



LES LEVIERS DU RETOURNEMENT

Synthèse du colloque

tenu le 25 mai 2005
au Conseil Régional Rhône-Alpes

organisé par
Prévention & Retournement

sous le haut patronage de
Jean-Jack QUEYRANNE
Président de la REGION RHÔNE-ALPES
Député du RHÔNE
Ancien Ministre



Prévention & Retournement

Une association indépendante de toute instance, organisation ou mouvance professionnelle, un ensemble de spécialistes engagés dans la prévention et le traitement des entreprises en difficulté.

Prévention & Retournement a vocation à apporter assistance et information aux dirigeants devant faire face à une situation de crise.

Les partenaires du colloque :

*RÉGION RHÔNE-ALPES
TRIBUNAL DE COMMERCE DE LYON
TRIBUNAL DE COMMERCE DE ST ETIENNE
LYON PLACE FINANCIÈRE ET TERTIAIRE*

Avec le soutien de :

*UNION RÉGIONALE DES SCOP RHÔNE-ALPES
BANQUE THÉMIS
MÉDIANTURE/MAZARS
DELOITTE
ORFIS BAKER TILLY
L&A
GROUPE BPI
ACTEURS DE L'ECONOMIE RHÔNE-ALPES*



Introduction

Jean-Louis GAGNAIRE

*Vice-Président de la REGION RHÔNE-ALPES,
Délégué à l'Economie et à l'Economie Solidaire*

L'engagement de la Région en faveur de la prévention
et de la sauvegarde des entreprises et des emplois



Introduction

François MADINIER

Président de l'association PRÉVENTION & RETOURNEMENT

OPPROBRE et SOLITUDE.

C'est le sentiment amer que j'ai éprouvé les quelques fois où j'ai franchi la porte du Tribunal de Commerce pour stopper une hémorragie devenue incontrôlable... Encore n'était-ce pas ma vie, mon patrimoine, que je déposais ces jours-là, puisque je le faisais pour d'autres !

Mesdames et Messieurs, si vous pouviez à l'issue de cette après-midi sortir de ce lieu avec la conviction que cela doit, peut et va changer, nous aurons gagné.

Autrefois le mal était une honte, les médecins parlaient latin.

Demain, la maladie fait partie de la vie d'entreprise, les docteurs sont des professionnels attentifs à ce qui peut survivre de l'entreprise quand chacun autour du lit du malade aura fait un pas dans ce sens. Chacun, accompagné par des professionnels du civil et du judiciaire, du court et du moyen terme, de l'humain et du juridique, des syndicalistes, des patrons bien sûr. Au-delà des compétences de ces professionnels que je voudrais vous présenter, il y a aussi des leviers, instruments techniques pour « retourner » une tendance mortelle. Il y a même des « trucs » sur lesquels échanger. Vous les connaissez pour partie, nous en parlerons, ils évoluent. Du bistouri au laser, la médecine fait plus précis donc plus fort... Mais le retournement, c'est en fait bien plus que survivre: c'est repartir autrement, renforcé par les déboires passés. Bien plus que des « cost-killers », nous sommes des re-développeurs et, comme pour tout médecin, notre réussite est dans la régénérescence.

Le constat du besoin de compétences et de travail d'équipes est le ciment du petit nombre de femmes et d'hommes qui ont créé PREVENTION & RETOURNEMENT, se retrouvant non dans un esprit de club lyonnais, mais bien plutôt pour tisser des liens entre professionnels et surtout, d'une manière ouverte ou discrète, avec des entreprises de la Région, en privilégiant l'écoute et le témoignage.

Dans cette démarche, nous sommes aujourd'hui accueillis par la Région Rhône-Alpes, nous sommes aussi soutenus par L'Union des COOPERATIVES, par la banque spécialisée THEMIS, par les cabinets MEDIANATURE, DELOITTE, par le cabinet ORFIS BAKER TILLY, et le cabinet juridique stéphanois L&A, par le groupe BPI, par LYON PLACE FINANCIERE ET TERTIAIRE, les « Acteurs de l'Economie », et bien d'autres. Qu'ils soient ici remerciés, car ce ne sont ni une profession, ni un système, ni une loi ou une technique qu'ils soutiennent, mais des femmes et des hommes résolus à ce que la compétence et la volonté de travailler en équipes prennent le relais de l'opprobre et la solitude.



LES TEMOINS DU RETOURNEMENT

Lawrence DEFAY

Société SEC

Aram DJABOURIAN

Société TISSUS DES URSULES

Marie-Louise MOLINIE

Société coopérative ITDT



LES LEVIERS HUMAINS & SOCIAUX

Jean VANOYE

Administrateur syndical à la FONDATION DE DUBLIN

Philippe PASTRE

GROUPE BPI

Arielle HYVER

Coach

François MADINIER

Alvis E&S



Les leviers humains & sociaux

Jean VANOYE

Administrateur syndical à la FONDATION DE DUBLIN

De mon point de vue de syndicaliste, la mobilité des entreprises et des salariés est une donnée qui exige la construction de beaucoup plus de sécurité et de maîtrise qu'il n'y en a aujourd'hui.

Quelques réflexions, entre autres, issues de travaux de la Fondation de Dublin, sur les restructurations :

A propos des entreprises et en prenant compte de leurs diversités :

- La qualité du dialogue social, des anticipations collectives, des rapports conflits/négociations sont des facteurs déterminants, y compris surtout avant les crises.
- Dans le parcours de vie des entreprises avec toutes leurs difficultés, il est indispensable de beaucoup progresser en matière de prévention : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, veille anticipatrice stratégique, diversification des produits et activités, transformation de l'organisation du travail,...
- Pour les PME et TPE, la recherche de collaborations interentreprises de proximité et de branches pour un développement des activités et des emplois est un bon facteur de prévention et de traitement des restructurations.

Du point de vue des salariés, si les préventions évoquées plus haut n'ont pas eu les effets nécessaires, une vraie sécurité et maîtrise des parcours professionnels passe par :

- Le maintien du contrat de travail par l'entreprise concernée ou reprenante.
- L'utilisation d'un système type contrat d'activité intégrant temps de chômage et de formation.

Les garanties que ne peuvent plus assurer les entreprises une à une, doivent l'être par l'interentreprise de branche et de proximité.

Va dans le bon sens la Convention de Reclassement Personnalisée (CRP) négociée récemment, surtout parce qu'elle concerne enfin les salariés des TPE et PME.



Les leviers humains & sociaux

Philippe PASTRE
GROUPE BPI

Les dispositions prévues dans la Loi de Cohésion Sociale (loi du 18 janvier 2005)

Les 11 articles de la LMS qui étaient suspendus sont définitivement abrogés :

- Article 96 : obligation de négocier la RTT avant tout PSE
- Articles 97 et 98 : étude d'impact social et territorial en cas de fermeture de site
- Article 99 : interdiction de concomitance des procédures de Livre IV et de Livre III
- Article 100 : obligation d'information du CE en cas d'annonce publique
- Article 101 : expert dans la procédure de Livre IV
- Articles 102 et 104 : renvois modifiés
- Article 106 : recours au médiateur
- Article 109 : appréciation des critères d'ordre des licenciements
- Article 116 : possibilité pour l'Administration d'établir un constat de carence en fin de procédure de Livre III

Des dispositions phares de la LMS sont reconduites, voire renforcées :

- Le congé de reclassement (entreprises et groupes > 1 000 salariés)
- L'obligation de revitalisation des bassins d'emploi (réécriture de l'article 118 abrogé)

Hors licenciement économique :

- Les contingents d'heures supplémentaires
- La durée du travail (temps de trajet – CET – cas particulier des TPE)
- Obligation de négociations triennales pour les entreprises > 300 salariés en matière de GPEC liée à la stratégie de l'entreprise et d'emploi des personnes âgées

Dans le cadre des restructurations et licenciements économiques :

