

MANAGEMENT DE TRANSITION

400 PARTNERS

# RETOURNEMENT

## SAUVEGARDER VOTRE ENTREPRISE

**C'EST POSSIBLE**



GUIDES 400  
C'EST POSSIBLE

COLLECTION DE GUIDES PRATIQUES  
PAR **400** MANAGERS DE TRANSITION

**SAUVEGARDER  
VOTRE ENTREPRISE  
C'EST POSSIBLE**

## COPYRIGHTS

Editeur et auteur : SAS 400 Partners

Directeur de la publication : Bruno Calbry

Rédacteurs : Laurent Frédéric

Directrice de la collection : Fanny Neveu

PAO : Marion Borelle et Noa Bensadoun

Edition : Juin 2022

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Dépôt légal : Juin 2022



# **SAUVEGARDER VOTRE ENTREPRISE C'EST POSSIBLE**

Avec la contribution de

Olivier Chavanon      Alexandre de Cuniac  
Thierry Dupays      Jean-Louis Dussart  
Charles Gaschignard      Philippe Hancart  
Françoise Malabard-Manassero  
Ivan Novikoff      Jean-Jacques Raillard

Membres 400 Partners



**GUIDES 400  
C'EST POSSIBLE**

Préface de Maître Antoine Diesbecq, Cabinet Racine

400 Partners

156 boulevard Haussmann - 75008 Paris

ISBN : 979-8-8376-9497-4

Dépôt légal : Juin 2022

Imprimé à la demande par Amazon

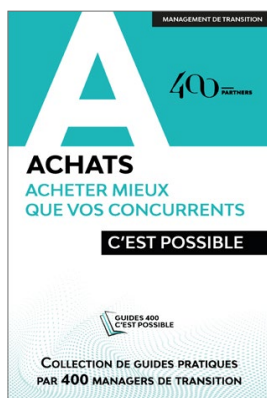
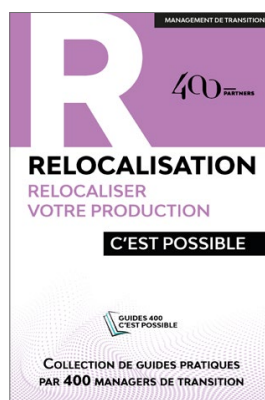
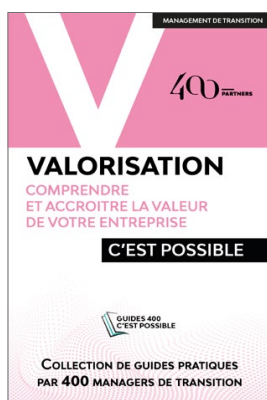


## DANS LA COLLECTION

La collection de guides intitulée "Guides 400 c'est possible" est une œuvre collective de managers de transition créée sur l'initiative et sous la direction de 400 Partners.

Faciles à lire, ces guides illustrés sont destinés aux managers et dirigeants d'entreprise souhaitant mieux appréhender les enjeux opérationnels en dehors de leur propre champ d'expertise.

GUIDES PARUS OU À PARAÎTRE PROCHAINEMENT





## SOMMAIRE

**0**

PRÉFACE

**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

**6**

CONCLUSION





## 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 ...) a en revanche grevé 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 constitue par conséquent l'un des défis des mois à venir, outre qu'il faut faire face au financement du redémarrage de l'activité avec l'augmentation du coût des matières premières et les difficultés d'approvisionnement supportées par certaines activités.

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 en acceptant de recevoir des conseils devient indispensable.

Les premiers signes doivent alerter.

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

Préserver sa santé physique et psychique

Diagnostiquer rapidement

Prévenir les difficultés de manière confidentielle

Se protéger avec les procédures collectives

Assurer la continuité de l'entreprise



**1**

**PRÉSERVER  
SA SANTÉ  
PHYSIQUE  
ET PSYCHIQUE**

## COMMENT SE PRÉSERVER ?

---

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

“

Le dirigeant n'est pas hermétique aux tendances anxieuses et dépressives. Comme l'empereur chinois, il doit prendre soin de lui pour pouvoir prendre soin des autres.”

Les événements récents représentent une succession de mauvaises nouvelles qui occasionnent systématiquement des remises en question de nos vies professionnelles et personnelles.

Si chacun d'entre nous a une capacité de résilience face aux imprévus et aux mauvaises nouvelles, personne n'est imperméable aux tendances anxieuses et dépressives que la situation occasionne. Les chiffres sont éloquentes, nous sommes passés d'un français sur douze présentant un état dépressif à près d'un français sur quatre au pic de la crise (22,7% en février 2021 ; source CoviPrev, Santé Public France).

Les dirigeants sont des humains comme tout le monde et leur santé mentale n'est pas épargnée. Ils sont même surexposés du fait de l'isolement et de la complexité intellectuelle que le métier occasionne. Au-delà des dégâts sur la santé, la vie sociale et la confiance en soi, le problème de l'état dépressif est son effet annihilateur des capacités de projection et d'action.

En situation de crise, l'état anxio dépressif est donc un ennemi que le dirigeant doit combattre afin d'être en capacité de prendre les décisions qui permettront à son business d'être résilient.

Selon la morale chinoise de Confucius, l'empereur a tous les droits et n'a qu'un seul devoir : celui de rester en bonne santé afin d'être en capacité de prendre soin de son empire.

Si pour un dirigeant, prendre soin de soi n'est pas un devoir, il est un levier majeur pour prendre soin de son business.

## **PRÉSERVER SA SANTÉ PHYSIQUE ET PSYCHIQUE**

PRENDRE EN CONSIDÉRATION LA FATIGUE ACCUMULÉE.

