

SOS ENTREPRISES COMMENT ANTICIPER LES DIFFICULTÉS ?

Les raisons de mettre à mal la trésorerie des entreprises ne manquent pas. Faire un état des lieux, et établir un diagnostic de la situation avec son conseil pour définir en amont les actions à mener peut sauver l'entreprise. De nombreuses solutions de préventions existent qui peuvent être salvatrices pour l'avenir des entreprises.

La pandémie de Covid-19 que nous sommes en train de vivre est une crise sanitaire, mais ses répercussions sont également économiques. L'onde de choc touche toutes les entreprises et leurs employés, dans tous les secteurs d'activité confondus. Il y aura un avant et un après Covid-19. La situation inédite dans laquelle la pandémie du coronavirus plonge l'ensemble de la planète oblige à remettre en cause nos façons de penser, et modifie profondément les repères provoquant ainsi un manque total de visibilité sur l'avenir à court et moyen terme. Il est donc nécessaire d'identifier et d'anticiper les difficultés à venir. Pour cela il est nécessaire de respecter une chronologie en trois étapes : faire un état des lieux ; anticiper les difficultés ; mettre en place un plan d'action.

FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX :

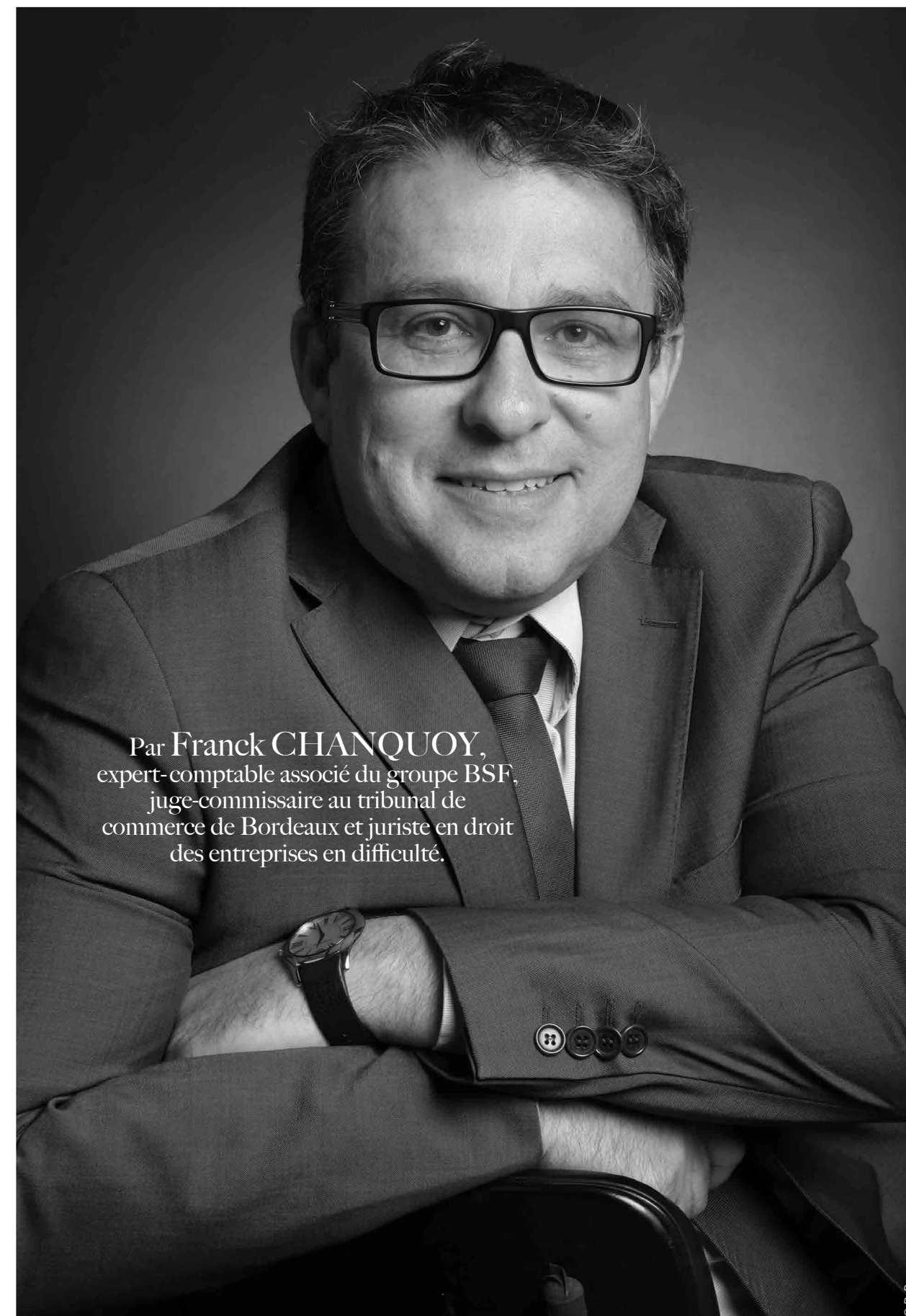
La crise a mis à mal précipitamment les performances des entreprises par la baisse du chiffre d'affaires, l'arrêt d'activité. Des mesures de soutien ont été mises en place pour accompagner les entreprises à travers les reports de charges, les reports d'échéances d'emprunts, des impôts, le Prêt Garanti par l'État, de l'activité partielle, le fonds de solidarité... L'ensemble de ces points ont des impacts sur la structure d'exploitation et financière de l'entreprise.