- Fixation de l'ordre du jour de la réunion du CE
- Consultation avant le lancement d'OPA /OPE
- Modification du contrat de travail pour motif économique
- Articulation des procédures LIV – LIII
- Accord de méthode
- Sécurisation juridique des procédures
- La CRP (Convention de Reclassement Personnalisée)
- La revitalisation du bassin d'emploi



Peu de dispositions liées à l'anticipation et au retournement

Les dispositions en matière :

- de prévention : négociation triennale sur la GPEC
- de levier de retournement : la modification du contrat de travail

L'accord de méthode

L'idée d'anticipation du licenciement par la GPEC n'est pas nouvelle :

- Information consultation du CE chaque année (Loi du 2 août 1989)
- L'aide forfaitaire de l'État aux entreprises qui concluent des accords
- L'obligation d'adaptation du salarié à l'évolution de son emploi préalable au licenciement
- Sans quoi l'inadaptation du salarié ne peut être invoqué comme motif de licenciement
- « le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés » (LMS – 17 janvier 2002)
- Les « accords pour l'emploi » et autres modes de rupture alternatifs sont consacrés par la jurisprudence et la doctrine

Mais la Loi de Cohésion Sociale va plus loin :

- La GPEC entre dans le champ de la négociation collective obligatoire (entreprises ou groupes > 300 salariés ou de dimension communautaire)
- L'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur :
- Les modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires
- La mise en place d'un dispositif de GPEC et mesures associées (formation, validation des acquis de l'expérience, bilan de compétences, accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés)
- Les entreprises couvertes par un accord de groupe traitant de ces questions sont dispensées de cette obligation

Modification du contrat de travail pour motif économique :

- Nécessité de s'inscrire dans un contexte de modification pour raison économique
- Remplacement du terme substantiel par essentiel
- Abandon de la jurisprudence Framatome – Majorette
Dès lors que plus de 10 personnes sont concernées par la modification du contrat de travail, obligation de mettre en place une procédure pour licenciement économique collectif
- Ne sont soumises aux dispositions applicables aux licenciements collectifs que les situations dans lesquelles au moins 10 salariés refusent la modification



Les leviers humains & sociaux

Arielle HYVER

Coach

Le potentiel et les limites d'une organisation sont déterminées par le potentiel et les limites du dirigeant qui en a la charge. Aujourd'hui, dans un environnement ouvert, changeant et complexe, le dirigeant est sans cesse interpellé dans sa capacité à partager du sens, à transformer de l'angoisse en confiance, de la complexité et des contradictions en actions et positions cohérentes.

Paradoxalement, c'est souvent au moment où il aurait le plus besoin d'aide que le dirigeant est le plus seul. Au moment où il voit ébranlée son identité et sa sécurité personnelle, le risque est de le voir s'enfermer dans une attitude défensive, qui l'empêche de mettre au service de son entreprise l'ensemble de ses facultés.

Or la crise, parce qu'elle pointe les limites de l'organisation et les comportements devenus inefficaces, peut constituer l'occasion d'une prise de conscience et d'un changement décisif pour le dirigeant et pour ses collaborateurs.

Pour y parvenir, le dirigeant confronté aux difficultés économiques, aura besoin de conseils et d'expertises. Pour faire face aux tensions relationnelles et au stress, il peut également avoir besoin d'un temps de recul, d'un espace de parole et d'échange pour lui permettre de faire le point, l'aider à balayer ses angles morts, recevoir du soutien et des mises en garde, élaborer de nouvelles options.

Cet accompagnement est celui que propose le coaching. Il peut être l'occasion d'une prise de conscience de ressources et leviers " humains " pour le retournement : capacité des équipes à co-élaborer des solutions, et à se mobiliser pour sortir de la crise, dès lors que sont mises en place les conditions d'émergence d'un processus d'intelligence collective.



Les leviers humains & sociaux

François MADINIER

Alvis E&S

Management de Transition : une solution de prévention et de traitement des difficultés des entreprises : piloter un retournement durable

A. LA DIFFICULTE D'ENTREPRISE ET LE MANAGEMENT DE TRANSITION

1. Les obstacles opérationnels au retournement

- 1.1. Le dirigeant : fatigue d'avoir lutté sans les moyens suffisants, motivation opérationnelle émoussée, lassitude. Le « nez dans le guidon » : difficulté d'évaluer, vision insuffisante des raisons (la raison apparente cache les raisons de fond), l'environnement et des opportunités. Difficulté d'évaluer ou d'accepter les évaluations.. Dualité propriétaire (capital)-dirigeant (performance opérationnelle) et absence d'arbitrage entre ces deux rôles.
- 1.2. L'actionnaire : crainte de tout perdre (atténuée dans le projet de loi), contrôle réduit, problème de la responsabilité sociale et pénale, lenteurs du judiciaire, crainte du « trou noir » au départ du dirigeant et des « cadavres » cachés. Besoin de trouver une nouvelle orientation et de re-dynamiser dans l'urgence.
- 1.3. L'entourage et les Conseils du propriétaire et de l'acheteur : une vision externe parfois limitée ou tronquée, vision de spécialiste, méconnaissance du métier et de l'intérieur de l'entreprise, perte de confiance, et crainte d'être « collés »
- 1.4. Le personnel : dirigeant et actionnaire partiellement décrédibilisés, perte de confiance, rumeurs et cycle destructeur de la démotivation
- 1.5. les clients : doutes sur la pérennité, le suivi après-crise
- 1.6. les fournisseurs, la banque et l'environnement extérieur : rumeurs, problème de confidentialité, crainte d'être « collés », crainte du « trou noir » en cas de départ du dirigeant
- 1.7. Les bases du retournement : diagnostic sur le positionnement métier(s)-marché(s), les résultats, les fonds propres, les actifs et passifs « cachés », les complémentarités : ce qui est compromis, ce qui peut être sauvé ; causes cumulatives des difficultés

2. L'intervention du management de transition : stopper la chute - valoriser l'entreprise dans un scénario maîtrisé

- 2.1. le choix d'un manager de crise, ne pas abandonner, maîtriser le risque pris/encouru
- 2.2. une intervention rapide et flexible, dirigée vers la restauration de la confiance
- 2.3. une vision interne avec un regard de l'extérieur



- 2.4. dès le début, un travail d'équipe avec l'actionnaire, les prescripteurs et les acteurs du sauvetage, notamment conseil(s), banque(s), mandataire(s) judiciaire(s), management, représentants du personnel
- 2.5. le support du Manager Délégué et son rôle de modérateur, le travail « triangulaire »
- 2.6. une rémunération liée à la valorisation de l'entreprise et à sa bonne fin
- 2.7. la transparence et le respect des intérêts du client, dirigeant ou actionnaire
- 2.8. plus que l'acteur principal de la valorisation, le manager de transition est lui-même un élément de valeur immédiat et donc un accélérateur de continuation ou de cession.
- 2.9. Les techniques du retournement : le sens de l'urgence, la transparence, l'expérience

B.: PREPARER ET REUSSIR UN RETOURNEMENT : COMMENT BENEFICIER AVEC SUCCES DU MANAGEMENT DE TRANSITION

1. Le contexte : PME plutôt que TPE ; faisabilité à valider par diagnostic ; facteur temps : trésorerie et menaces ? les fonctions clés et métier sont-elles assurées ? préparer l'entreprise et se préparer ; comment introduire le manager ?
2. Le diagnostic et la définition de la mission: apporter de la valeur et valoriser l'entreprise: suivant un contrat d'objectif (performance opérationnelle et valeur de l'entreprise) et de succès (pérennité et/ou cession contrôlée) préparé et convenu avec le client, traduit dans un plan d'actions daté ; une méthode de fond ; distinguer valeur patrimoniale et valeur de rendement
3. Les rôles et responsabilités : les définir avec précision ; un échange équilibré qui marche et dans lequel chacun doit jouer son rôle, y compris dans les structures de petite taille où l'actionnaire et le dirigeant se confondent ; la transparence au cours de la mission ;
4. La confidentialité et la communication à l'intérieur et à l'extérieur : conserver le contrôle des opérations