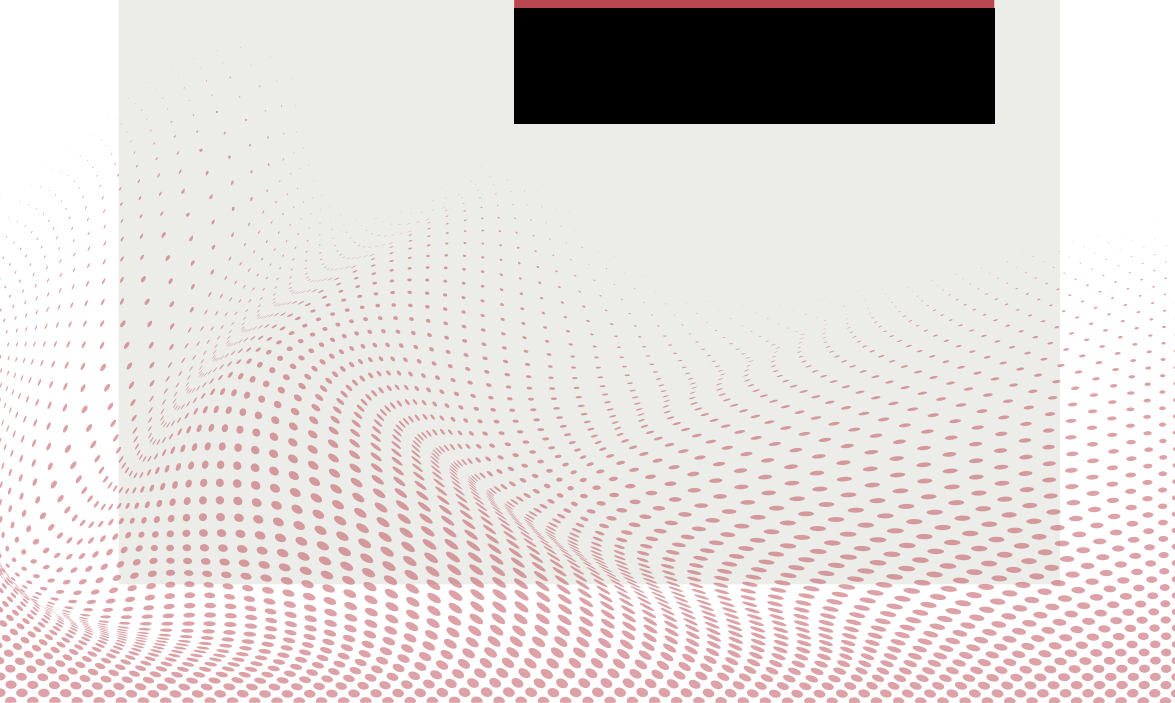
S'ENTOURER POUR RETROUVER CONFIANCE ET RÉUNIR DES  
COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES POUR PÉRENNISER L'ENTREPRISE.

### **CE QU'IL FAUT RETENIR**

- NE PAS RESTER ISOLÉ ; S'ENTOURER.
- RESSERRER LES LIENS AVEC SES COLLABORATEURS CLÉS : DAF, DRH,  
DIRECTEUR COMMERCIAL, DIRECTEUR DE PRODUCTION, ...
- CONTACTER SES INTERLOCUTEURS HABITUELS : EXPERTS-COMPTABLES,  
AVOCATS, COMMISSAIRES AUX COMPTES.
- SELON LA SITUATION, IMPLIQUER SON CSE.
- SE FAIRE ACCOMPAGNER PAR UN MANAGER DE TRANSITION.

**2**

**DIAGNOSTIQUER  
RAPIDEMENT**



## RÔLE & 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, délégués syndicaux, 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

Le dirigeant connaît parfaitement son entreprise, son marché et son environnement. Lorsque les conditions d'activité changent et mettent l'entreprise et lui-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 20 sur la notion de point mort)
  - SWOT (cf page 22)
- Proposition de mesures d'urgence

### Phase 2 < 2 mois

- Identification des priorités commerciales les plus prometteuses
- Plan d'affaires 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-crise 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, LANCER LES 1<sup>ÈRES</sup> 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 l'adapation des procédures existantes à la situation de crise et limiter les délégations de pouvoir en matière d'engagement de dépenses
- Valider la focalisation des décisions opérationnelles 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 : OUVRIR LE CHAMP DES POSSIBLES

Les champs suivants ont-ils été considérés ?

### Champs des possibles

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

Cession d'actifs, pourquoi y songer ?

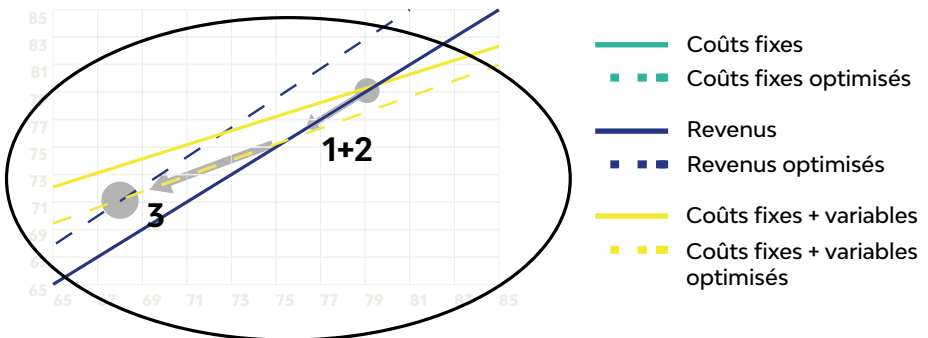
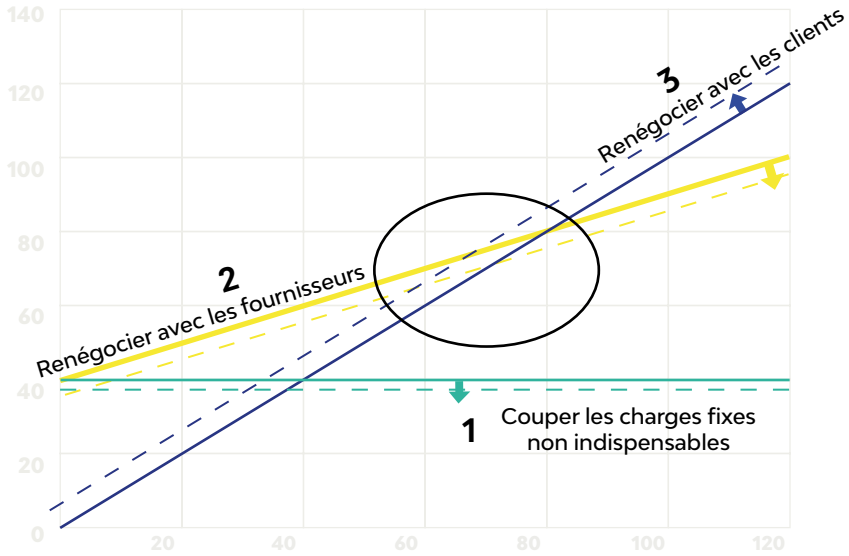
### Cession d'actifs

- Pour préserver la pérennité de l'entreprise avec une cession partielle permettant un retour à l'équilibre
- Pour se concentrer sur son cœur 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 POINT MORT ?

