

# GESTION DE CRISE ET RESTRUCTURATION

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises peuvent être confrontées à une crise qui peut même remettre en cause leur pérennité et leur survie. D'ailleurs, l'activité de redressement et de retournement d'entreprises a connu une certaine croissance avec le positionnement de nouveaux acteurs sur ce segment. Le point avec Maître Jean-Dominique Daudier de Cassini, Associé en charge de l'activité *restructuring* au sein de **Weil, Gotshal & Manges LLP** et Président de l'ARE (Association pour le Retournement des Entreprises).



Jean-Dominique Daudier de Cassini

## LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA CRISE

Ce qui a longtemps été une probabilité est devenue une certitude : toutes les sociétés seront un jour ou l'autre confrontées à une crise financière significative, soit directement, soit au regard de celle d'un client, d'un fournisseur ou d'un partenaire. Cette crise aura des causes multiples, plus ou moins complexes, structurelles ou conjoncturelles, mais là n'est pas l'objet de ce propos.

Dans la grande majorité des situations, les caractéristiques d'une crise sont constantes :

- **La crise est soudaine.** Même pour celles qui font suite à une lente dégradation de la situation, elles naissent d'un instant de rupture. C'est d'ailleurs cette notion de rupture, de discontinuité qui la rend si difficile à appréhender.
- **La crise n'est pas prévisible** ou, plus exactement, elle n'est pas prévue par ceux qui devraient l'anticiper. Par un phénomène de déni positif « cela ira mieux le mois prochain » – ou de déni négatif – « quelles difficultés ? » – le dirigeant d'entreprise refuse la réalité et retarde dangereusement les décisions nécessaires. C'est un phénomène qui ne vise pas que les dirigeants de PME, bien au contraire.

- **La crise a des facettes multiples, mais le critère ultime reste la trésorerie.** Ses premières manifestations ne sont pas obligatoirement de nature financière. La crise peut se traduire par un conflit social, une perte de confiance des clients, une rupture d'approvisionnement... Toutefois, tout reviendra à plus ou moins brève échéance à une problématique financière.
- Enfin, et c'est une constante, même s'il existe dans une société un grave problème de rentabilité, c'est toujours **l'impact d'une variation de besoin en fonds de roulement (BFR)** qui précipite la crise. Une réduction de moitié du crédit fournisseurs – par exemple, en conséquence d'une perte de confiance des assureurs-crédits – pourra, sur une période d'un mois, avoir un impact en trésorerie 10 fois supérieur à celui d'une perte d'exploitation sur la même période.

## LA GESTION DE CRISE : AGIR DANS L'URGENCE

Une fois la crise survenue, chacun cherche des solutions de restructuration en termes d'amélioration de rentabilité. Or, ce sont des solutions qui nécessitent du temps et des financements – denrées souvent inexistantes au moment de la survenance de la crise.

L'arrêt d'une activité aura, au-delà des charges

« CE QUI A LONGTEMPS ÉTÉ UNE PROBABILITÉ EST DEVENUE UNE CERTITUDE : TOUTES LES SOCIÉTÉS SERONT UN JOUR OU L'AUTRE CONFRONTÉES À UNE CRISE FINANCIÈRE SIGNIFICATIVE, SOIT DIRECTEMENT, SOIT AU REGARD DE CELLE D'UN CLIENT, D'UN FOURNISSEUR OU D'UN PARTENAIRE ».

« UNE COMPARAISON PEUT ÊTRE FAITE AVEC LE SERVICE DES URGENCES D'UN HÔPITAL AU NIVEAU DE L'ACCUEIL DES GRANDS TRAUMATISÉS. AU-DELÀ DU RÔLE DE GESTION DES FLUX DE BLESSÉS, LES URGENCES SERVENT À ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC DE CRISE DE L'ACCIDENTÉ ET À MAINTENIR OU RÉTABLIR SES FONCTIONS VITALES POUR LUI PERMETTRE D'ÊTRE OPÉRÉ. »

de licenciements du personnel et des coûts de fermeture du site d'exploitation, un impact financier en termes de BFR. Dans une entreprise en difficulté, le compte-clients est très souvent préfinancé auprès d'un établissement financier et le compte-fournisseurs est généralement supérieur à la normale. Cet impact BFR peut doubler le coût de fermeture, sans compter les risques de dérapage du calendrier social. Aussi, avant de passer à cette mesure de restructuration, il faut bien vérifier que l'entreprise en a les moyens.