C.: CONCLUSION : CE QUE CETTE SOLUTION APPORTE DE NOUVEAU

1. Le facteur temps si la mission est engagée assez tôt
2. hauteur de vue, expérience et implication en profondeur
3. un travail d'équipe à l'intérieur comme à l'extérieur
4. lisibilité - transparence : pas de conflit d'intérêt, un contrat d'objectifs



LES LEVIERS JURIDIQUES & FISCAUX

Pierre LANTERMOZ

Président du TRIBUNAL DE COMMERCE DE SAINT-ETIENNE

Jean-Louis FLECHE

ORFIS BAKER TILLY

Alain ISTAMBOULIAN

MAZARS/MEDIANTURE

Bruno SAPIN

Administrateur judiciaire

Gilles Robert LOPEZ

Avocat

Philippe GRILLOT

Président du TRIBUNAL DE COMMERCE DE LYON



Les leviers juridiques & fiscaux

Pierre LANTERMOZ

Président du TRIBUNAL DE COMMERCE DE SAINT-ETIENNE

Propos introductifs : l'évolution des approches préventives



Les leviers juridiques & fiscaux

Jean-Louis FLECHE
ORFIS BAKER TILLY

Les outils comptables de la prévention :

- ✓ un réflexe à acquérir tout au long de la vie de l'entreprise : **l'anticipation**
- ✓ étude de marché pour valider l'adéquation du projet avec l'environnement économique
- ✓ définir une stratégie avec des objectifs : moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, niveau de qualité, coût
- ✓ bâtir sa stratégie commerciale : se faire connaître, utiliser les prospects, séduire sa clientèle et la fidéliser
- ✓ connaître son environnement : fournisseurs (politique d'approvisionnements, diversification des sources d'achats, sous-traitance, délocalisation)
- ✓ définir la relation avec ses salariés, les motiver, animer, les former, les fidéliser
- ✓ relations bancaires, ne pas hésiter à anticiper les éventuelles difficultés en les tenant informés des choix, des distorsions
- ✓ outils de pilotage identiques à ceux des entreprises du secteur puis de plus en plus adaptés aux spécificités de l'entreprise, certains étant incontournables (ex. : seuil de rentabilité, taux de marge ...)
- ✓ tableau de bord : qualitatif et quantitatif

La distinction entre exploitation et trésorerie :

- ✓ ne pas penser que l'augmentation du chiffre d'affaires est toujours bénéfique (taux de marge / paliers / BFR ...)
- ✓ financement avant d'engager les investissements
- ✓ ne pas développer de façon significative son chiffre d'affaires en ne s'étant préoccupé que de vérifier les résultats prévisionnels, il convient de financer les stocks et en-cours, l'en-cours client, les salaires.

La difficulté d'appréciation de l'état de cessation des paiements :

- ✓ la cessation des paiements : impossibilité pour une entreprise de faire face au passif exigible, avec son actif disponible. Pas de lecture directe dans les comptes, mais analyse du détail des comptes
- ✓ la notion réellement retenue n'est pas celle de Passif exigible, mais de Passif exigé. (Arrêt Cassation 1998).



- ✓ Actif disponible : toutes les liquidités et les créances qui peuvent être transformées en cash dans un délai très court. Exclus : biens mobiliers, terrain, participations, créances sur les filiales non immédiatement mobilisables, les stocks
- ✓ la cessation des paiements ne doit pas être confondue avec l'insolvabilité. Une société peut être solvable compte tenu de la valeur de ses actifs et ne pas être en mesure de payer ses dettes à l'échéance faute d'une trésorerie suffisante. Une entreprise peut être momentanément insolvable et ne pas être en état de cessation des paiements

Les informations externes (EULER HERMES /SFAC, tribunaux de commerce, ...) :

- ✓ Greffe des tribunaux de commerce : possibilité de souscrire un abonnement sur les incidents. Cet abonnement donne droit à des informations juridiques générales sur une entreprise et à une information par mail dès qu'une inscription est prise par un tiers
- ✓ EULER HERMES / SFAC donne accès (via EOLIS sur internet) à l'ensemble des informations financières concernant les entreprises
- ✓ diverses sociétés de cotation, des compagnies d'assurance offrent des services similaires

L'obligation d'alerte du Commissaire aux Comptes :

- ✓ procédure d'alerte (loi du 1er mars 1984, loi du 10 juin 1994) : le CAC informe les dirigeants des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation.
- ✓ faits susceptibles d'affecter la poursuite de l'activité dans un avenir prévisible.
- ✓ entretien avec les dirigeants pour s'informer sur les faits relevés : éviter de déclencher une procédure d'alerte qui se révélerait ultérieurement inappropriée
- ✓ Phase 1 (15 jours) : le CAC informe le dirigeant des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation. Le dirigeant répond. La réponse reçue est satisfaisante pour le CAC, il ne poursuit pas la procédure. Pas de réponse du dirigeant ou réponse non satisfaisante à Phase 2
- ✓ Phase 2 : demande de délibération du Conseil d'Administration par le CAC (8 Jours) et information du Président du tribunal de Commerce après le CA. La réponse reçue est satisfaisante pour le CAC, il ne poursuit pas la procédure. Pas de réponse du dirigeant ou réponse non satisfaisante à Phase 3
- ✓ Phase 3 : rapport spécial d'alerte établi par le CAC présenté à la prochaine AG
- ✓ Phase 4 : le CAC informe le Président du Tribunal de Commerce de ses démarches et des résultats si il estime que les décisions prises par l'AG ne permettent pas d'assurer la continuité de l'exploitation.



Les leviers juridiques & fiscaux

Alain ISTAMBOULIAN
MAZARS/MEDIANTURE

Rappel des dispositifs actuels :

Les procédures relevant de la prévention sont applicables à la condition de ne pas être en état de cessation des paiements.

La souplesse d'interprétation au regard de l'état de cessation des paiements :

Mandat ad hoc :

- Peu encadré par la loi de 1984 (article 35), forte souplesse,
- Confidentiel,
- Pas de limite de durée,
- Présence d'un Mandataire ad hoc nommé par le président du Tribunal de Commerce par ordonnance sur requête. Pas d'information du Parquet,
- Mission fixée par le Président du Tribunal de Commerce, selon requête, à l'initiative du dirigeant.

Règlement Amiable :

- Procédure mixte : contractuelle et judiciaire (régie par la loi de 1984),
- Confidentialité (sauf en cas de suspension des poursuites),
- Limité à 4 mois,
- Présence d'un Conciliateur,
- Mission du Conciliateur : mission d'étude et de négociation d'accords,
- Suspension provisoire des poursuites possible,
- Homologation du protocole d'accord par ordonnance du Président du Tribunal de Commerce (sécurité relative).