EN RENÉGOCIANT AVEC SES PARTENAIRES

PRINCIPES D'AMÉLIORATION DU POINT MORT



## COMMENT AMÉLIORER SON BFR ?

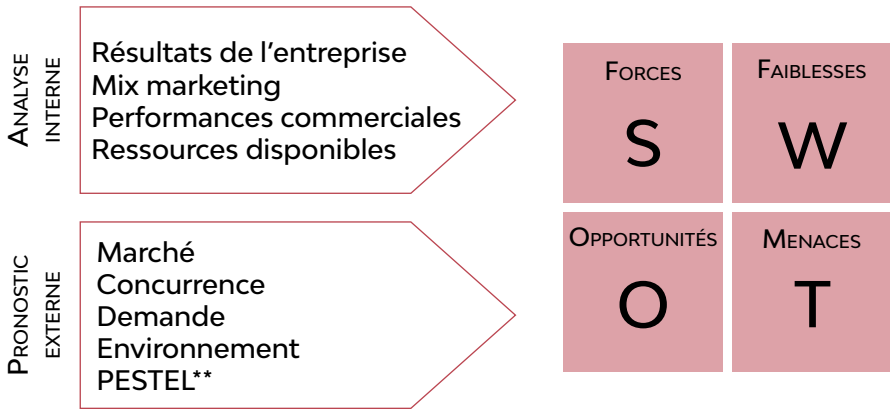
### Pistes d'amélioration

- Relancer les clients en anticipation de leurs échéances
- Sécuriser le processus de facturation
- Ajuster les seuils et les quantités de réapprovisionnement
- Vendre les stocks non utilisables sur le court terme
- Accélérer les flux, ajuster le niveau d'encours et de produits finis

### SIMULATION THÉORIQUE DE RÉDUCTION DU BFR

			<b>ACTION 1</b>	<b>ACTION 2</b>	<b>ACTION 3</b>
Objectifs de baisse du BFR			- 10%	- 15%	-20%
CA HT	3 000				
Clients	600	76 jours	540	510	480
Stocks	480		432	408	384
Fournisseurs	- 420		- 462	- 483	- 504
<b>BFR</b>	<b>660</b>		<b>510</b>	<b>435</b>	<b>360</b>
BFR / CA	22%		17%	14,5%	12%
<b>Cash généré en K€</b>			<b>150</b>	<b>225</b>	<b>300</b>

## 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'outil de mesure de performance interne

### OPPORTUNITÉS

Rapide gain de parts de marché à moindre coût

Acculturation du consommateur et hausse des parts de marché 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

## DIAGNOSTIQUER RAPIDEMENT

APRÈS CONSTAT DES PREMIÈRES ALERTES, LE DIRIGEANT DOIT IMMÉDIATEMENT ACQUÉRIR LE RÉFLEXE DU DIAGNOSTIC DE SON ENTREPRISE POUR PRENDRE ENSUITE LES MESURES ADAPTÉES À LA SORTIE DE CRISE.

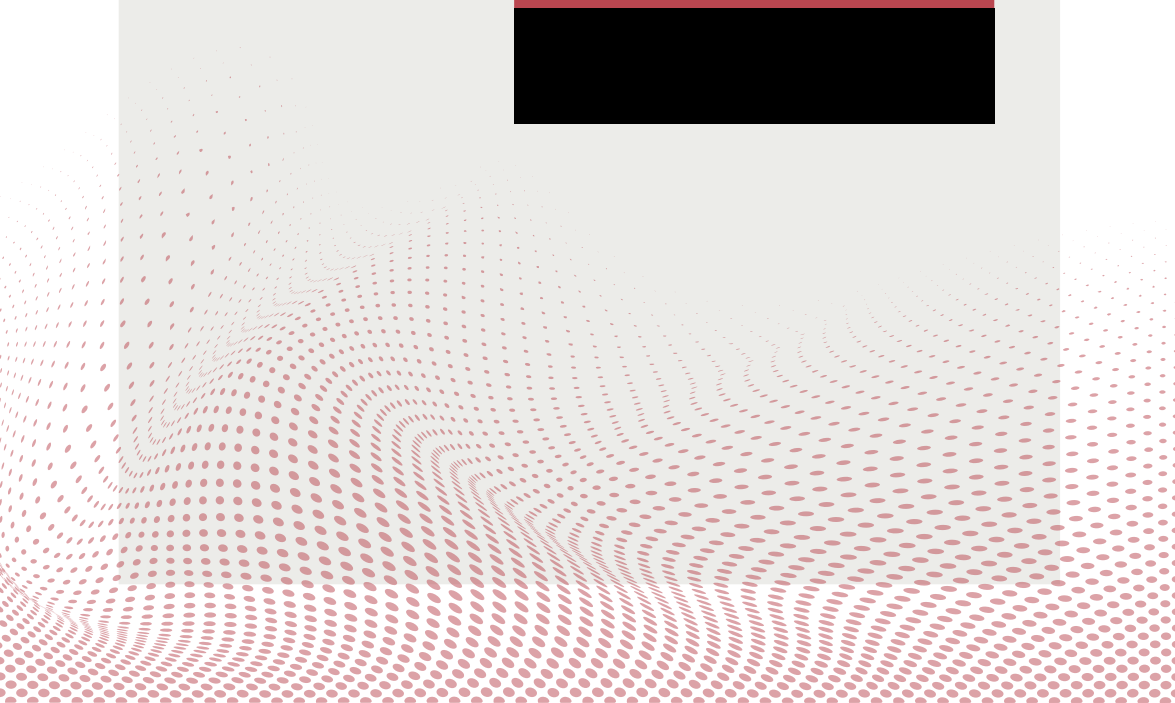
### CE QU'IL FAUT RETENIR

- PROCÉDER RAPIDEMENT AU DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE AFIN D'AVOIR UNE IMAGE GLOBALE ET OBJECTIVE DE LA SITUATION PERMETTANT D'IDENTIFIER LES MESURES D'URGENCE À METTRE EN PLACE.
- LANCER ENSUITE LES PREMIÈRES MESURES FOCALISÉES SUR LE RENFORCEMENT DE LA TRÉSORERIE, SUR L'AMÉLIORATION DU POINT MORT ET LA SÉCURISATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES.
- ÉLABORER UN PLAN DE REDRESSEMENT À COURT-MOYEN TERME EN OUVRANT LE CHAMP DES POSSIBLES ET EN GÉRANT ÉTROITEMENT LA COMMUNICATION AVEC TOUTES LES PARTIES PRENANTES.