Une comparaison peut être faite avec le service des urgences d'un hôpital au niveau de l'accueil des grands traumatisés. Au-delà du rôle de gestion des flux de blessés, les urgences servent à établir un diagnostic de crise de l'accidenté et à maintenir ou rétablir ses fonctions vitales pour lui permettre d'être opéré.

Il en est de même pour l'entreprise en cas de survenance d'une crise financière. Il conviendra de réaliser ce diagnostic de crise qui devra définir les mesures nécessaires pour remettre au moins à l'équilibre son exploitation, mais surtout de maintenir ses fonctions vitales.

Pour une entreprise, par maintien des fonctions vitales, il faut entendre : stabiliser la trésorerie, gérer les tensions avec les clients et les fournisseurs et rassurer le personnel et particulièrement l'encadrement. L'entreprise passe en mode survie avant de passer en mode restructuration. Pour la trésorerie, il faut limiter les paiements au strict nécessaire – cela peut entraîner des choix douloureux, stabiliser les lignes de financements

au maximum des possibilités et bien évidemment optimiser les recettes, le tout dans un timing extrêmement serré. Pour les fournisseurs, il faut notamment identifier ceux qui sont stratégiques afin de limiter les risques de rupture de production... Il faudra gérer les interrogations du personnel tout en essayant de maintenir la confidentialité. Enfin, il faudra créer une cellule de crise pour rassurer et motiver l'encadrement.

Toutes ces mesures et bien d'autres encore auront pour principal objectif de donner du temps et des moyens financiers à l'entreprise pour réaliser ses opérations de restructuration.

#### RECOURIR AUX BONS OUTILS POUR BIEN GÉRER LA CRISE

Pour mettre en œuvre cette première phase, le législateur a créé de nombreux outils, souvent efficaces, s'ils sont utilisés à bon escient et dans le bon timing.

Les procédures amiables, mandat ad hoc et conciliation, ont un pouvoir coercitif très limité et misent sur la force de persuasion d'un « représentant » du tribunal et la bonne intelligence des parties pour trouver une solution. Cela peut être insuffisant. Il s'agit clairement de procédures permettant de résoudre des problèmes ponctuels dans un environnement confidentiel et sécurisé. Ces procédures, si elles sont utilisées en amont d'une crise opérationnelle, permettent notamment le traitement des problèmes de lignes de financement.

Ces procédures amiables peuvent être complétées soit par une sauvegarde financière accélérée

permettant d'imposer à une majorité qualifiée certains accords financiers nécessitant contractuellement l'unanimité, soit par une procédure collective aboutissant à une cession pré-pacagée de l'activité. Deux solutions aux extrêmes du spectre !

Les procédures collectives, sauvegarde et redressement judiciaire, ont un impact beaucoup plus significatif sur la trésorerie de l'entreprise. L'impact de l'ouverture d'une procédure collective permet, en fonction de son anticipation, de récupérer en trésorerie l'équivalent de 15 à 45 jours de chiffre d'affaires par l'effet du gel des créances antérieures et, pour le redressement judiciaire, du financement des premiers salaires par l'AGS. De même, en fonction de la procédure collective ouverte, certaines opérations de restructuration seront facilitées et/ou financées (résiliation de contrats déficitaires, restructuration sociale...).

L'ouverture de la procédure collective, sous réserve qu'elle ne soit pas tardive, donne bien le temps et les moyens financiers à l'entreprise pour réaliser ses opérations de restructuration. En conclusion, à chaque situation de crise correspondra un environnement juridique et financier permettant de faciliter les opérations de restructuration. Il faut toutefois être très prudent sur le choix de la procédure. Une procédure non adaptée à la situation fera perdre à l'entreprise un temps précieux qui ne pourra jamais être rattrapé. ■