

# Inflation, hausse des taux, difficultés de recrutement... : une mobilisation nécessaire des compétences pour faire face à ces problématiques

Par Cédric COLAERT, Shafik HOSNI, Édouard DUTHEIL et Antoine LÉBOUCHER

Associés et Senior Manager du cabinet Eight Advisory

Comment faire face à la crise en tant que chef d'entreprise ? La France a su développer une vraie pratique permettant d'accompagner les entreprises en difficulté et leurs dirigeants. Afin de faire face à de telles situations critiques, il est avant tout crucial de savoir poser le bon diagnostic, grâce à la détection rapide des symptômes. Une fois cette étape passée, il est nécessaire d'identifier les axes de retournement et de négociations avec l'ensemble des parties prenantes (entreprise, créanciers, État, salariés, etc.). Le contexte actuel nécessite de bien appréhender ce processus de traitement des difficultés qui a désormais fait ses preuves dans de nombreux dossiers d'entreprises de toute taille, de la TPE jusqu'au groupe coté.

## Introduction

Dans un contexte de crises successives, renforcé dernièrement par une visibilité économique incertaine, la France a su développer une vraie pratique permettant d'accompagner les entreprises en difficulté dans le but de maintenir au maximum leur activité et les emplois associés, dans l'optique de préserver l'intérêt général. Ce processus a émergé au fil de la pratique de l'ensemble des professionnels du secteur et de toutes les parties prenantes du secteur privé comme public.

À l'instar de la médecine d'urgence, aucun traitement ne saurait fonctionner sans la pose d'un diagnostic précis. En effet, le traitement des difficultés d'une entreprise débute nécessairement par une prise de conscience de la part des dirigeants. Il s'agira alors de ne pas sous-estimer la situation qui pourrait être tronquée par la peur d'engager des démarches lourdes ou par le manque de recul. Cette prise de conscience interviendra d'autant plus tôt que l'entreprise se sera organisée en amont pour détecter les signaux faibles. Les symptômes identifiés, le diagnostic des causes réelles des difficultés n'en sera que plus aisé et permettra ainsi de définir le plan d'action financier et opérationnel qui soutiendra le succès du retournement. Ce n'est que par la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes (le management, les actionnaires, les créanciers, l'État, les conseils et, bien entendu, les salariés) que la préservation de l'activité, de l'emploi et de l'intérêt des créanciers pourra être garantie. Ce succès est néanmoins conditionné par la nécessité de se réinventer, au risque, à défaut, de reproduire les errances du passé.

## La détection des symptômes

La recherche de solutions passe nécessairement par l'identification de la véritable question à laquelle l'organisation doit répondre. Or, la perception de chaque individu souffre d'un biais cognitif en fonction de son histoire, de sa culture et de ses appétences. Ainsi, comme la fièvre peut n'être que le symptôme secondaire d'une infection virale, la première explication des tensions perçues par la société pourrait n'être que périphérique.

La première étape du traitement consiste donc en la prise de conscience par les dirigeants des difficultés réelles de l'entreprise et en la détection rapide de celles-ci. Cette étape, qui se situe en amont de la survenance des premières difficultés (par exemple, l'impossibilité de rembourser ses échéances bancaires, des difficultés dans le paiement des salaires, des tensions avec les fournisseurs, un dépôt de bilan), est en effet essentielle dans un contexte de crise. Les signes avant-coureurs de la défaillance des entreprises sont multiples et variés. Ils doivent pouvoir être identifiés grâce à des indicateurs permettant de déterminer leur origine : industrielle, commerciale, technique, sociale, organisationnelle, managériale ou financière. Dans le meilleur des cas, l'entreprise aura déjà détecté une dégradation de ses performances en matière d'exploitation ou de son besoin en fonds de roulement et aura alors pu réagir en amont pour répondre à des tensions de trésorerie. *A contrario*, sans anticipation, les dirigeants ne prendront conscience de leurs difficultés qu'au moment où la trésorerie ne sera plus suffisante pour faire face aux échéances,

condamnant alors la société au dépôt de bilan sans possibilité de retournement. Il arrive encore trop souvent que des dirigeants ne prennent conscience des difficultés que le 15 du mois, en s'apercevant qu'ils n'auront pas de quoi payer les salaires au 30 du même mois.