La loi Perben renforce le système de prévention par la procédure de conciliation

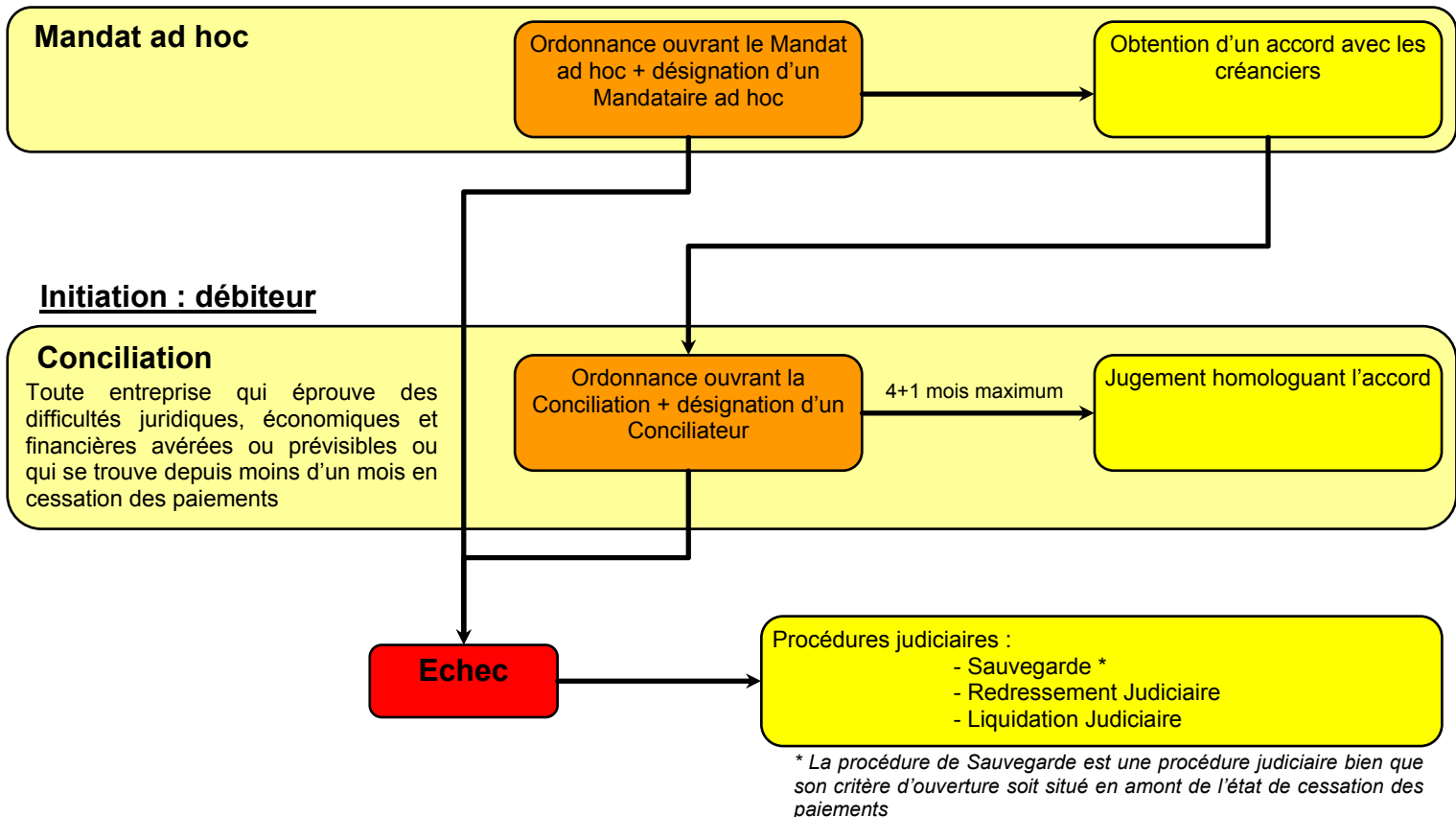
La conciliation complète et remplace le Règlement Amiable :

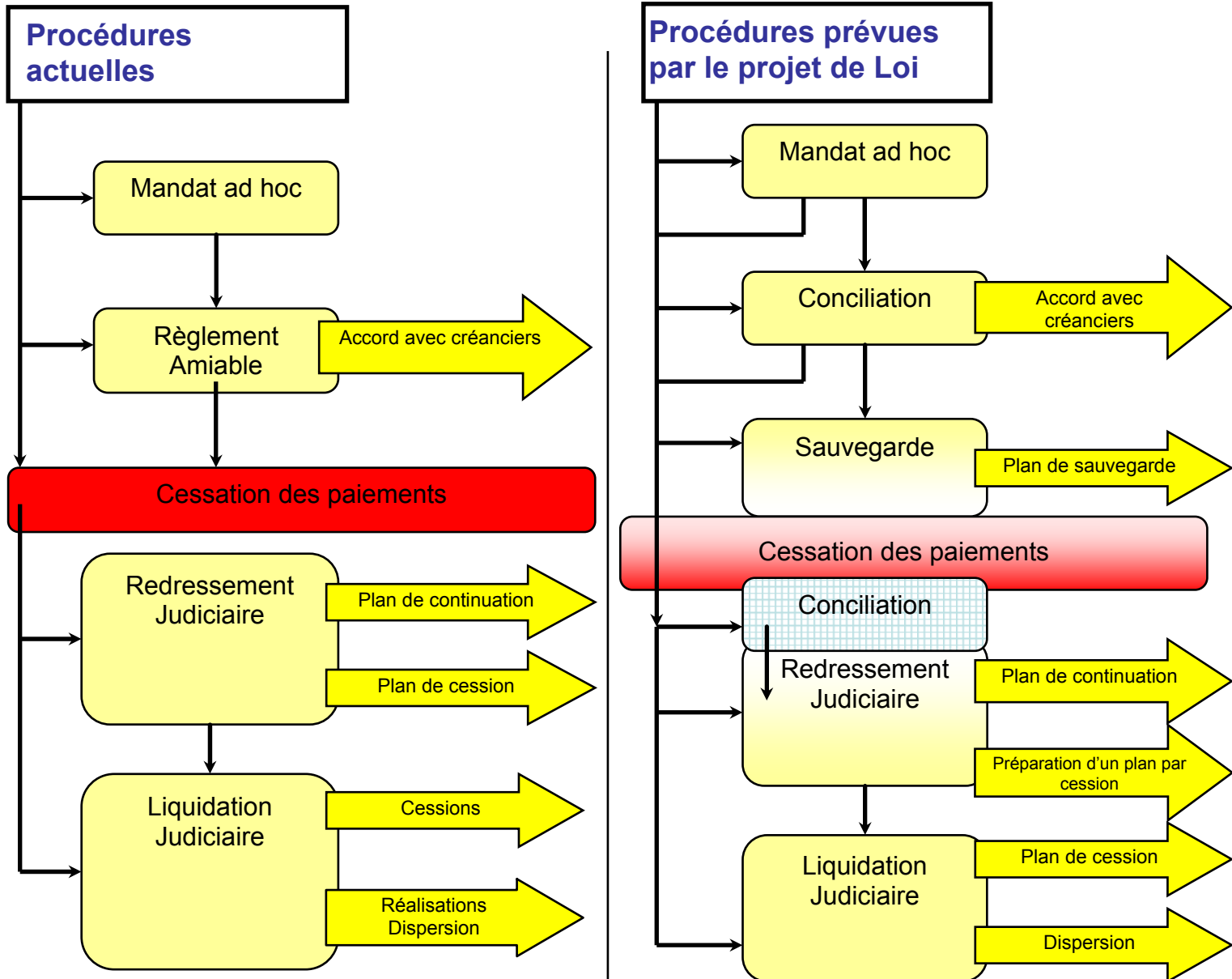
- La conciliation ne supprime pas l'intérêt du mandat ad hoc dont les caractéristiques restent, globalement, inchangées
- La conciliation peut être ouvert distinctement dans deux cas :



- difficultés juridiques, économiques ou financières, avérées ou prévisibles, de nature à compromettre la continuité de l'exploitation,
- ou
- état de cessation des paiements de moins de 45 Jours
- Le conciliateur est désigné par le Président du Tribunal de Commerce par ordonnance sur requête, à l'initiative du dirigeant
- La mission du conciliateur consiste à rechercher la conclusion d'un accord avec les créanciers,
- Le Parquet est informé de la décision d'ouverture d'une Conciliation,
- La procédure peut devenir davantage publique par l'homologation facultative de l'accord par jugement ; la sécurité juridique s'accompagne de l'appel et de la tierce opposition),
- L'homologation de l'accord purge le risque de requalification de l'état de cessation des paiements et de soutien abusif
- La new money est encouragée par l'émergence d'un nouveau « quasi super privilège » : Les personnes qui consentent, dans le cadre de cet accord, un crédit une avance ou un délai de paiement au débiteur en vue d'assurer la poursuite d'activité de l'entreprise et sa pérennité, sont payées par Privilège à toutes créances nées avant l'ouverture de la Conciliation, dans les conditions prévues à l'article L.621.32.