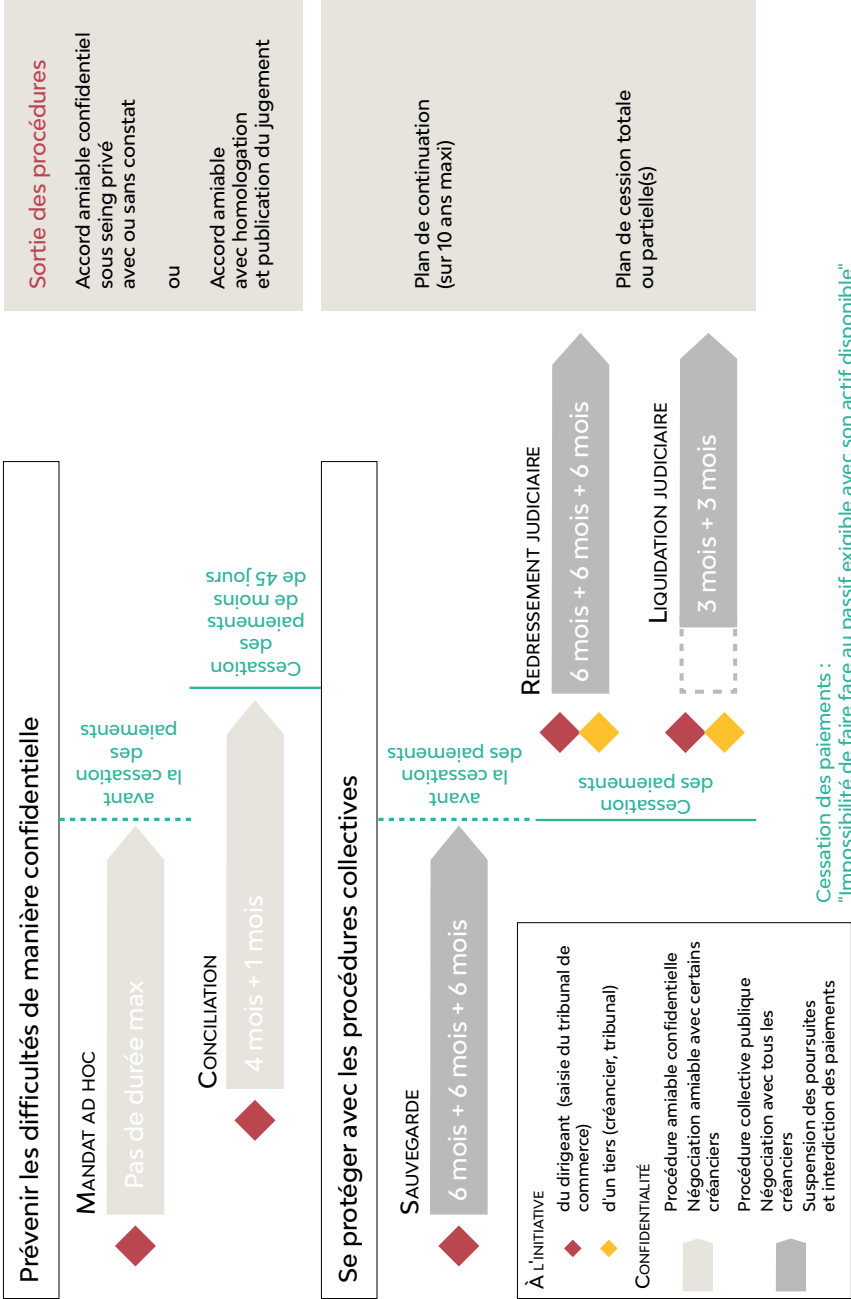


# 3

## **PRÉVENIR LES DIFFICULTÉS DE MANIÈRE CONFIDENTIELLE**



# SYNTHÈSE DES PROCÉDURES AMIABLES ET COLLECTIVES



## 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, il est essentiel de maintenir le dialogue avec les différents interlocuteurs que sont les actionnaires, banques, clients, fournisseurs, sociétés de lease back, factors, etc...

EN TANT QUE DIRIGEANT, VOTRE OBJECTIF EST DE RASSURER VOTRE ENVIRONNEMENT SUR LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE.

Nous traiterons successivement des possibilités suivantes :

### Procédures confidentielles

- Mesures d'accompagnement aux entreprises
- Revalorisation des capitaux propres
- Carve-out
- Mandat ad hoc
- Conciliation
- Prepack cession



La transposition de la Directive "restructuration et insolvabilité" publiée le 15 octobre 2021 renforce les dispositifs de détection et de prévention des difficultés des entreprises en donnant davantage de pouvoir au Président du Tribunal de Commerce. Suite à une première alerte du Commissaire aux Comptes, il peut demander des explications sans que le secret professionnel ne puisse lui être opposé (déclenchement d'une phase de "mini-enquête").

## LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT ...

### ... & DISPOSITIFS DE SOUTIEN

Les dispositifs destinés au soutien immédiat des entreprises sont nombreux et voient leurs modalités modifiées en fonction des événements macro-économiques qui les frappent (prolongation de la crise Covid, guerre en Ukraine, ...).

La liste ci-dessous doit être considérée comme indicative. Consulter le site du gouvernement pour plus de précisions.

#### DISPOSITIFS PRINCIPAUX

- Remise d'impôts directs et cotisations sociales, sur examen individualisé de la demande, réservée aux situations critiques
- Prêts :
  - PGE (Prêt Garanti par l'État) : prolongation du dispositif jusqu'au 30 juin 2022 et possibilité de prolongement de la durée de remboursement du PGE de 2 ou 6 ans (soutien spécifique aux TPE en situation de grave tension de trésorerie : allongement potentiel de 6 à 10 ans)
  - PGE RÉSILIENCE : pour soutenir la trésorerie des entreprises faces aux conséquences économiques de la situation en Ukraine, dispositif pouvant couvrir jusqu'à 15% du CA annuel moyen des trois dernières années. Prix coûtant sur la durée d'amortissement du prêt.
- Prêts subordonnés permettant le renforcement du bilan en fonds propres ou quasi-fonds propres
  - Prêts participatifs pour les PME et ETI, normalement accessibles pour les entreprises entrées en procédure collective à partir de 2020 ou qui sont en cours d'exécution de leur plan de sauvegarde
  - Prêts participatifs pour les PME et ETI, normalement accessibles pour les entreprises entrées en procédure collective à partir de 2020 ou qui sont en cours d'exécution de leur plan de sauvegarde
- Fonds de solidarité – accessible mais aujourd'hui limité à certaines entreprises très ciblées (ex. le décret de mars 2022 s'applique uniquement pour les discothèques et entreprises d'outre-mer)
- Autres : dispositif "coûts fixes", ...

DE SOUTIEN  
À LA TRÉSORERIE

DE RENFORCEMENT DU FONDS DE  
ROULEMENT ET DE FINANCEMENT  
DES INVESTISSEMENTS

## LES SERVICES DE L'ÉTAT ...

... ACCOMPAGNENT LES ENTREPRISES

Les services de l'État ci-dessous sont à disposition des dirigeants. Plus d'informations sur les différents sites listés :



### La Commission des Chefs de Services Financiers (CCSF)

pour les reports de délais de paiement d'échéances fiscales et sociales



### La Médiation du Crédit

pour le rééchelonnement des crédits bancaires - démarche simple et confidentielle



### Le Médiateur des Entreprises

pour l'assistance au traitement des conflits clients ou fournisseurs

## ENTREPRISES DE PLUS DE 400 SALARIÉS

Le Comité Interministériel de Restructuration Industrielle (CIRI).

Contact : [ciri@dgtresor.gouv.fr](mailto:ciri@dgtresor.gouv.fr)

## ENTREPRISES DE MOINS DE 400 SALARIÉS

**CODEFI** Le Comité Départemental d'Examen des problèmes de Financement des entreprises

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

Le CRP assure la coordination des acteurs financiers et publics de la région. Il mobilise le CODEFI et peut obtenir l'octroi d'un prêt de restructuration du Fonds de Développement Économique et Social (FDES) sous certaines conditions. Ce dernier aidera le dirigeant à réorienter sa démarche d'aide vers une structure adaptée.