Il est donc nécessaire de les mesurer, et de prendre en compte les incidences des actions de soutien sur les comptes de l'entreprise. Afin de connaître le point de départ de la situation pour anticiper au mieux la période à venir, il faut réaliser un arrêté comptable intermédiaire.

DIAGNOSTIC :

La situation intermédiaire va permettre d'établir un diagnostic, c'est-à-dire un bilan de santé de l'entreprise, qui identifiera les symptômes actuels ou à venir, et donc de pouvoir mettre en œuvre une thérapie adaptée. Préalablement à toutes actions, il faut estimer le degré de difficultés que rencontre l'entreprise pour lui donner les orientations adaptées et nécessaires. Ce diagnostic peut également être préventif car les entreprises réagissent très différemment face à la situation actuelle. Certaines ont vu leur activité anéantie, tandis que les conséquences économiques sont à venir pour d'autres (remboursement PGE, redémarrage activité, échéan-

LE PRÉVISIONNEL
EST L'ÉLÉMENT DE
DÉPART DE LA
RÉALISATION DU
PRÉVISIONNEL
DE L'ENTREPRISE QUI
EST LE DOCUMENT
PRINCIPAL EN
PÉRIODE DE CRISE



Par Franck CHANQUOY,
expert-comptable associé du groupe BSF,
juge-commissaire au tribunal de
commerce de Bordeaux et juriste en droit
des entreprises en difficulté.

cier cotisation sociales...). Le diagnostic est donc propre à chaque entreprise, et il permet de cibler et déterminer les points à traiter de façon curative ou préventive. Pour mener à bien un diagnostic, il faut réfléchir autour de 4 axes qui permettront de mettre en place des ratios appropriés :

- **L'entreprise est-elle profitable ?**
 - Croissance / CA
 - Positionnement dans le marché
 - Évolution du marché
 - Marge
 - Seuil de rentabilité – Point mort
- **La structure financière est-elle adaptée ?**
 - Moyens de financement
 - Niveau d'endettement et autonomie financière
 - Capacité de remboursement des dettes
 - Solvabilité, liquidité, exigibilité
- **L'entreprise génère-t-elle des flux positifs**
 - En trésorerie
 - Origine des flux nets de trésorerie (activité, financement, investissement)
- **Quelle est la situation du dirigeant ? (caution)**

Le diagnostic permettra d'identifier les indicateurs vitaux à suivre (CA, marge, CAF, BFR, effectif, délai de paiement client/fournisseur).

