



Soyons concrets

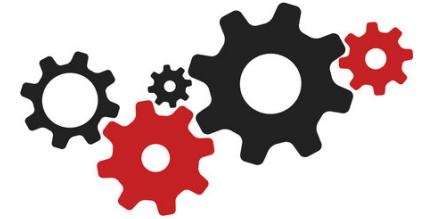
# Le management de la sortie de crise PME & ETI



Phase 1



juin 2020



## CABINET CONSEIL EXPERT EN RESTRUCTURATION D'ENTREPRISES

- **BOOSTER LES HOMMES :** Coaching des dirigeants et des comités de direction,
- **RENFORCER L'ENTREPRISE :** Accompagnement opérationnel des dirigeants,
- **CONDUIRE L'ACTION :** Management de transition – CEO/CRO/CFO – mandat social,
- **LA GOUVERNANCE :** Administrateur indépendant.



---

# Les alertes et l'état de crise

## Introduction



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

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

---

## La sortie de Crise

### Généralités



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

---

## La sortie de Crise

### Un plan



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

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

- Phase 1 : L'EBE
- Phase 2 : La relance
- Phase 3 : Le résultat

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

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

---

# La sortie de Crise

## Phase 1 – L'EBE



### PHASE 1 : Se concentrer sur l'EBE

I - Les aspects Pratiques



II - Les aspects Humains



III - Les aspects Financiers



IV – Les aspects Economiques



V – Les aspects Sociaux



VI - Les aspects Comptables



VII – Les procédures de Prévention



---

# La sortie de Crise

## Phase 1 – L'EBE



### I - Les aspects Pratiques



I – Le plan et la méthode :

Le pré-requis et la crédibilité pour engager le retournement supposent :

- Des chiffres exacts et signifiants (business intelligence),
- Une analyse stratégique (notamment fondée sur la business intelligence),
- Un budget cohérent au regard de l'analyse stratégique,
- Le plan de trésorerie adapté,
- L'adhésion des équipes au plan,
- Le calendrier de mise en œuvre.

N'hésitez pas à prendre du recul et à vous faire assister dans cette phase préalable et déterminante !



---

# La sortie de Crise

## Phase 1 – L'EBE



### I - Les aspects Pratiques



#### II – La business intelligence :

La mise en œuvre des aspects économiques du plan suppose :

- Des chiffres fiables et rapidement disponibles,
- Une connaissance « objective » des prix et coûts de revient de chacun des produits ou services et de leurs marges (ou contributions) moyennes,  
De cette connaissance « objective » découlent les évidences et décisions qui sous-tendront le plan stratégique.
- La gestion courante d'un plan de trésorerie.

N'hésitez pas à prendre du recul et à vous faire assister dans cette phase préalable et déterminante !





---

# La sortie de Crise

## Phase 1 – L'EBE



### I - Les aspects Pratiques



#### III – La mise en œuvre :

Le succès d'un plan de retournement se joue dès le 1<sup>er</sup> jour !

**Il dépendra pour beaucoup d'une quinzaine de négociations clefs.**

- Clients principaux (moyens de mobilisation du poste client & recouvrement ...),
- Fournisseurs stratégiques (amélioration des termes de paiement & appro ...),
- Banquiers (lignes dailly, escompte, affacturage & retraitement des encours et dettes),
- Autres financeurs (renégociation des financements en cours ..),
- Administrations (TVA, social, impôts – Commission des Chefs de Service),
- Actionnaires (bridge),
- Organes sociaux internes (accord d'entreprise, PSE ...),
- ...

---

## La sortie de Crise

### Phase 1 – L'EBE



## II - Les aspects Humains

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

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

- Repositionner les hommes => redéfinir les missions et objectifs individuels court terme,
- Annoncer le plan, les étapes, les mesures et l'horizon à terme,
- S'appuyer sur les instances représentatives du personnel, mais ..
- Conserver une communication régulière et transparente en interne.

---

## La sortie de Crise

### Phase 1 – L'EBE



### III - Les aspects Financiers



#### A – L'immédiat = Sauver la trésorerie !

- Mobiliser le poste client (affacturation, dailly, escompte),
- Si nécessaire mobiliser le crédit fournisseur et dans la mesure du possible, le faire en transparence !
- Moratoire sur la TVA, les charges sociales et les impôts – Commission des Chefs de Services
- Optimiser le recouvrement,
- Optimiser radicalement le stock (« l'argent qui dort »).

**Les procédures de prévention peuvent être un outil efficace pour traiter la dette !**

---

## La sortie de Crise

### Phase 1 – L'EBE



### III - Les aspects Financiers



#### B – Le court terme

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

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

- Moratoire sur le compte courant,
- Franchise, report d'échéances sur les financements,
- Mise en place de lignes de mobilisation du poste client (lettre de crédit, dailly ...),
- Financements avec garantie sur le stock, sur les brevets,
- Optimiser les aides et subventions (CICE, CIR, BPI, PCHR ...),
- ...

