez le temps de **l'analyse**.

Dans la gestion de ces situations de crise, la réponse est **l'anticipation**.

Plus tôt le dirigeant détectera les signaux faibles de difficulté, mieux il préparera les négociations.

Plus le dirigeant et ses conseils auront recours tôt à la mise en place de ces outils juridiques, plus le panel des solutions pour le traitement de ces difficultés sera large et flexible pour l'entreprise.

Cette anticipation doit en parallèle permettre de **projeter une vision** de l'entreprise sur le long terme.

N'hésitez pas à solliciter l'expérience des 400 managers de transition que nous sommes chez 400 Partners.

BON RETOURNEMENT.

Avertissement

«Ce document regroupe un ensemble de suggestions dans le cadre de difficultés d'entreprise, mais ne saurait se substituer ni aux dispositions législatives et réglementaires, ni aux procédures en vigueur au sein de l'entreprise. En fonction de votre domaine d'activité, vous pouvez être soumis à un régime spécifique non répertorié dans ce document et, dans ce cas, vous devez vous référer aux lois et règlements en vigueur dans votre profession. Par ailleurs, ce document n'a pas pour objectif d'être exhaustif en ce qu'il ne peut envisager tous les cas de figure, et la mise en oeuvre des suggestions reste de la responsabilité de l'utilisateur de ce document»

CONTRIBUTEURS, MANAGERS DE 400

Direction
Générale

Charles Gaschignard

Spécialiste en stratégies de développement en France comme à l'international, de diversification, de croissance externe et de retournement de PME industrielles. Homme de challenges créatif, expert de la PME et de ses enjeux.

07 86 26 19 41 cgaschignard@400.partners



Direction
Générale

Jean-Jacques Raillard

Spécialisé dans la transformation d'enseignes et de marques dans le secteur Retail. Développement, management opérationnel de réseaux, restructuration et gestion de crises.

06 48 08 82 95 jjraillard@400.partners



DG PME /
Filiale / BU

Ivan Novikoff

Spécialiste de la relance d'activités industrielles, de leur retournement et de leur réaligement stratégique (JV, nouveaux produits).

06 07 35 92 67 inovikoff@400.partners



Direction
BU / Filiale

Olivier Chavanon

Spécialisé dans le pilotage, le développement, la transformation et la relance de PME et de filiales en France et à l'international. Stratégie, acquisitions, internationalisation, repositionnement et réorganisation

06 64 64 97 64 ochavanon@400.partners



Direction
Générale

Jean-Louis Dussart

Spécialisé dans la transformation de PME industrielles textiles sur des enjeux de développement, restructuration, retournement, gestion de crises, cession, intégration ou transmission. France et international.

+34 654 371 913 jldussart@400.partners



Direction
Générale

Thierry Dupays

Spécialiste en transformation des entreprises et des gestions de crises dans les domaines de l'industrie et de l'ingénierie.

07 82 31 27 15 tdupays@400.partners



CONTRIBUTEURS, MANAGERS DE 400

Direction
BU / Filiale

Philippe Hancart

Spécialiste de la gestion sociale des restructurations d'entreprise, de la direction de filiales de groupes et de centres de profit avec des enjeux de développement commercial, de restructuration ou de repositionnement.

06 17 82 94 22 phancart@400.partners



DAF

Françoise Malabard-Manassero

Spécialisée dans l'accompagnement des PME/ETI dans le pilotage complet de la fonction finance sur des enjeux stratégiques, de transformations multi sites, projets transverses, dans la gestion de la crise, de la médiation aux procédures collectives avec cession, plan de continuation et liquidation.

06 10 82 54 49 fmalabardmanassero@400.partners



Direction
Générale

Alexandre de Cuniac

Spécialisé dans le pilotage et la transformation de sociétés industrielles avec des enjeux d'excellence opérationnelle, de restructuration, de développement stratégique, de cession-acquisition, de procédures collectives et de Tribunal de Commerce.

06 15 07 49 20 adecuniac@400.partners



REMERCIEMENTS

Un remerciement particulier pour leur contribution

Antoine Diesbecq

Avocat

Maître Antoine Diesbecq est avocat associé du cabinet Racine. Il est spécialiste de la restructuration, de la prévention et du traitement des difficultés d'entreprise. L'équipe dédiée à la restructuration compte plus de vingt personnes et dispose de l'appui des autres équipes de Racine dont les spécialités sont indispensables pour traiter efficacement les dossiers d'une certaine taille : droit social, droit de la concurrence, droit des sociétés notamment.