Il convient donc de mettre en place des outils de détection des difficultés au sein même de l'entreprise, qui permettront, si besoin, de prendre des mesures pour circonscrire l'impact de celles-ci. Les entreprises qui disposent de la fonction Finance la plus outillée seront celles qui seront en mesure de détecter plus rapidement ces difficultés. Ainsi, il revient au contrôle de gestion de suivre les indicateurs de performance les plus pertinents et de repérer un décrochage au niveau des ventes, de la marge, des coûts d'achat ou de tous autres éléments pouvant dégrader la santé financière de l'entreprise. Un possible décrochage au niveau des performances d'exploitation ou de la trésorerie par rapport à un prévisionnel est aussi un bon indicateur de sous-performance, mais encore faut-il que des prévisionnels de trésorerie soient réalisés régulièrement et que les écarts par rapport à la situation réelle soient analysés. Le suivi des éléments du bilan est souvent négligé, alors qu'il permettrait d'anticiper des difficultés liées, notamment, au besoin en fonds de roulement. Trop de sociétés connaissant une forte croissance ne voient que trop tardivement le financement nécessaire pour la soutenir. Par exemple, une entreprise, dont le cycle de production était de six mois, s'est vu confronter à une crise de trésorerie, alors même qu'elle avait battu tous ses records de termes de prise de commandes : alors qu'elle n'encaissait les paiements qu'à l'issue des projets, ses décaissements étaient réalisés rapidement, ce qui nécessitait de disposer d'un fonds de roulement important. Or, les résultats passés n'ont pas été suffisants pour absorber une croissance du chiffre d'affaires, qui est passé de 40 M€ en 2020 à près de 100 M€ prévus en 2022. L'analyse du poste Fournisseurs est également essentielle pour appréhender les retards de paiement constitués, volontairement ou non. Il est courant que les dettes fournisseurs augmentent progressivement, sans que la direction prenne conscience que ces décalages de paiement ont atteint un niveau tel qu'il n'est alors plus tenable et menace l'activité de l'entreprise. En effet, un fournisseur qui accepte pendant un certain temps d'être payé en retard peut lui-même être confronté à des difficultés, qui le forceront de raidir sa position et de demander le paiement immédiat de l'ensemble des retards pour continuer une relation commerciale qui peut être vitale pour l'entreprise. Le suivi des délais de rotation des différents postes du besoin en fonds de roulement permet de détecter rapidement les signes avant-coureurs d'une dégradation de la trésorerie. On soulignera aussi l'importance de disposer d'une fonction Trésorerie au sein de la direction financière, qui s'assurera notamment de la bonne utilisation des outils de financement à disposition (lignes de découvert, RCF, financement des créances clients).

## La réalisation nécessaire d'un diagnostic sans concession de ces symptômes et la définition d'un traitement adéquat

Une fois les premiers signes de sous-performance détectés, il est essentiel de réaliser un diagnostic consistant en l'analyse notamment des causes des difficultés et des besoins de financement. Ce diagnostic réalisé par un tiers indépendant permet d'apporter un éclairage nouveau à la direction souvent absorbée par la gestion des tâches quotidiennes. Cette intervention permet aussi de confronter les dirigeants à la réalité des chiffres et parfois de les sortir du déni ou de l'image mentale qu'ils se font de la situation. Ce document, usuellement appelé « Independent Business Review » (IBR), doit, tout d'abord, s'attacher à détecter les causes qui ont conduit aux difficultés aujourd'hui constatées et, ensuite, identifier les axes possibles du retournement. Il repose sur l'analyse des performances historiques, s'appuyant le plus souvent sur les trois derniers exercices réalisés, sur une étude de la situation patrimoniale comprenant notamment l'analyse du passif et sa qualification (échu ou à échoir) ainsi que celle des actifs, notamment des éventuelles non-valeurs, afin d'identifier les bons enjeux, et, enfin, sur une analyse critique du *business plan* et du prévisionnel de trésorerie associé. Le nouveau *business plan*, qui doit permettre le retour à la rentabilité, doit être élaboré et porté par le management. Ce plan doit être crédible et doit donc être en ligne avec les performances observées avant la crise, mais doit aussi être suffisamment ambitieux pour permettre le retournement pérenne de l'activité. Ce travail ne peut se concentrer uniquement sur l'aspect financier, il doit aussi intégrer les dimensions opérationnelles et les dynamiques de marché.

