

► Du management stratégique des entreprises en difficultés



Imprime l'article

Monsieur Dupont dépose le bilan et est abandonné par sa femme. Il fait ensuite une dépression et a des difficultés pour remonter à la surface. Hélas, la règle des 3 D (dépôt de bilan, divorce et déprime) existe vraiment, et notre Monsieur Dupont apprend à ses dépens qu'il aurait mieux valu prévenir ses difficultés afin de garantir la pérennité de son entreprise. Avant, pendant et après la crise, les entreprises doivent nécessairement adapter leur stratégie afin de ne pas sombrer définitivement.



D.R.

De la perte d'un client représentant une part importante de votre chiffre d'affaires, du départ d'un collaborateur clé de votre entreprise, des simples difficultés à la crise aiguë, il n'y a qu'un pas à franchir. Et mieux vaut ne pas attendre avant qu'il ne soit trop tard et anticiper ! Car selon Perrette Rey*(1), Président du Tribunal de Commerce de Paris et Président de la Conférence des Juges Consulaires de France : «Prévenir ses difficultés, c'est le meilleur moyen de les surmonter». En d'autres termes, une entreprise doit être préparée pour affronter une crise.

L'anticipation et la prévention doivent donc être les maîtres mots pour éviter ou faire face à une crise. Or, selon les spécialistes de la gestion de crise, il semblerait que les PME soient peu ou mal préparées à affronter une crise. Pourtant, cela n'arrive pas qu'aux autres !

C'est pourquoi, Croissance Actualités vous propose quelques pistes pour anticiper et prévenir une crise.

Nous tâcherons ainsi de répondre à ces questions essentielles : comment réduire les risques liés à la vie d'une entreprise ? Quelles sont les règles simples à appliquer dès la création de la société ?

Nous nous attacherons également à faire le point sur le processus prévention-restructuration dans le cadre de la loi Perben sur la sauvegarde des entreprises.

Enfin, bien souvent il est trop tard, nous aborderons donc aussi le problème de la sortie de la crise.

Du management stratégique à l'anticipation : le choix des moyens

«Le management stratégique doit être une priorité absolue dans les tâches du chef d'entreprise», indiquent les auteurs de l'ouvrage*(2) «chefs d'entreprise anticipez et maîtrisez vos difficultés !». Ainsi, les dirigeants devraient accorder la même priorité au management stratégique qu'à la gestion financière. C'est dire l'importance du management stratégique qui conditionne même la réussite d'une entreprise. Car selon ces mêmes auteurs, «une crise financière n'est que la suite logique d'une lacune de management stratégique de l'entreprise».

En effet, en pratique moins de 20 % des entreprises effectuent un suivi formel d'un plan stratégique alors que ce plan doit être établi non seulement à la création de l'entreprise mais également tout au long de la vie de l'entreprise à l'aide d'un tableau de bord.

Le management stratégique offre donc un triple intérêt pour le dirigeant : il est la base de son action, il permet de contrôler la position concurrentielle et enfin il peut être l'occasion de dynamiser et de fédérer le personnel de son entreprise.

Il faut donc savoir dépasser les freins habituels à l'établissement d'un plan stratégique à savoir d'une part, le manque de temps et l'excès de confiance. Trop souvent, le dirigeant se retranche derrière le manque de temps pour ne pas établir de plan ou encore il croit son entreprise à l'abri de toute crise et agit seul sans consulter ses partenaires.

Enfin, les spécialistes de la gestion de crise soulignent souvent que le dirigeant se laisse porter par les événements en pensant que l'intendance suivra. Or, si le capitaine d'un navire se laisse aller dans le courant, son bateau ira au mieux à la dérive et au pire il sombrera tel le Titanic.

Alors, pour ne pas courir le même sort que le Titanic, mieux vaut prévenir et tracer son plan de route. Ainsi, mettre en place un business plan est une bonne chose mais encore faut-il l'actualiser tous les ans en suivant de près l'évolution du chiffre d'affaires et des marges par activité, voire par client ainsi que la trésorerie en établissant un tableau prévisionnel mois par mois et portant sur une année et enfin en maîtrisant les coûts induit tels que les frais de transport, déplacement, matériel...