Il est également un expert du contentieux des affaires et de l'arbitrage.

Le cabinet Racine compte aujourd'hui 72 associés, 218 avocats et 7 bureaux.

racine
AVOCATS



Camy Puech

Expert RPS

CEO de qualisocial, entreprise leader de la prévention des risques sociaux, de l'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'accompagnement des entreprises et de leurs collaborateurs dans des phases de transformation ou de restructuration.

qualisocial



Christian Caviglioli

Administrateur judiciaire

Maître Christian Caviglioli est administrateur judiciaire depuis 1993 et détenteur d'une double formation en droit et expertise comptable. Il conçoit l'administration judiciaire comme un métier d'urgentiste des maladies économiques. Pour soigner efficacement, il faut avant tout connaître et identifier parfaitement les symptômes.

CBF
ASSOCIÉS
CBF



400 PARTNERS

Le Management de Transition nouvelle génération

400 Partners propose une nouvelle vision du management de transition.

Grâce à sa plateforme d'intermédiation en ligne, 400 Partners permet notamment d'accéder sans frais et en temps réel à l'offre de services de 400 Managers et Dirigeants qualifiés, intervenants de Comex /Codir. Ce service inédit est un gage de transparence.

Le numerus clausus de 400 garantit aux organisations clientes la sélection des meilleures compétences.

Chez 400 Partners, ce sont avant tout les hommes et les femmes qui font le projet, et non l'inverse. C'est pourquoi les Membres se parrainent et se cooptent sur la base d'un engagement et d'une entraide mutuels, constituant ainsi un réseau aux méthodes et valeurs communes.

Notre promesse : un Manager augmenté par la communauté de ses pairs.
Notre ambition : Réduire les coûts d'intermédiation et augmenter le nombre de managers en mission.

« 400 Partners, la grande communauté de managers de transition. »

L'union fait la force.

Laurent Frédéric, Nicolas Chaine,
Samuel Avenel et Bruno Calbry.

CONTACTS UTILES



www.400.partners

bcalbry@400.partners

 01 838 11 400

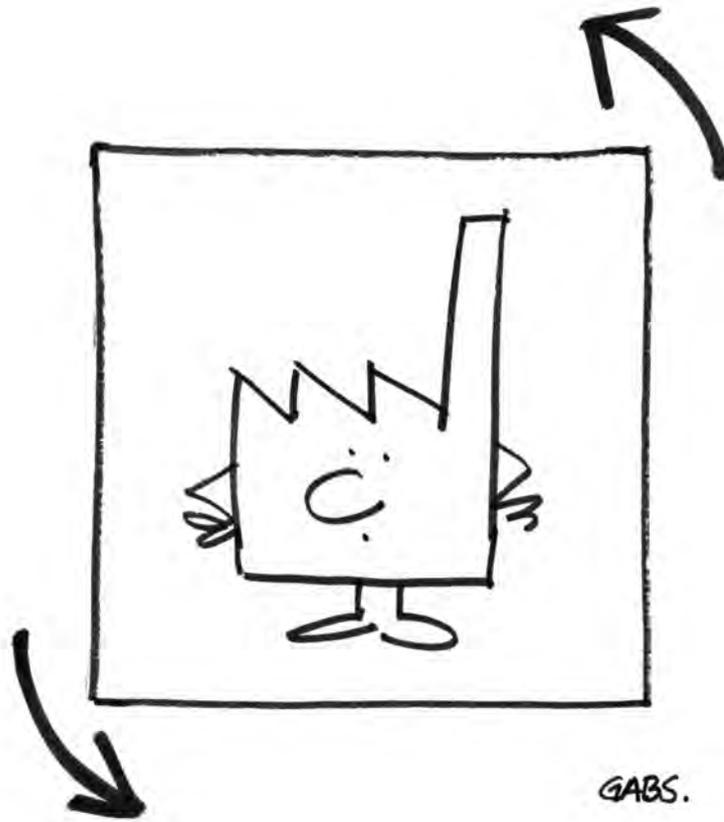
COPYRIGHTS

Directeur de la publication : Bruno Calbry

Dessins : avec la gentillesse de Gabs

PAO : Noa Bensadoun et Fanny Neveu

Edition : Juillet 2020



BON RETOURNEMENT