Il est crucial de présenter un plan d'action opérationnel s'accompagnant d'une liste d'initiatives, des responsables de son application au sein de l'entreprise, des sponsors et du calendrier de déploiement du plan. Tout plan qui n'adopterait pas une telle approche serait nécessairement voué à l'échec, soit par manque de *leadership* pour faire face aux difficultés, soit par absence d'orientation stratégique à moyen terme. Il est également indispensable de bien identifier les limites et les zones de risque (dégradation du marché, hausse de l'inflation, variation de la parité EUR/USD), et ce dans une approche quasi stoïcienne afin de distinguer ce qui dépend de l'entreprise et nécessitera l'adoption à son niveau de mesures correctrices pour y faire face, de ce qui ne dépend pas d'elle et qui nécessitera, le cas échéant, des plans d'action complémentaires spécifiques.

Le plan de retournement ainsi défini, qui vise à restaurer la rentabilité de l'entreprise, engendre souvent un besoin complémentaire de financement à court terme (par exemple, pour assurer le financement de mesures sociales, les investissements, le développement de

l'activité, des coûts liés à la fermeture de sites...). Des négociations doivent alors s'ouvrir pour traiter le passif existant et trouver les nouveaux financements nécessaires à la mise en place du *business plan*.

## Des négociations avec l'ensemble des parties prenantes

Le droit français permet de mener des négociations amiables entre les différentes parties prenantes. Ces négociations menées sous l'égide d'un médiateur s'inscrivent dans un cadre juridique protecteur pour l'entreprise et son mandataire social. Ainsi, la conciliation permet à l'entreprise qui est en cessation de paiement depuis moins de quarante-cinq jours d'ouvrir des négociations et de lever, pour une durée maximale de cinq mois, l'obligation qui lui est faite de déclarer son dépôt de bilan auprès du tribunal de commerce. L'ouverture d'une conciliation permet de nommer un conciliateur : dans les faits, il s'agit souvent d'un administrateur judiciaire, qui devra œuvrer pour que les différentes parties s'accordent sur une solution. Les acteurs de ces négociations avec l'entreprise sont en général les créanciers privés, le plus souvent des établissements bancaires, les actionnaires, les créanciers publics (URSSAF, Trésor public), et très souvent l'État *via* les différentes instances existantes : le CIRI (le Comité interministériel de restructuration industrielle, lequel est rattaché à la direction du Trésor et intervient sur les dossiers concernant des entreprises comptant plus de 400 employés), la DIR (Délégation interministérielle aux restructurations) ou encore le CRP (Commissaire au redressement productif). Par ailleurs, la société sera accompagnée par un conseil juridique, spécialisé dans le droit des entreprises en difficulté et rompu à ce type de discussions. Dans certaines situations nécessitant notamment des apports importants en capitaux, une banque d'affaires pourra accompagner la société dans la recherche de nouveaux investisseurs. L'objectif des négociations est la conclusion d'un accord unanime, global et équitable au regard de la répartition des efforts demandés entre les différentes parties, un accord dont l'unique but est de restaurer la pérennité de l'entreprise à moyen terme. Cet accord, généralement homologué par le président du tribunal de commerce dans le cadre de la procédure de conciliation, comprend généralement la prorogation des concours bancaires à court et moyen terme, la restructuration financière de l'entreprise (dette et fonds propres), avec éventuellement un apport d'argent frais par l'actionnaire actuel ou un nouvel entrant. Cette dernière solution facilitera l'adhésion des créanciers à un plan de report ou d'abandon des dettes de l'entreprise. Les créanciers publics (dettes fiscales et sociales) sont regroupés et représentés par la CCSF et peuvent, à travers lui, accorder, à l'instar des créanciers privés, des moratoires ou des abandons de créances, le CIRI pouvant alors jouer le rôle d'interface entre la société