## REVALORISATION DES CAPITAUX PROPRES

Il est possible de renforcer ses capitaux propres devenus insuffisants.

- Solliciter le dispositif BPI France de soutien à la trésorerie des entreprises en justifiant de perspectives réelles de redressement\*
- Solliciter un prêt participatif qui est assimilable à des quasi-fonds propres
- Faire une demande de financement auprès du Fonds de Transition du gouvernement
- Bloquer les comptes courants associés
- Créer un emprunt obligataire
- Injecter de la New Money\*\* et de la Post Money\*\*\* en faisant rentrer en parallèle un nouveau partenaire actionnaire (fonds, family office, client, fournisseur, salarié, ...)
- Revaloriser les actifs
  - stocks
  - équipements au regard de leur amortissement
  - actifs immatériels (brevets, marques, ...)
  - 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.

### \*\* EN CONCILIATION

\*\*\* EN SAUVEGARDE OU REDRESSEMENT JUDICIAIRE

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

### IMPLIQUER

les partenaires financiers historiques dans la mise en place de ces mesures.

### ATTENTION

aux impacts fiscaux résultant de la revalorisation des actifs.

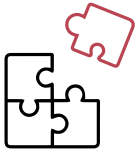
## LA CESSION PARTIELLE D'ACTIFS

---

### LE CARVE-OUT

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

Cette opération 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 des tâches à effectuer. 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 négocier 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.

Condition pour bénéficier de cette procédure : ne pas être en état de cessation des paiements.



### LES PROCÉDURES DE MANDAT AD HOC ET DE CONCILIATION

- sont des procédures confidentielles et préventives
- sont animées par un administrateur judiciaire
- peuvent permettre de suspendre les échéances
- maintiennent le dirigeant dans son pouvoir de direction et réduisent sa responsabilité pénale
- suspendent les droits d'alerte des commissaires aux comptes en conciliation
- présentent une chance de succès selon l'intérêt des parties à trouver une solution
- visent à trouver un accord qui peut être homologué 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 depuis plus de 45 jours.

### MISE EN ŒUVRE

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.

Le conciliateur est un mandataire de justice 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, privilège dit du "New Money".

Le conciliateur peut obtenir la suspension des poursuites de la part des créanciers et des délais de paiement.



Au cours de la procédure, il est possible de demander au juge à bénéficier de délais de grâce et/ou de la suspension de l'exigibilité d'une créance.

## LE PREPACK CESSION

### ENVISAGER ET ANTICIPER UNE CESSION

#### OBJECTIF

Préparer une cession totale ou partielle dans le cadre d'une procédure amiable et mise en œuvre 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 ad hoc 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.

## PRÉVENIR LES DIFFICULTÉS DE MANIÈRE CONFIDENTIELLE

LES DISPOSITIFS DE SOUTIEN MIS À DISPOSITION DES ENTREPRISES QUI CONNAISSENT DES DIFFICULTÉS SONT NOMBREUX.

DEUX PROCÉDURES SONT PRÉVENTIVES ET CONFIDENTIELLES : LE MANDAT ADHOC ET LA CONCILIATION.

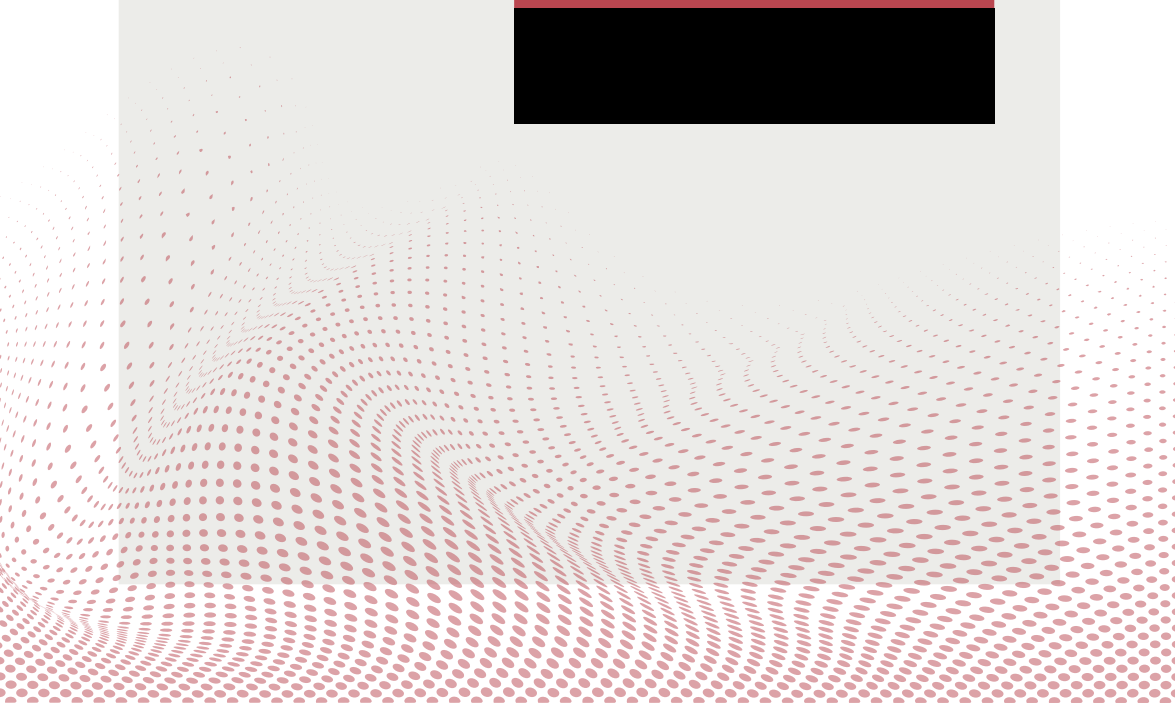
### CE QU'IL FAUT RETENIR

- LE MANDAT AD HOC ET LA PROCÉDURE DE CONCILIATION POURSUIVENT LE MÊME OBJECTIF : PERMETTRE UNE NÉGOCIATION CONFIDENTIELLE ET À L'AMIABLE DES DETTES.
- CES PROCÉDURES NE SONT PAS APPLICABLES SI L'ENTREPRISE EST EN CESSATION DE PAIEMENTS. UNE ENTREPRISE EN ÉTAT DE CESSATION DE PAIEMENTS DEPUIS MOINS DE 45 JOURS PEUT NÉANMOINS BÉNÉFICIER D'UNE PROCÉDURE DE CONCILIATION.
- À L'INITIATIVE DU DIRIGEANT DE L'ENTREPRISE, ELLES LE MAINTIENNENT DANS SON POUVOIR DE DIRECTION ET MINIMISENT SA RESPONSABILITÉ PÉNALE LE CAS ÉCHÉANT.
- ELLES PRÉSENTENT UNE RÉELLE CHANCE DE SUCCÈS (SAUVETAGE DE L'ENTREPRISE DANS PLUS DE 60% DES CAS\*) MAIS SUPPOSENT UN CERTAIN NIVEAU D'ANTICIPATION ET DE COMPRÉHENSION DES DIFFICULTÉS DE L'ENTREPRISE. \* SOURCE TRIBUNAL DE COMMERCE DE PARIS



# 4

## SE PROTÉGER AVEC LES PROCÉDURES COLLECTIVES



## IMPACTS DES PROCÉDURES

### AVANTAGES

Gel des dettes antérieures à la date du dépôt de dossier.