Initiation : débiteur







Les leviers juridiques & fiscaux

Bruno SAPIN

Administrateur judiciaire

- Procédure nouvelle inspirée du Chapter 11 américain.
- Objectif : faciliter la réorganisation de l'entreprise afin de permettre la poursuite de l'activité économique, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif.
- Procédure mixte : Prévention et Traitement des difficultés

Prévention :

- démarche volontaire du dirigeant,
- absence de cessation des paiements

Traitement des difficultés :

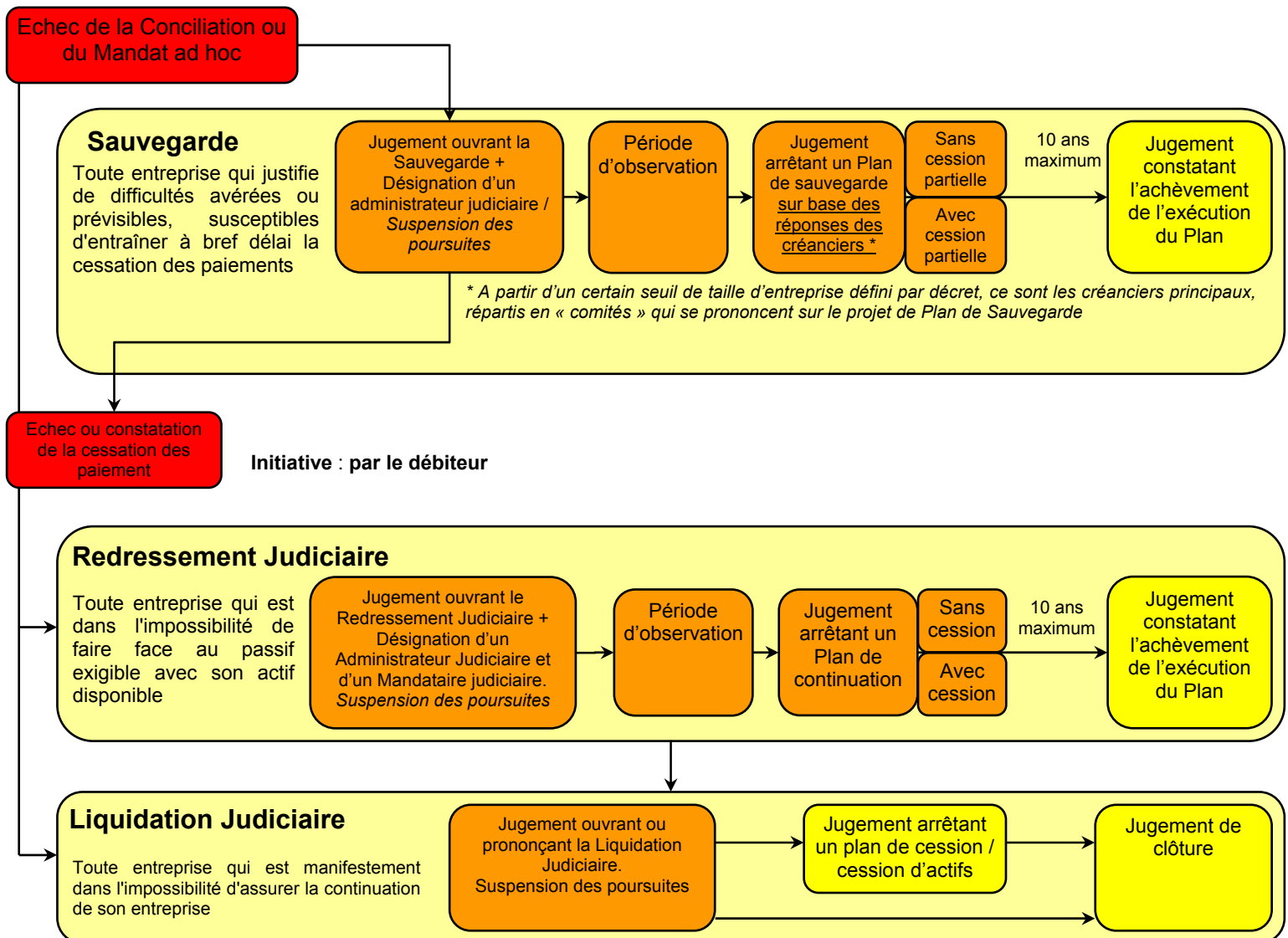
- Gel du passif
- Plan de remboursement des dettes arrêté par jugement du Tribunal.
- Nombreuses analogies avec l'actuel RJ :
 - Période d'observation, dont la durée est fixée par décret, pour établir un Bilan économique et social et un plan de sauvegarde,
 - Désignation d'un Juge-Commissaire et de 2 mandataires de justice : Mandataire Judiciaire obligatoire et Administrateur Judiciaire obligatoire si l'on dépasse les seuils de salariés ou de chiffre d'affaires, facultative en deçà,
 - Maintien du dirigeant, l'Administrateur Judiciaire surveille ou assiste le dirigeant,
 - L'Administrateur Judiciaire conserve le pouvoir essentiel de poursuivre ou non les contrats en cours,
 - L'Administrateur Judiciaire accepte ou refuse les revendications.
- Quelques différences essentielles :
 - La cession de l'entreprise n'est pas une solution de la procédure de sauvegarde,
 - La création de 2 comités de créanciers qui sont organisés si l'entreprise dépasse un certain seuil de salariés ou de chiffre d'affaires : un comité des Établissements de crédits et un comité des principaux fournisseurs de biens et services

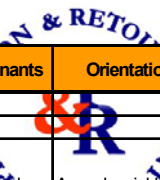


- Consultation sur le plan de sauvegarde dans un délai de 2 mois renouvelable une fois. Ce plan doit être adopté à la règle d'une double majorité en voix et en sommes.
- Possibilité pour le Trésor Public et les Organismes sociaux d'accorder des remises
- Intérêt de cette procédure de sauvegarde : elle permet de traiter préventivement les difficultés prévisibles de l'entreprise.

Elle est assortie de "carottes" pour le dirigeant :

- Le dirigeant est sûr de conserver son entreprise si la plan de sauvegarde est possible. Il n'est pas en concurrence avec un repreneur.
- Le dirigeant bénéficie des dispositions du plan arrêté par le Tribunal s'il a donné sa caution personnelle.
- L'AGS financera la restructuration liée au licenciement (point encore en suspens).