ANTICIPER/PRÉVOIR LES DIFFICULTÉS :

Sur la base du diagnostic établi à partir de la situation intermédiaire et afin d'anticiper les difficultés, il est nécessaire de mettre en place au sein de l'entreprise une démarche prévisionnelle, qui consistera à établir des prévisions d'exploitation et de trésorerie suivant trois scénarios en fonction de sensibilités différentes :

- Dégradé
- Stable
- Optimiste

Le prévisionnel d'exploitation permettra de faire ressortir le résultat prévisionnel de l'entreprise, d'identifier et prévoir l'ensemble de coûts variables et fixes de l'entreprise, et donc de s'assurer que le chiffre d'affaires estimé en fonction des scénarios sera suffisant pour couvrir l'ensemble des dépenses prévisionnelles. C'est ce que l'on appelle le « Point mort ». Mais surtout, le prévisionnel est l'élément de départ de la réalisation du prévisionnel de trésorerie qui est le document principal en période de crise. C'est un document indispensable pour piloter l'entreprise et aider le dirigeant à prendre les bonnes décisions. Cette démarche prévisionnelle doit être efficace, adaptable et modifiable rapidement.

De plus cette approche permettra l'anticipation de l'éventuelle date de cessation de paiement, qui est primordiale, car elle détermine l'accès ou pas à certaines procédures.

**IL NE FAUT
PAS SE CACHER
LA RÉALITÉ, IL
FAUT PRENDRE À
BRAS LE CORPS
LES PROBLÈMES**

LE MANDAT AD'HOC OU LA CONCILIATION PERMETTENT AU DIRIGEANT DE NÉGOCIER SES DETTES SOUS L'ÉGIDE D'UN MANDATAIRE AD'HOC

METTRE EN PLACE UN PLAN D'ACTION :

Une fois que les difficultés sont identifiées et quantifiées, il faut mettre en place les moyens d'action pour limiter et réduire leurs effets. Ils sont différents et variables entre chaque entreprise. Ce qui est vrai dans tout le cas c'est qu'il ne faut pas se cacher la réalité et prendre à bras le corps les problèmes. Voici quelques pistes de réflexion :

- **Analyse des charges et mise en place d'un plan de réduction** au travers de la renégociation des contrats ;
- **Recherche de la flexibilité de la main d'œuvre en étudiant un accord de performance collective** qui permet pour une période limitée ou illimitée d'aménager la durée du travail, ses modalités d'organisation et répartition, d'aménager la rémunération dans le respect du salaire minima ;
- **Mise en place un tableau de bord périodique** pour suivre l'évolution réelle des indicateurs clé par rapport au prévisionnel (BFR) ;
- **Adaptation des moyens de paiement à la situation** : billet court terme, affacturage des créances clients, mais également des « créances en germe » suite à la mise en place d'un nouveau mécanisme d'affacturage s'appuyant sur les bons de commandes, le crédit inter entreprise ;
- **Travailler ses cotations auprès de :**
 - Banque de France ;
 - Assureurs crédit sur le site <http://acheteurs-assurance-credit.fr/>;
- **Suivi du poste client :**
 - Relance ;
 - Balance âgée (incidence directe sur le BFR) ;
- **Activité partielle sur période ralentie ;**
- **Consolider ses fonds propres.**

De plus, en fonction des difficultés à venir, il est possible d'avoir recours à des procédures spécifiques de préventions ou collectives. La loi permet aux entreprises qui éprouvent une difficulté économique, juridique ou financière sans être en état de cessation de paiements de les traiter en amont et à titre préventif en dehors de toute procédure collective. Deux procédures de prévention sont ainsi à la disposition des entreprises qui connaissent des difficultés de nature à compromettre la continuité de leur exploitation : le mandat *ad'hoc* et la conciliation.

A PROPOS DU GROUPE BSF

Le groupe BSF adapte en permanence ses compétences d'expertise comptable, audit, conseil, juridique, social et fiscal pour répondre aux nouvelles attentes de ses clients. Un seul objectif : œuvrer pour leurs seuls intérêts ! Le groupe BSF est présent en Nouvelle-Aquitaine avec 8 sites et en Guyane avec 3 sites. Il tisse un lien de proximité indispensable avec ses clients, ce qui lui permet d'étendre son périmètre d'intervention tout en assurant une disponibilité permanente. Depuis 50 ans, les clients peuvent compter sur les équipes du groupe BSF. 166 collaborateurs (dont 20 en Guyane), 10 experts-comptables associés et 4 experts-comptables salariés pour les accompagner au quotidien, pour leurs donner les moyens de réagir, sécuriser, anticiper et innover. Le groupe BSF est ainsi structuré et organisé qu'il peut adapter ses prestations et missions à toutes tailles d'activités et tous secteurs : commerçants, artisans, professions libérales, TPE, PME/PMI, exploitations viticoles et agricoles, associations...