Possibilité de résiliation unilatérale des contrats.

L'AGS (Association pour la gestion du régime de Garantie des créances des Salariés) prend en charge un certain nombre d'éléments constitutifs de la masse salariale de la société 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 ou assistance par un administrateur judiciaire.

Perte de confiance des clients, fournisseurs, collaborateurs, partenaires financiers, ...

Coûts supplémentaires liés aux honoraires associés à la procédure

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

#### RÔLES DE L'ADMINISTRATEUR

- Gérer le cash
- Contrôler les prévisionnels
- Assister le dirigeant pour orienter la stratégie

#### RÔLES DU MANDATAIRE

- Gérer et vérifier le passif notamment social
- 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.

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 positif de gestion.

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 pendant la période d'observation d'une durée maximum de 12 mois.



Plus de 60% des plans de sauvegarde ont une issue positive.

## ENVISAGER & ANTICIPER UNE SAUVEGARDE ACCELERÉE

La procédure de sauvegarde accélérée est une nouvelle procédure. Elle ne peut être mise en place que lors ou à la suite d'une procédure de conciliation.

### OBJECTIF

Présenter un plan de redressement dans un délai très court (4 mois au plus).

Cette procédure cantonne ses effets à certains créanciers pour préserver l'activité économique.

### INTÉRÊT

Limite l'impact de la suspension des poursuites.

Fait suite à une négociation sous l'égide du Président du Tribunal de Commerce.

### INCONVÉNIENTS

Ne gèle que les dettes à l'égard des créanciers appelés à la conciliation. Procédure avec constitution de classes de parties affectées quelle que soit la taille de l'entreprise.



## 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 matière 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 pour ce qui est des 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.

Le jugement d'ouverture gèle les dettes de la société et interdit le paiement des créances nées antérieurement au jugement pendant la période d'observation d'une durée maximum de 18 mois.

**CETTE PROCÉDURE PEUT CONSTITUER UN EFFET DE LEVIER POUR DES ACTIVITÉS SOUS-CAPITALISÉES. EN PROFITER POUR CONDUIRE DES NÉGOCIATIONS ET PARVENIR À UN RETOURNEMENT.**

L'objectif est d'obtenir au plus vite la confiance de l'administrateur judiciaire pour reprendre en main les finances de l'entreprise.

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

L'ouverture d'une procédure de redressement permet de mettre en œuvre, au profit de nouveaux apporteurs, un privilège de "Post Money" pour favoriser les apports en trésorerie au débiteur pendant la période d'observation.

## LA PROTECTION DES GARANTS

Très souvent, le dirigeant de la société se porte caution de certains actes nécessaires à l'exploitation de son activité.

Cela ne signifie pas pour autant qu'il soit moins bien protégé que la société.

En effet, lorsque sera ouverte une procédure de sauvegarde ou de redressement au bénéfice de la société, les poursuites des créanciers contre les garants (la caution par exemple) seront suspendues pendant la période d'observation, pendant la durée d'exécution du plan de sauvegarde ou de redressement et également après cette exécution dès lors que la société aura tenu les engagements pris dans le plan.

Pour les procédures de sauvegarde ou de redressement ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2021, les garants pourront se prévaloir :

- de l'arrêt du cours des intérêts (légaux, conventionnels, retard) dont bénéficie la société ;
- de l'inopposabilité des créances qui n'ont pas été déclarées régulièrement par les créanciers ou de l'absence de notification de la décision d'admission ;
- des dispositions du plan (remises de dettes, délais de paiement, ...) ;
- du transfert de la charge des sûretés en cas de cession de tout ou une partie de l'activité de la société.

## LA PROCÉDURE DE TRAITEMENT ...

### ... DE SORTIE DE CRISE

La procédure de traitement de sortie de crise est destinée à traiter les difficultés des petites entreprises par un passage éclair sous procédure collective en restructurant par un plan les dettes de la société.

L'AGS n'intervient pas dans cette procédure car l'absence de dette salariale est l'une des conditions d'ouverture.

Elle peut seulement être demandée par le débiteur qui devra établir la liste des créances dans un délai de 10 jours à compter du jugement d'ouverture de la procédure.

Un projet de plan devra être préparé par le débiteur avec l'assistance du mandataire désigné par le tribunal.

Pour pouvoir bénéficier de cette procédure spécifique, le débiteur doit :

- Compter moins de 20 salariés à la date de la demande d'ouverture ;
- Justifier d'un total de bilan inférieur à 3 M€ de passif hors capitaux propres à la date de clôture du dernier exercice comptable ;
- Présenter des comptes apparaissant réguliers, sincères et aptes à donner une image fidèle de la situation financière de l'entreprise, certifiés par un commissaire aux comptes ou établis par un expert-comptable ;
- Poursuivre son activité ;
- Être en état de cessation des paiements tout en disposant des fonds pour payer ses dettes salariales ;
- Ne pas avoir bénéficié d'une procédure de mandat ad hoc ou de conciliation dans les 18 mois précédant la date de la demande. Dans le cas contraire, le tribunal statuera sur l'ouverture de la procédure après un rapport du conciliateur sur la situation de la société ;
- Justifier être en mesure, dans le délai de 3 mois, d'élaborer un projet de plan tendant à assurer la pérennité de l'entreprise.

**MISE EN PLACE POUR TRAITER LES DETTES ISSUES DE LA CRISE SANITAIRE, LA PROCÉDURE DE TRAITEMENT DE SORTIE DE CRISE EST TEMPORAIRE ; ELLE S'APPLIQUE À COMPTER DU 2 JUIN 2021 POUR LES DEMANDES FORMULÉES AVANT LE 2 JUIN 2023.**

**IL PEUT ÊTRE JUDICIEUX DE PRÉPARER LE PLAN SOUS LE BÉNÉFICE D'UN MANDAT AD HOC OU D'UNE CONCILIATION.**

## LA COMMUNICATION

---

La communication est indispensable et reste à l'initiative du chef d'entreprise.



- 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, le dirigeant a l'opportunité de négocier avec ses créanciers. Certaines conditions doivent être respectées.