Conditions d'ouverture	Organes	Suspension poursuites	Rôle des intervenants	Orientation / Objectif	Traitement de la dette	issue	Durée	Observations
MANDAT AD HOC								
Pour toute entreprise qui éprouve des difficultés juridiques, économiques et financières.	- Mandataire ad hoc - Président du Tribunal de Commerce	NON	Recherche un accord avec les créanciers	Accord amiable avec les créanciers	Négociation avec les créanciers principaux déterminés par le dirigeant et le Mandataire ad hoc	Accord amiable avec les créanciers ou expiration de la mission du Mandataire ad hoc	Pas de durée maximum	Confidentialité de la procédure
CONCILIATION								
Pour toute entreprise qui éprouve des difficultés juridiques, économiques et financières avérées ou prévisibles ou qui se trouvent depuis moins d'un mois en cessation des paiements.	- Conciliateur - Président du Tribunal de Commerce - Information de la désignation du Conciliateur au Parquet	NON	Le conciliateur recherche un accord avec les créanciers	Concilier le débiteur et les créanciers pour obtenir un accord amiable et pérenniser l'entreprise	- Négociation avec les créanciers principaux déterminés par le dirigeant et le Conciliateur - "Quasi super privilège des apports d'argent frais	Faculté d'homologation par le Tribunal de Commerce ou expiration des délais et/ou échec	4 mois + 1 mois	- Renforcement de la sécurité - Les cautions bénéficient des accords - "Quasi super privilège pour l'argent frais
SAUVEGARDE								
Pour toute entreprise qui n'est pas en cessation des paiements mais qui justifie de difficultés susceptibles de conduire à la cessation des paiements	- Le tribunal / juge commissaire - L'administrateur judiciaire - Le mandataire judiciaire - Le procureur donne avis	OUI	Dirigeant conserve ses prérogatives Administrateur Judiciaire assiste	Réorganisation de l'entreprise afin de permettre le maintien de l'activité et de l'emploi, et apurement du passif Plan de sauvegarde, réorganisation : - Cession branche - Modification du capital - Pas de cession globale	- A partir d'un certain seuil de taille d'entreprise fixé par décret : 2 comités de créanciers : Banques et fournisseurs - Abandons possibles pour sociaux/fiscaux	Tribunal de Commerce statue sur le projet de Plan de Sauvegarde	Fixée par décret	Financement des licenciements par AGS - à préciser - Les cautions bénéficient des accords
REDRESSEMENT JUDICIAIRE								
Cessation des paiements : passif exigible supérieur à l'actif disponible - Dans les 45 jours si pas de Conciliation - Dans les 8 jours si Echec de la Conciliation	- Tribunal de Commerce - Juge Commissaire - Administrateur Judiciaire - Mandataire judiciaire	OUI	Administrateur Judiciaire assiste pour les actes concernant la gestion ou assure l'administration de l'entreprise	- Réorganisation de l'entreprise afin de permettre le maintien de l'activité et de l'emploi, et apurement du passif : - Plan de continuation	- Privilège" de l'article L.611-4-IV - L.621-32 pour la période d'observation - 2 comités de créanciers à partir d'un certain seuil - Passif antérieur au Redressement Judiciaire	Plan de continuation ou Liquidation Judiciaire arrêté par le Tribunal de Commerce- Préparation d'une cession	Fixée par décret	Financement des licenciements par AGS
LIQUIDATION JUDICIAIRE								
- Entreprise manifestement dans l'impossibilité d'assurer, par l'élaboration d'un Plan de redressement, la continuation - Dans le mois qui suit la cessation des paiements	- Tribunal de Commerce - Juge Commissaire - Liquidateur Judiciaire	OUI	Liquidateur Judiciaire Administrateur Judiciaire possible pour cession	- Mettre un terme à l'activité - Réaliser le patrimoine par cession	- "Quasi super privilège" de l'article L.611-4-IV - L.621-32 en cas de poursuite d'activité - Passif antérieur à l'ouverture de la procédure	- Plan de cession - Dispersion	Selon que le régime soit simplifié ou général	



Les leviers juridiques & fiscaux

Gilles Robert LOPEZ

Avocat

Une bonne connaissance de la réglementation fiscale fait apparaître la fiscalité tantôt comme un outil de prévention tantôt comme un outil de redressement.

LA FISCALITE : OUTIL DE PREVENTION

A/ Le rôle du CODEFI et du CORRI

a) Répartition des compétences

- La circulaire du 25 novembre 2004 relative à l'action de l'état dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprises a réorganisé la répartition des compétences entre l'Etat et les Collectivités Territoriales.
- Les missions antérieurement dévolues aux Comités Régionaux de Restructuration Industrielle (CORRI) sont transférées aux CODEFI qui traiteront désormais des cas individuels de l'ensemble des entreprises de moins de 400 salariés.
- Le Comité Interministériel de Restructuration Industrielle (CIRI) demeure compétent pour les entreprises de plus de 400 salariés.
- Cette réorganisation a entraîné la suppression des CORRI.

b) Fonctionnement

- Le CODEFI comprend outre le Préfet (Président) et le Trésorier Payeur Général (Vice président), le directeur de la Banque de France et les représentants des services déconcentrés de l'état.
- Les CODEFI sont désormais dotés d'un secrétariat permanent qui assure l'unité et la continuité nécessaires dans les échanges et les négociations et qui met en œuvre les décisions prises par le préfet après avis du comité.



c) Missions

1. L'action du CODEFI s'articule autour de trois points :

- » une mission d'accueil et d'orientation au service des entreprises (saisine possible de la CCSF),
- » une mission générale de détection des difficultés en particulier à l'égard des entreprises dont l'arrêt d'activité auraient des conséquences importantes pour l'emploi,
- » une mesure d'expertise et de traitement des difficultés (réalisation de diagnostic et soutien au mandataire de justice désigné par le Tribunal de Commerce dans le cadre d'un mandat ad hoc).

2. Le CODEFI peut mettre en œuvre des procédures d'audit permettant de valider la situation de l'entreprise et d'établir des plans prévisionnels, il peut être également accordé dans des situations exceptionnelles des prêts pour le développement économique et social (FDES).

B/ Le recours à la CCSF

La Commission des Chefs de Services Financiers (CODECHEF ou CCSF) fédère les organismes sociaux et fiscaux sous l'égide du Trésorier Payeur Général. Elle permet au chef d'entreprise de solliciter un moratoire de l'ensemble de son passif fiscal et d'une partie de son passif social auprès d'un seul interlocuteur.

L'entreprise doit :

- être à jour de ses déclarations sociales et fiscales,
- avoir réglé la part salariale (précompte incluant CSG et CRDS),
- justifier que la situation fiscale personnelle du dirigeant est à jour.

La CCSF délibère sur dossier et dès qu'elle est saisie, les créanciers sociaux et fiscaux concernés s'abstiennent de poursuivre le recouvrement de leur créance. C'est le secrétariat de la CCSF qui procède à l'affectation des fonds reçus. Au terme du plan, le débiteur qui a respecté ses échéances peut solliciter la remise des pénalités et des majorations.

C/ Les avantages et les inconvénients de la mise en place d'une CCSF

a) La CCSF ne concerne que :

- Les créances fiscales à l'exclusion des amendes et condamnations pécuniaires ainsi que des créances détenues par les collectivités locales et les établissements publics locaux.
- Les créances sociales composées exclusivement des cotisations de sécurité sociale des divers régimes obligatoires de base.

b) La CCSF est compétente pour les dettes nées et non pour les dettes à naître.

c) Le moratoire consenti à l'entreprise est généralement assorti de garanties exigées de l'entreprise ou du débiteur à titre personnel.



LA FISCALITE : OUTIL DE REDRESSEMENT

En dehors des différentes incitations fiscales mises en place par le gouvernement tant au niveau national qu'au niveau européen, la fiscalité peut jouer un rôle dans le cadre des plans de continuation et des plans de cession

A/ La fiscalité dans les plans de continuation

a) Les créanciers peuvent consentir des remises de dettes traitées comme des profits à fiscalité pour l'entreprise.

b) Le projet de loi de sauvegarde des entreprises en difficulté autorisera même sous certaines conditions les administrations financières, les organismes de sécurité sociale et les institutions gérant les régimes d'assurance chômage à consentir également des remises de dettes.

B/ La fiscalité dans les plans de cession

a) Suppression des exonérations d'impôts sur les sociétés prévues par l'article 44 septies du CGI en raison de sa non conformité au traité CE.

b) Suppression des exonérations de taxes foncières et de taxes pour frais de Chambre des Métiers en raison de la suppression de l'article 44 septies du CGI.

c) De nouvelles opportunités d'exonération :

- Par application de la loi du 8 juillet 1983, exonération des taxes professionnelles et des taxes foncières par délibération expresse de la collectivité territoriale concernée.
- Exonération de l'impôt société pour une durée de 24 mois par application de la loi du 30 décembre 2004 instituant un nouveau régime d'exonération pour la période comprise entre le 16 décembre 2003 et le 31 décembre 2006.

La fiscalité demeure une contrainte pour l'entreprise, cependant en anticipant les difficultés, le chef d'entreprise peut obtenir des délais et des remises auprès des administrations fiscales et sociales et solliciter des avantages fiscaux qui concourent au redressement de son entreprise.