---

## La sortie de Crise

### Phase 1 – L'EBE



## IV - Les aspects Economiques



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

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

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

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

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

---

## La sortie de Crise

### Phase 1 – L'EBE



## IV - Les aspects Economiques



### 1 - L'augmentation de la marge brute :

#### A - Les clients principaux

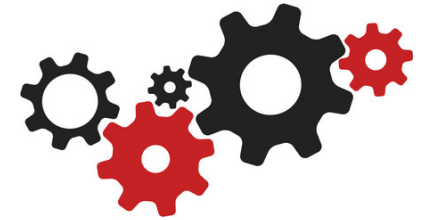
(loi de Pareto = 80/20)

- Discours de transparence,
- Renégocier prix et volumes de commande,
- A minima obtenir de la visibilité,
- Obtenir des moyens de mobilisation de leurs encours.

---

## La sortie de Crise

### Phase 1 – L'EBE



## IV - Les aspects Economiques



1 - L'augmentation de la marge brute :

B – Les fournisseurs principaux

(loi de Pareto = 80/20)

- Renégocier les prix et les conditions d'approvisionnement, L'objectif de la renégociation des conditions d'appro est de réduire la valeur courante du stock qui doit, en Phase 1, rester durablement au plus bas.
- Renégocier les délais de paiement contre la remise immédiate d'effets de commerce.

---

La sortie de Crise  
Phase 1 – L'EBE



## IV - Les aspects Economiques



### 2 – La réduction des charges d'exploitation

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

*Suppose un arbitrage objectif entre « nécessité et confort » !*

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



---

## La sortie de Crise

### Phase 1 – L'EBE



## IV - Les aspects Economiques



### 3 – Les dettes vis-à-vis de l'administration :

- Les Commissions départementales des Chefs de Services Financiers (CCSF) peuvent être sollicitées par les entreprises en difficulté qui connaissent un retard dans le paiement de toute somme au titre d'impôts, de taxes, de cotisations de sécurité sociale, des cotisations d'assurance chômage, etc ...
- La CCSF examine et coordonne le dossier avec toutes les administrations concernées,
- Des remises et plans d'apurement échelonnés peuvent être consentis lorsque qu'un plan de continuation est envisageable,
- Des plus, l'inscription aux privilèges peut être suspendue pour les entreprises qui respectent leurs délais de paiement.

---

## La sortie de Crise

### Phase 1 – L'EBE



## V – Les aspects Sociaux

**La masse salariale – La dernière des « variables d'ajustement » du plan !**

Il est toujours préférable de commencer par la proposition d'un aménagement des revenus de tous *(i)* afin d'éviter le licenciement de certains !

### 1 – l'Accord d'entreprise ( et ordonnance Macron) :

L'accord d'entreprise est une renégociation entre d'une part, les délégués syndicaux, des élus ou des salariés, mandatés ou non et d'autre part, l'employeur. L'accord d'entreprise vise à adapter les règles générales prévues par le Code du travail aux besoins spécifiques d'une entreprise.

- (i) Un accord d'entreprise se doit d'être éminemment équitable, il doit s'appliquer à tous, être proportionné aux salaires (le cas échéant avec un seuil sur les salaires les plus bas), être élaboré, présenté et finalisé en interne avec l'ensemble des instances représentatives du personnel, puis soumise à l'approbation de la DIRECCTE.*

---

## La sortie de Crise

### Phase 1 – L'EBE



## V – Les aspects Sociaux

### 2 – PSE – Plan de Sauvegarde de l'Emploi :

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

---

# La sortie de Crise

## Phase 1 – L'EBE



### V – Les Aspects Sociaux



#### 2 - PSE – Plan de Sauvegarde de l'Emploi :

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

#### Les obligations préalables :

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



---

# La sortie de Crise

## Phase 1 – L'EBE



### V – Les Aspects Sociaux

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

##### 1 – Accord majoritaire d'entreprise :

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

##### 2 – Pas d'accord majoritaire d'entreprise :

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



---

## La sortie de Crise

### Phase 1 – L'EBE



## VI - Les Aspects Comptables

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

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

---

## La sortie de Crise

### Phase 1 – L'EBE



## VII - Les Procédures de Prévention

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

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

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



# La sortie de Crise

## Phase 1 – L'EBE



### VII - Les Procédures de Prévention

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





# La sortie de Crise

## Phase 1 – L'EBE



## VII - Les Procédures de Prévention

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

---

## CONTACT

Juin 2020



46, rue Claude Terrasse  
75016 – Paris  
[www.srf-conseil.fr](http://www.srf-conseil.fr)  
[contact@srf-conseil.fr](mailto:contact@srf-conseil.fr)

Stéphane Roussier  
+33 06 80 92 92 08

LinkedIn  YouTube 