### Conditions

- 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 chiffre d'affaires et l'EBITDA
- Appréhender l'impact sur les ratios financiers de l'octroi d'un prêt
- Créer les conditions d'une négociation confidentielle

## SE PROTÉGER AVEC LES PROCÉDURES COLLECTIVES

LES PROCÉDURES COLLECTIVES SONT DES MESURES JUDICIAIRES QUI ONT POUR BUT DE GARANTIR LA POURSUITE DE L'ACTIVITÉ D'UNE ENTREPRISE ET DE MAINTENIR L'EMPLOI, TOUT EN RESPECTANT LES DROITS DES CRÉANCIERS.

### CE QU'IL FAUT RETENIR

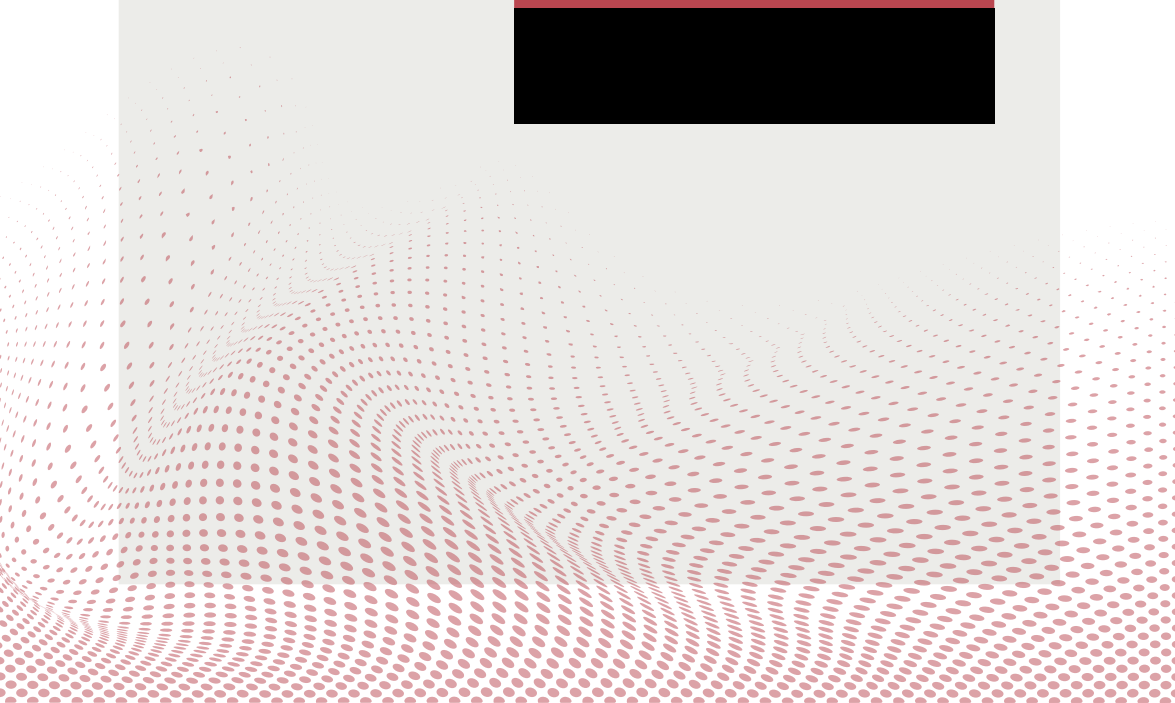
- SELON LE DEGRÉ DE GRAVITÉ DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE, IL CONVIENT DE DISTINGUER 3 TYPES DE PROCÉDURES COLLECTIVES : LA SAUVEGARDE, LE REDRESSEMENT JUDICIAIRE, LA LIQUIDATION JUDICIAIRE.
- LA PROTECTION DU GARANT DOIT ÊTRE EFFECTIVE.
- LA COMMUNICATION EST ESSENTIELLE POUR RASSURER EN INTERNE.
- DES DÉCISIONS LOURDES SONT À ENVISAGER COMME L'AJUSTEMENT DES EFFECTIFS OU LA RESTRUCTURATION DE LA DETTE.
- LA PROCÉDURE DE TRAITEMENT DE SORTIE DE CRISE EST DESTINÉE À TRAITER LES DIFFICULTÉS DES PETITES ENTREPRISES PAR UN PASSAGE ÉCLAIR SOUS PROCÉDURE COLLECTIVE EN RESTRUCTURANT PAR UN PLAN LES DETTES DE LA SOCIÉTÉ.





**5**

**ASSURER  
LA PÉRENNITÉ  
DE L'ENTREPRISE**



## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

---

Au-delà de l'élaboration du plan d'affaires 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 ?

Il est essentiel de mener une réflexion sur les points suivants :

- Analyse détaillée de vos Domaines d'Activité Stratégique (DAS)
- Amélioration de la productivité (main d'œuvre 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 des 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 sauvegarde ou de redressement par voie 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.

3  
objectifs

- Continuation de l'activité avec ou sans restructuration
- Sauvegarde de l'emploi
- Apurement du passif

Des propositions sont faites par le dirigeant ou l'administrateur judiciaire aux créanciers représentés par le mandataire judiciaire (en l'absence de constitution de classes de parties affectées). Ils sont libres d'accepter ou non, à savoir :

3  
propositions

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

Si le plan est accepté par le tribunal, 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.

AGS : procédure spécifique exigeant un remboursement sur une durée maximale de 24 ou 36 mois (voire 48 mois).

Échéances minimum de 5% à compter de la 3<sup>ème</sup> année et 10% à compter de la 6<sup>ème</sup> année.

**A TOUT MOMENT DU PLAN DE CONTINUATION, L'ENTREPRISE PEUT PROPOSER AUX CRÉANCIERS 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 de données clients, 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.



Conserver l'initiative !

## LE RÔLE DU CHEF

---

Le chef 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.

“C'est l'incertitude qui nous charme. Tout devient merveilleux dans la brume" écrivait Oscar Wilde.

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.

# ASSURER LA PÉRÉNITÉ DE L'ENTREPRISE

ANTICIPER ET PRÉPARER LA SORTIE DE CRISE EN PARALLÈLE DES ACTIONS DE COURT TERME MENÉES POUR SAUVER L'ENTREPRISE.

SAVOIR S'ENTOURER D'EXPERTS POUR CONSERVER UNE VISION À 360° DE L'ACTIVITÉ.

## CE QU'IL FAUT RETENIR

- MENER UNE RÉFLEXION APPROFONDIE SUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE, LA CONTINUITÉ DE L'ENTREPRISE, SA RÉSILIENCE ET LE RÔLE DU CHEF.
- RENOUELER LA CONFIANCE ET FÉDÉRER LES ÉQUIPES AUTOUR D'UN PROJET.
- TRAVAILLER EN PRIORITÉ LA RENTABILITÉ DES ACTIVITÉS.
- ENGAGER UN PLAN DE CONTINUATION DONNE DU TEMPS AU DIRIGEANT POUR SE RETOURNER.
- AGIR POUR NE PAS SUBIR.

## 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.

Il est important de garder son sang froid et de prendre 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 managers de transition que nous sommes chez 400 Partners.

BON RETOURNEMENT.