«Le succès et la pérennité de l'entreprise passent par l'articulation d'une vision stratégique, souvent exprimée dans un business plan, et d'un pragmatisme permettant de saisir les opportunités. Cette nécessaire réactivité passe notamment par une réflexion sur les structures de gouvernance de l'entreprise.

Sur le plan pratique, le meilleur outil pour prévenir les difficultés de trésorerie est le plan de financement mensuel à un an. Il permet d'anticiper les éventuels besoins de trésorerie à court terme et les mesures à mettre en place : recours aux techniques de mobilisation de créances, report de dépenses d'investissement, négociation du crédit fournisseurs, etc...», nous confie Pierre-Jean Gaudel, Expert-comptable, Associé du Cabinet Bellot Mullenbach et Associés.

De leur côté, Vincent Denis et Cécile Madelin, avocats à la Cour, soulignent que l'évolution de l'entreprise peut se révéler risquée si l'anticipation n'est pas effectuée.

Sur le plan financier, le dirigeant doit fournir à son banquier une information cohérente dans le temps et jouer la transparence même si celle-ci n'est pas toujours réciproque, les banquiers ne communiquant pas toujours aux entreprises le résultat de leur évaluation.

Enfin, associer son personnel est un facteur majeur de prévention car c'est souvent lui qui a une connaissance précise des besoins et attentes des clients. C'est pourquoi, le départ d'un collaborateur clé peut représenter une perte pour l'entreprise si la transition n'est pas assurée.

La loi n°2005-854 du 26 juillet 2005 de sauvegarde des entreprises : l'accent mis sur la prévention

Dans l'exposé des motifs du projet de loi, il est rappelé que «l'objectif de la sauvegarde de l'entreprise est crucial» et que cet objectif doit être poursuivi. En outre, le traitement préventif est renforcé à la fois sur le plan amiable et judiciaire.

Le législateur de 2005 a souhaité diversifier les procédures de traitement des difficultés.

Rappelons-le, dans la recherche de traitement des difficultés des entreprises, l'accent est mis sur la prévention. Désormais, lorsque l'entreprise n'est pas encore en état de cessation des paiements, son dirigeant peut solliciter la désignation d'un mandataire ad hoc. Les tribunaux acceptent de plus en plus fréquemment de désigner un mandataire ad hoc qui accompagne le chef d'entreprise dans sa démarche d'audit et de recherche de solutions susceptibles de résoudre les difficultés des entreprises.

Avec la loi de sauvegarde, si le règlement amiable a disparu du Code de commerce, son esprit demeure et prend le nom désormais de conciliation. Son objectif est de proposer à toute entreprise éprouvant des difficultés et qui ne se trouve pas en cessation de paiements depuis plus de 45 jours, une procédure qui permet sous les auspices d'un conciliateur nommé par le président du tribunal de rechercher un accord avec les créanciers. La conciliation a un caractère facultatif, le dirigeant n'est pas contraint d'y recourir. En outre, la conciliation est confidentielle. Toute personne appelée à la procédure de conciliation ou en ayant connaissance est soumise à une obligation de confidentialité.

La conciliation a une finalité de prévention. Son objet est d'éviter l'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire.

La procédure de sauvegarde inspirée du chapitre 11 américain a définitivement été rattachée aux procédures collectives tant par la publicité afférente (mention sur l'extrait K bis) que par son déroulement très proche du redressement judiciaire actuel avec plan de continuation. Cependant, l'état d'esprit est foncièrement différent puisqu'il s'inscrit dans une démarche préventive. Cette procédure réservée aux entreprises qui ne sont pas en état de cessation des paiements, rencontre des difficultés qu'elles ne peuvent surmonter et qui sont de nature à les conduire à la cessation des paiements. Elle ne peut être mise en œuvre qu'à l'initiative du seul chef d'entreprise. Seul le représentant légal de la société ou de l'entreprise est habilité à faire la demande d'ouverture d'une procédure de sauvegarde.