Les leviers juridiques & fiscaux

Philippe GRILLOT

Président du TRIBUNAL DE COMMERCE DE LYON

Conclusion : le défi d'adaptation



LES LEVIERS ECONOMIQUES & FINANCIERS

Stéphan BERAUD
DELOITTE FINANCE

Olivier CONSTANTIN
BANQUE THEMIS

Walter BUTLER
BUTLER CAPITAL PARTNERS



Les leviers économiques & financiers

Stéphan BERAUD
DELOITTE FINANCE

1. RAPPEL DU CONTEXTE ET REMARQUES PRÉALABLES

- Il est bien difficile et **présomptueux de vouloir recenser les différentes formules miracles**, si tant est qu'il en existe. Il est préférable de vous faire partager des pistes de réflexion et vous livrer quelques expériences.
- On éprouve **quelques difficulté** sur un sujet comme celui-ci à **généraliser le propos** : chaque entreprise dispose de ses propres leviers de retournement dans le cadre d'une restructuration (opérationnelle) qui lui est propre. Encore faut il les identifier.
- Pour faire avancer le débat, on est pourtant nécessairement amené à **catégoriser** : il me semble fondamental de distinguer les entreprises qui « subissent » une défaillance (facteur conjoncturelle ou bouleversement structurel plus ou moins brutal y compris crise de croissance) et celles qui y sont progressivement et inéluctablement « amenés » (cycle, vieillissement, gestion inadaptée). Il me semble très important de conserver à l'esprit cette distinction lorsqu'on évoque les leviers de redressement d'une entreprise : certains développements n'étant pas particulièrement adaptés à l'une ou l'autre de ces catégories. + Problématique de taille => différenciation dans le traitement.
- Il est important de comprendre surtout que **toutes les entreprises ne peuvent pas être retournées**.
- Ceci étant précisé, **deux réflexions préalables** :
 - **Bouleversements contextuels** : l'entreprise en difficulté des années 2000 n'est pas celle des années 80... (ex. circulation de l'information accélérée, forte utilisation de moyens de financement permettant de « liquéfier » au maximum l'actif de l'entreprise, Accords de BALE II,...).
 - Malgré la diversité des situations, **on retrouve des éléments communs à toute entreprise en difficulté (trajectoire de faillite, évitement,...)**

=> **Avant d'actionner les leviers il faut créer les conditions permettant de les actionner**. Il nous paraît important de rappeler ou de pointer du doigt cette contrainte. En effet, certains chefs d'entreprises viennent nous voir en ayant conscience des difficultés que rencontre leur entreprise, mais sans aucune notion de temps pour l'utilisation des leviers et sans connaître ou sans avoir évalué précisément quel est l'impact économique et financier des constats ou des solutions qu'ils formulent.



2. AVOIR CONSCIENCE DU PROCESSUS DE DÉGRADATION ET DE SA VITESSE... (Gagner en objectivité et en neutralité)

Les situations suivantes caractérisent alternativement ou cumulativement le premier stade de dégradation de la situation de l'entreprise :

- La **désorganisation** (technique, commerciale ou administrative), **vieillesse**, ou une **inadaptation** de l'entreprise
 - La **détérioration plus ou moins progressive de la rentabilité** (évolution du CA et / ou augmentation des charges)
 - Un **évènement altérant directement la structure financière de la société** (évolution brutale des composantes du BFR, réduction des ressources propres, rupture du crédit bancaire,...)
- ... Le tout entraînant ou nécessitant une **consommation progressive plus ou moins importante de cash**

Au stade suivant, on constate souvent :

- Un **engourdissement de la société du fait d'un alourdissement de la structure bilantielle** (⚡ taux de rotation de l'actif circulant, sollicitation supplémentaire du fonds de roulement, augmentation des engagements auprès des banques ou des fournisseurs, perte progressive d'indépendance financière,...)
- La **poursuite de la désorganisation** de l'entreprise (baisse de la qualité des produits, du service, démotivation du personnel, départ des hommes clés,...)

Le troisième stade est celui de la **raréfaction de la trésorerie** de l'entreprise jusqu'à l'impasse.

=> **L'accélération des flux d'informations dans notre société fait que la durée de ces différents stades se réduit de plus en plus.**

3. CONFIGURER L'ENTREPRISE POUR AFFRONTER LA CRISE :

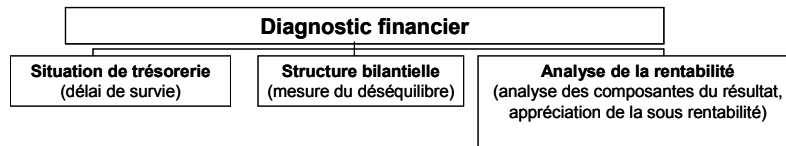
Aujourd'hui nombre d'entreprises affrontent des crises ou s'engagent dans des procédures :

- sans savoir précisément où elles perdent de l'argent
- sans connaître leurs marges de manœuvres (navigation à vue)
-

=> Economiquement et financièrement parlant, la gestion d'une crise ou d'une défaillance se prépare (constat DCP). Les dirigeants vivent les procédures qui leur sont offerts comme un aboutissement et non comme un moyen.



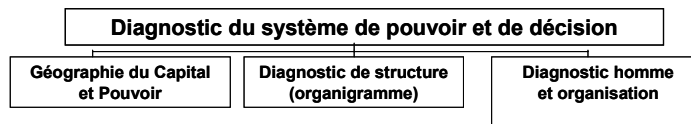
Mesure de la gravité de la crise



Explications stratégiques de la crise



Explications organisationnelles



Diagnostic de crise (objectif) : il est différent d'un diagnostic normal car urgence et objectifs différents

- Définir et isoler les risques et les points forts.
- rationaliser et optimiser la trésorerie (volant de trésorerie de crise)
- gérer la pénurie de temps
- Hiérarchiser les priorités
- Créer une situation de négociation favorable (en respectant autant que faire se peut l'équité)

Accroître la lisibilité de l'information contenue dans l'entreprise / Comprendre et anticiper les flux pour définir la stratégie d'évitement de la défaillance et actionner les bons leviers (prévisionnel / tableaux de flux)

Pour éviter notamment la manipulation d'informations
Maîtres mots : Transparence, conviction et cohérence.

Anticiper la trajectoire de faillite et définir la stratégie d'évitement

4. ACTIONNER LES LEVIERS

Moyens internes :

- Remarques préalables :
 - **Découvrir ou redécouvrir ses marges, apprendre à connaître le mix-produits** et comprendre son évolution,...
 - **Comprendre les flux d'exploitation et de trésorerie de l'entreprise** (trésorerie d'exploitation, variation de BFR,..) => instaurer une **culture « cash »** dans l'entreprise / critique du projet de réforme : la dimension prévisionnelle qu'il instaure n'est pas en phase avec la réalité de l'entreprise moyenne souvent sans visibilité « financière »...
- Bien sur, **reconfigurer sa structure de charges** (cost killing, réduire la vulnérabilité de l'entreprise face aux fluctuations (effectif, change),...



- **Restructurer l'actif circulant** : réduction des stocks à travers la réorganisation de la fonction achat ou de la production, gestion du compte « clients », ...)
- **Gestion de la trésorerie au jour le jour** (en tenant compte de contraintes réelles d'encaissement et de décaissement).
- **Les actions de restructuration opérationnelles sont souvent consommatrices de cash. Il faut nécessairement les accompagner d'actions de restructuration « financières »** permettant de ménager la structure de financement de l'entreprise.
- **Restaurer la confiance avec ses partenaires financiers** / accroître la lisibilité / rassurer les assureurs crédits pour faire face à une déstabilisation du BFR suite à une détérioration du crédit fournisseur. **L'entreprise n'a rien à gagner à cacher ses difficultés.**

Moyens externes :

- **Stratégie de désengagement** : un désengagement ça se gère !
- **Stratégie d'adossement ou de rapprochement** :
 - Peut-on vendre une entreprise en difficulté ? On ne vend pas une entreprise en difficulté comme une entreprise normale...
 - multiplication des rapprochements transfrontaliers dans une logique de mondialisation / jouer la carte d'un rapprochement pour constituer un acteur européen / organiser la délocalisation de la production par le biais d'un adossement.
- Les spécificités du plan de cession (moyens de restructuration économique, contractuelle et sociale exceptionnels)
- La tentation de la délocalisation de la production: on ne délocalise pas une production dans un contexte de crise.
- Moyen de financement avec dépossession => liquéfaction de l'actif immobilisé (cessions ou refinancement d'actifs stratégiques ou non : leasing, lease-back) ou circulant (mobilisation de créances clients) => lutter contre l'alourdissement de la structure financière de la société.
- Financement « Bas de bilan » / court terme ...
- Financement / Restructuration « Haut de bilan »...