# UN ACCOMPAGNEMENT POUR SAUVEGARDER VOTRE ENTREPRISE

**LE MANAGER DE TRANSITION PEUT INTERVENIR ALORS, SEUL OU EN ÉQUIPE, EN CONDUITE OU ACCOMPAGNEMENT DE LA DÉMARCHE DE RETOURNEMENT**

## EN AMONT

- Collecter les informations nécessaires à la phase de diagnostic :
  - Quels sont les résultats attendus et le contexte : répondre à une problématique ou identifier les causes d'un dysfonctionnement ?
  - S'agit-il d'une situation d'urgence ?
  - Quelle est la disponibilité des équipes ?
  - Qui sont les personnes clés ?
  - Quels sont les enjeux : stratégiques, financiers, commerciaux, RH, organisationnels, industriels, mixtes ?
- Expliquer la méthode de travail proposée et l'adapter aux besoins.

## PENDANT

- Établir une analyse rapide permet d'appréhender et de hiérarchiser les problèmes selon leur degré d'urgence.
- Appliquer les règles de gestion de crise pour parer au plus pressé.
- Réaliser une analyse plus approfondie selon des méthodes maîtrisées et éprouvées par le Manager de Transition pour bien mettre en évidence l'étiologie.
- Conserver les mesures d'urgence mises en place pendant l'analyse.
- Proposer un diagnostic et partager les solutions.
- S'engager auprès du dirigeant et de ses équipes sans se substituer sauf cas particuliers.
- Appliquer les mesures nécessaires avec objectivité et lucidité.



## UN ACCOMPAGNEMENT POUR SAUVEGARDER VOTRE ENTREPRISE

**LE MANAGER DE TRANSITION PEUT INTERVENIR ALORS, SEUL OU EN ÉQUIPE, EN CONDUITE OU ACCOMPAGNEMENT DE LA DÉMARCHE DE RETOURNEMENT**

### DANS LA POURSUITE DE L'OBJECTIF

- S'impliquer à tous les niveaux le nécessitant.
- Gérer les passages obligés et difficiles pour le dirigeant (gestion du changement), expliquer et convaincre.
- Maintenir la pression sans la faire subir aux équipes dirigeantes. Le Manager de Transition absorbe la charge négative en vivant la conduite du changement comme une réussite et non comme une défense de dernier recours.
- Accepter de changer de quart si la solution envisagée n'est pas parfaitement adaptée.
- Mesurer les avancées et les communiquer.
- Remotiver.

### EN FIN D'INTERVENTION

- Préparer l'après.
- Remettre un rapport et les clés de suivi.
- S'assurer du bon fonctionnement de l'entreprise.
- Anticiper les possibles rechutes et en décrire les solutions.
- Rester en contact.

### Avertissement

*"Ce document regroupe un ensemble de suggestions 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 œuvre des suggestions reste de la responsabilité de l'utilisateur de ce document"*

## CONTRIBUTEURS

Dir. Générale

### Olivier Chavanon

Spécialisé dans la transformation et le développement de PME/ETI en France et à l'international. Diversification, cessions-acquisitions, internationalisation, repositionnement, ... Conduire le changement grâce à une double expérience grands groupes et PME/entrepreneuriat.

06 64 64 97 64



Dir. 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

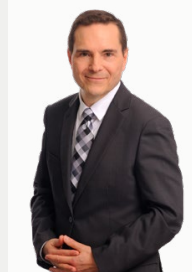


Dir. Générale

### Thierry Dupays

Après 10 ans de restructuration d'entreprises, Thierry accompagne aujourd'hui des dirigeants au service de leur réussite professionnelle, de la croissance et de la performance pérenne de leur entreprise. Thierry est associé chez VISCONTI Partners.

07 82 31 27 15



## CONTRIBUTEURS

Dir. 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



Dir. 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



Dir Développement

### 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. Philippe est directeur du développement chez Sémaphores cabinet d'audit et conseil.

06 42 07 98 43



## CONTRIBUTEURS

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



Dir. DG PME / Filiale / BU

**Ivan Novikoff**

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

06 07 35 92 67



Dir. 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



## REMERCIEMENTS PARTICULIERS

**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 20 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



## 400 PARTNERS

---

### LE MANAGEMENT DE TRANSITION NOUVELLE GÉNÉRATION

400 Partners propose une nouvelle vision du management de transition.

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

Grâce à sa plateforme d'intermédiation, 400 Partners permet d'accéder à l'offre de services de spécialistes, managers et dirigeants, intervenants de Comex/Codir, sélectionnés sur la base de leurs compétences, expériences, savoir-être et valeurs communes.

Chez 400 Partners, ce sont avant tout les hommes et les femmes qui font le projet et non l'inverse.

[contact@400.partners](mailto:contact@400.partners)

T. 01 838 11 400

[www.400.partners](http://www.400.partners)

## LA SANTÉ DU DIRIGEANT : 1<sup>ER</sup> 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 :

- Le dirigeant dirige la société dans un environnement qui devient inhabituel, où de nouvelles contraintes juridiques inconnues apparaissent.
- Repenser au stress subi par la succession des différentes crises (Covid, Ukraine, inflation, ...). Le dirigeant a 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... Tout se complique quand l'entreprise est fragilisée.
- Le dirigeant puise alors dans ses ressources physiques et intellectuelles.
- Même s'il délègue une partie de ces tâches à des collaborateurs ou des prestataires, le dirigeant assume la responsabilité de ces décisions.



Il apparaît utile de solliciter des associations d'accompagnement aux dirigeants.

**OBSERVATOIRE AMAROK**  
lorsque l'entrepreneur est malade



**APESA FRANCE**  
pour les entrepreneurs en grande souffrance



**SOS ENTREPRENEUR**  
quand l'entreprise est en difficulté





# SAUVEGARDER VOTRE ENTREPRISE



## C'EST POSSIBLE

### RETOURNEMENT /*βετινπατᾶ*/ nom masculin

Difficulté à régler les fournisseurs ? Diminution du carnet de commandes ? Tension sur les marges ? Départ de personnes clés ? Décalage des investissements ? ... Les premiers signes sonnent l'alerte.

Ce guide développe les 5 axes à connaître par tout dirigeant souhaitant opérer un retournement : préserver sa santé physique et psychique, diagnostiquer rapidement, prévenir les difficultés de manière confidentielle, se protéger avec les procédures collectives et assurer la pérennité de l'entreprise.

On découvre ainsi que la mise en œuvre des outils disponibles par des professionnels rompus à ce type de situation permet de relancer l'activité et sauvegarder l'entreprise.

400 Partners propose une nouvelle vision du management de transition.

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.



Dans la même collection :

- CASH** Optimiser votre trésorerie c'est possible
- RELOCALISATION** Relocaliser votre production c'est possible
- ACHATS** Acheter mieux que vos concurrents c'est possible

[www.400.partners](http://www.400.partners)

© 400 Partners

Tous droits de reproduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays

9€