LA PROCÉDURE DE SAUVEGARDE A UN INTÉRÊT COMPLÉMENTAIRE CAR ELLE PROTÈGE ÉGALEMENT LES CAUTIONS (PERSONNES PHYSIQUES)

Le mandat *ad hoc* ou la conciliation permettent au dirigeant de négocier ses dettes sous l'égide d'un mandataire *ad hoc*, soit d'un conciliateur désigné par le Président du Tribunal de Commerce ou Judiciaire en fonction de l'activité. Ces deux procédures se distinguent dans leur mise en œuvre et dans leur déroulement bien qu'elles poursuivent le même objectif. La durée est différente : conciliation (4 mois +1), mandat *ad hoc* (procédure plus longue, durée initialement de trois mois, mais renouvelable). Ce sont des procédures confidentielles. En cas de non-aboutissement à un accord satisfaisant, il est possible d'avoir recours à des procédures collectives.

La loi de sauvegarde du 26 juillet 2005 a institué la procédure de sauvegarde, qui est venue compléter les procédures de redressements et de liquidations. C'est une procédure judiciaire de prévention-traitement, incitative et protectrice destinée à permettre au dirigeant en difficulté de se mettre sous la protection du Tribunal le temps de restructurer son entreprise et de négocier ses dettes avec ses créanciers, sans attendre que sa situation se dégrade au point qu'il tombe en cessation des paiements. Elle a pour but de permettre à l'entreprise de continuer son activité durant une période d'observation de six mois renouvelables une fois pour une durée maximale de six mois, et par décision motivée à la demande du dirigeant peut être en outre exceptionnellement prolongée pour une durée maximale de six mois, tout en se restructurant et d'aboutir à un plan de continuation d'une durée maximale de 10 ans, et quinze ans lorsque le débiteur est un agriculteur, appelé plan de sauvegarde permettant d'apurer ses dettes.

Pour pouvoir ouvrir une procédure de sauvegarde, il ne faut pas être en état de cessation des paiements. D'où l'importance de la mise en place d'une démarche prévisionnelle pour permettre d'anticiper la date de cessation de paiement, et de gérer ses choix de procédure. Cette procédure a un intérêt complémentaire, car elle protège également les cautions (personnes physiques) qui peuvent se prévaloir des dispositions du plan sauvegarde, contrairement à un plan de redressement. Dans l'hypothèse où l'entreprise est en état de cessation de

paiement, elle peut avoir recours à la procédure de redressement judiciaire. Cette procédure est destinée à permettre la poursuite de l'activité de l'entreprise, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif. Elle présente les mêmes caractéristiques que la procédure de sauvegarde dans son déroulement. La fin de la

procédure est matérialisée par l'arrêté d'un plan de redressement ou de liquidation judiciaire.

« Il faut commencer par établir un diagnostic de la situation, faire un point des indicateurs vitaux de l'entreprise : le chiffre d'affaires, l'EBE, le fonds de roulement, l'effectif, le délai de paiement client/fournisseur, énumère-t-il. Propre à chaque entreprise, cette procédure permet de cibler les points à traiter. » Sur cette base, un prévisionnel d'exploitation et de trésorerie doit être établi. Outil d'aide à la décision, c'est lui qui permettra de piloter l'entreprise.

Parmi les solutions pour s'en sortir, il ne faut pas négliger les procédures amiables et collectives (la sauvegarde et le redressement), engagées devant le tribunal de grande instance ou de commerce selon la forme juridique de sa société.

**Pour en savoir plus,
visionnez notre webinar « SOS Entreprises »
disponible sur le site www.groupebsf.fr**

Découvrez également notre offre
d'accompagnement « S'adapter by BSF »
Nous vous proposons une stratégie de
restructuration positive sur mesure et des
solutions concrètes. Nous concevons et
mettons en place des plans d'action permettant
une véritable création de valeur à partir de
solutions concrètes, innovantes et pérennes.

Faire face aux problèmes
pour trouver les solutions



S'ADAPTER
by **BSF**
La restructuration positive

À chaque problème
nous avons la solution