L'objectif de cette procédure est de permettre la poursuite de l'activité, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif en procédant à une réorganisation de l'entreprise dans le cadre d'un plan arrêté par le tribunal. Rappelons quelques uns des avantages de cette procédure de sauvegarde : la suspension des cautions tout au long du plan de sauvegarde, l'octroi de remises ou abandons de privilèges par les administrations fiscales et sociales et pas de possibilité d'offre de reprise par les tiers.

Du symptôme au redressement : comment sortir de la crise

Lorsqu'il s'agit de définir une stratégie de sortie de crise, le chef d'entreprise doit s'entourer de conseils spécialisés. Avocat spécialisé, expert-comptable, manager de crise : chacun de ses intervenants a son rôle à jouer et chacun doit rester à sa place.

Ainsi, des cabinets importants comme Weil, Gotshal & Manges, Allen & Overy, Linklaters pour les anglo-saxons, Jeantet & Associés et Gide Loyrette Nouel pour les cabinets français, ont développé ou accru leurs capacités en la matière, en créant des départements «restructuring».

Aux départements spécialisés en «recovery» des grands du conseil (principalement les incontestables Ernst & Young dirigé par Cédric Colaert, KPMG dirigé par Jean-Marie Dequeker ou encore Deloitte avec Guillaume Cornu) sont aussi venues s'ajouter des firmes spécialisées dans les opérations spéciales comme Kroll Talbot Hughes, Alvarez & Marsal ou Alix Partners. Les deux derniers ont récemment ouvert ou renforcé leurs bureaux français. D'autres cabinets comme Mazars ou Bellot Mullen-bach et associés affirment également leur signature, y compris dans le secteur des opérations les plus complexes.

Les managers de «gros temps», managers de crise ou CRO (Chief Restructuring Officer) selon l'expression anglo-saxonne, interviennent également au chevet de l'entreprise en crise et peuvent débloquer des situations.

Le choix du conseil étant effectué, le dirigeant accompagné d'un spécialiste de la gestion de crise devra définir la crise elle-même : s'agit-il d'une crise passagère ou d'une crise durable ? Selon le cas, les solutions de redressement seront de nature différente : il pourra s'agir de la remise en marche «normale» de l'entreprise et de la négociation de moratoires individuels, d'un repositionnement avec définition d'un nouveau projet, de la demande d'un mandataire ad hoc ou encore d'une procédure collective.

Cependant, chacune de ces solutions au redressement nécessitera un diagnostic de la situation de l'entreprise dans le but de déterminer : la trésorerie actuelle ou à venir, la capacité future de remboursement, la capacité de développement, de maintien, voire d'arrêt de la dégradation du chiffre d'affaires, les possibilités de réduction des charges, l'amélioration possible des cash flow en examinant le fonctionnement interne de l'entreprise et ses conséquences sur le besoin en fonds de roulement (délai clients, stocks, ..), et enfin la capacité bénéficiaire globale prévisionnelle.

L'étape principale est de «définir soigneusement la stratégie de sortie de crise et le nouveau positionnement de l'entreprise. C'est par rapport à ce plan qu'il faudra définir les moyens humains et financiers, les priorités, les contraintes et le timing de l'opération. Tant que ce plan n'est pas établi, il est dangereux et illusoire d'appliquer au «malade» des remèdes non adaptés et de «gaspiller» ainsi son crédit», indiquent les auteurs de «Chefs d'entreprise anticipez et maîtrisez vos difficultés !».

Thierry Duval*(3), Expert comptable et Commissaire aux comptes du cabinet Exafi précise : «Une fois cette étape de diagnostic remplie, le traitement des difficultés effectué, il est souvent nécessaire pour le chef d'entreprise de vérifier le bon suivi et le bon déroulement du projet ainsi que le redressement efficace de l'entreprise. Il s'agit alors de la dernière phase : le suivi de la convalescence de l'entreprise».

Enfin, il faut espérer que le dirigeant tire les enseignements de cette crise et modifie ses méthodes et son organisation.

Car cela lui permettra de tirer un bilan positif de cette crise et d'appliquer à son entreprise la maxime de Nietzsche : «Ce qui ne nous ne tue pas, nous rend plus fort».

Par Linda Weil

© Croissance Actualités - *Tous droits réservés*

Imprimer - Fermer la fenêtre