et la CCSF. En cas d'échec des discussions amiables, la société pourra engager une procédure judiciaire qui s'imposera alors à l'ensemble des créanciers et s'accompagnera d'un gel du passif existant à la date de l'ouverture de la procédure. Ces procédures judiciaires peuvent déboucher sur un plan de continuation avec maintien de l'actionnaire en place et le remboursement des créanciers sur une période imposée par le tribunal. En cas d'échec du plan de continuation (par exemple, un passif trop important au regard de la génération de trésorerie ou un besoin immédiat de financement non pourvu), les actifs de la société seront cédés à des tiers dans le cadre d'un plan de cession. Les produits de cession serviront alors à indemniser les créanciers, tandis que les actifs non cédés seront liquidés.

## Les négociations achevées, le plus dur reste à faire

Après l'urgence du traitement de la crise de liquidité, l'ensemble des forces de l'entreprise doivent être rassemblées pour œuvrer à la réalisation du plan de retournement qui aura emporté l'adhésion de tous, et ainsi restaurer la profitabilité promise afin de s'assurer de la rémission des difficultés. La mise en œuvre du plan passe par une restauration de la confiance aussi bien en interne qu'en externe. En interne, les collaborateurs auront pu être marqués par une période de négociation qui aura été pour eux une charge de travail additionnelle pour tenir la société à flot et parfois combler les départs, le tout dans un climat incertain et sans aucune garantie de résultat, ni reconnaissance. L'adhésion et l'engagement des collaborateurs sont des facteurs essentiels de la réussite du retournement. La direction doit alors rassurer en communiquant sur les enjeux stratégiques du plan et en garantissant un bon dialogue social. En externe, il est là aussi impératif de rassurer les fournisseurs ainsi que les clients, pour maintenir de bonnes relations et s'assurer de leur fidélité. Dans les deux cas, la maîtrise de la communication est essentielle durant toute la phase de négociation pour ne pas créer une anxiété qui viendrait s'ajouter aux difficultés existantes. La conciliation assure, en théorie, une confidentialité de l'intégralité de la procédure, jusqu'à l'homologation de l'accord. La mise en place du plan de retournement pourra nécessiter le recours à une prestation de management de transition, notamment si une restructuration sociale est prévue. Ensuite, le management devra veiller à effectuer un suivi rigoureux de l'exécution des actions et évaluer de manière régulière leur efficacité, grâce aux indicateurs de performance. Les accords contiennent généralement des clauses de rendez-vous qui prévoient un *reporting* régulier portant sur les performances d'exploitation et sur l'évolution de la situation de trésorerie à l'attention des différentes parties prenantes à l'accord.

## Conclusion

Le traitement d'une entreprise en difficulté est dans les faits un exercice éprouvant pour les dirigeants qui doivent à la fois gérer le quotidien de leur entreprise fragilisée, s'investir dans la recherche, en lien avec les différentes parties prenantes, de solutions adaptées et, enfin, penser à la stratégie à mettre en œuvre à moyen terme pour redresser la situation. L'accompagnement des dirigeants par des acteurs spécialistes des problématiques financières, juridiques et stratégiques est alors indispensable pour mener à bien l'ensemble du processus et aboutir au retournement de l'entreprise. La pratique a permis de mettre en place un processus

relativement formalisé qui, nonobstant un environnement caractérisé par une diversité d'acteurs spécialisés (conseils, mandataires judiciaires, CIRI), a déjà fait ses preuves dans nombre de dossiers de sauvetage d'entreprises. On constate effectivement que sur le nombre conséquent des dossiers de ce type, les liquidations sèches, c'est-à-dire sans poursuite de l'activité, sont heureusement rares, le droit français et la pratique privilégiant le maintien de l'activité économique et des emplois. Sur ce point, nous ferons nôtres les propos de Winston Churchill, lorsqu'il écrivait : « un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. »