Recherche de partenaires ou d'acquéreurs : similitudes avec les problématiques de transmission d'entreprises **(marché à organiser)**

Pistes de réflexion :

- Il est frappant de voir à quel point **de nombreux chefs d'entreprises en difficulté ne connaissent pas ou plus leur propre entreprise, leur rentabilité, leur marché ou son évolution, leur positionnement, les menaces, les concurrents et a fortiori les facteurs de différenciation et donc de valeur ajoutée.**
- **Ne pas refuser la défaillance mais la préparer (optimisation de la trésorerie)...** Mettre son entreprise en configuration pour aborder le traitement amiable ou judiciaire des difficultés. L'ouverture de « procédures » amiables ou judiciaires peut avoir des effets positifs en terme de trésorerie (de moins en moins...), mais cela ne suffit pas : le retournement de l'entreprise a lieu principalement sur le terrain économique et social.



- **Restructuration sociale** : Une procédure dérogatoire est elle requise ? Quid des coûts et de la procédure de licenciement pour une entreprise en difficulté. Le point a été évoqué dans le cadre de la réforme, sans succès à ce jour...

=> Il est important pour le chef d'entreprise en difficulté de comprendre que:

- les leviers économiques et financiers ne s'actionnent pas sans une connaissance précise du contexte dans lequel l'entreprise évolue. (trajectoire de faillite)
- on a besoin d'objectivité
- on ne gère pas une crise tout seul dans son coin



Les leviers économiques & financiers

Olivier CONSTANTIN
BANQUE THEMIS

5. FOCUS : LES LEVIERS DU FINANCEMENT COURT TERME

L'entreprise en difficulté rencontre de façon générale, et souvent en parallèle de la problématique de sa dette financière, une carence de cash dont les effets en cas d'absence de traitement peuvent être synonymes d'arrêt immédiat des activités.

5.1. PROPOS INTRODUCTIFS : LE FOSSÉ SE CREUSE, LES INTÉRÊTS DIVERGENT

S'opposant de façon frontale à ses banquiers et factors traditionnels, l'entreprise doit de façon quasi instantanée modifier son approche crédit (souvent de façon contrainte) ainsi que l'ensemble de ses habitudes de fonctionnement, sans nécessairement y avoir été préparée.

Guidé dorénavant par les seuls critères de rentabilité et de règlement, les préoccupations du banquier sont principalement de satisfaire aux règles de rentabilité édictées par les marchés boursiers et leurs actionnaires ainsi que de se conformer aux objectifs inscrits dans la réglementation bancaire.

Ainsi, l'estimation du risque de crédit devient une préoccupation majeure pour les institutions financières qui ont dorénavant opté pour une modélisation du risque de crédit dont on attend, non pas qu'il réponde au besoin spécifique de l'entreprise, mais plutôt qu'il fournisse des signaux précis pour optimiser la gestion des provisions et du capital dans les banques, par une prévision efficace des faillites, un « pricing » précis des instruments et portefeuilles de crédit, et à horizon BALE II 2006, un calcul du capital relatif aux exigences réglementaires plus sensible aux risques.

Nous sommes donc bien loin des préoccupations du chef d'entreprise et du directeur financier qui sont généralement à cet instant plus préoccupés de savoir comment les paies vont être effectuées demain si le factor ne restitue pas ses retenues de garantie, si le banquier arrête ses concours et si le Trésor ne donne pas mainlevée de l'avis à tiers détenteur qu'il vient de délivrer.

Pourtant, dans ce labyrinthe de règles et d'intérêts contradictoires, il peut y avoir une petite place pour trouver encore quelques bulles d'oxygène qui permettront à l'entreprise d'éviter l'asphyxie.



Ayant analysé les besoins immédiats de ces entreprises durant cette période de précarité, notre approche est la suivante : nous ne pouvons anticiper une quelconque capacité de l'entreprise à retrouver une activité bénéficiaire lui permettant de nous rembourser sur un terme court.

Par conséquent, les leviers vont être recherchés sur des paramètres connexes à l'activité de l'entreprise mais moins affectés par sa situation : la recherche de crédits autoliquidatifs.

Qu'entendons-nous par autoliquidatifs ? Il s'agit de crédit de type mobilisation du poste client sous toutes ses formes :

- Escompte d'effets de commerce
- Cession de créance loi Dailly
- Mobilisations de créances nées à l'export

Et lorsque le poste client ou la nature d'activité de l'entreprise ne permettent pas ce genre d'intervention, nous allons rechercher les possibilités qui nous sont offertes d'effectuer :

- Des avances sur stock nanties à notre profit
- D'établir des engagements par signature (cautions, crédits documentaires).

5.2. ESCOMPTE COMMERCIAL DE TRAITES ACCEPTEES

Du poste clients au poste liquidités :

L'effet de commerce est un titre négociable représentant une créance payable à vue ou à terme, lié à une opération commerciale ou financière, et régi par le droit cambiaire. Il implique un tireur (bénéficiaire), un tiré qui "accepte" et s'engage ainsi sur son paiement, et un endossataire à qui est remis l'effet, généralement la banque.

Représentatif du crédit interentreprises, son escompte le rend "liquide" : dans la comptabilité du tireur, il passe de la ligne "clients" à la ligne "disponibilités".

Bénéfice de l'inopposabilité des exceptions :

La banque qui escompte un effet de commerce devient tiers porteur de bonne foi et bénéficie de l'inopposabilité des exceptions. Ainsi à l'échéance le tiré ne peut opposer des exceptions fondées sur ses rapports personnels avec le tireur pour refuser le paiement. Le risque d'une telle opération repose sur la solvabilité de l'émetteur d'une lettre de change (ou du "souscripteur" pour un billet à ordre), et sur la conformité scripturale de la traite.

5.3. LA CESSION DE CREANCES PROFESSIONNELLES « DAILLY »

Des délais de recouvrement raccourcis :

Les entreprises ont la possibilité (art. L 313-23 à L 313-34 du code monétaire et financier) de céder aux établissements de crédit les créances qu'elles détiennent sur d'autres personnes morales de droit public ou privé ou sur des personnes physiques agissant dans l'exercice de leur activité professionnelle.

Dès lors, dans des conditions arrêtées entre la banque et l'entreprise, cette dernière peut rendre liquide son poste clients et ainsi se soustraire aux délais d'encaissement de ses factures.

Une grande souplesse :

Il appartient à l'entreprise d'ajuster la partie de son poste clients qu'elle veut céder en fonction de ses besoins. A la différence des contrats classiques d'affacturage, le financement "dailly" ne comporte pas de clause d'exclusivité.



Une simple convention :

Une convention signée entre la banque et son client organise les modalités de fonctionnement de ce type de concours.

Actant un transfert de propriété de créances, le bordereau de cession doit être accompagné de factures certifiées conformes aux originales. La banque, venant aux droits de son client, ne bénéficie pas de l'inopposabilité des exceptions nées ou pouvant naître des relations avec le cédé. Des justificatifs de facturation et la notification de la cession permettront d'encadrer ce risque.

5.4. LA MOBILISATION DE CREANCES NEES SUR L'ETRANGER, MCNE

Disposer de sa trésorerie plus rapidement :

Les créances détenues sur l'étranger connaissent des délais de règlement variables selon les pays et les secteurs d'activité, pouvant parfois être assez longs, ce qui pénalise les entreprises.

La mobilisation de ces créances auprès d'une banque permet de ne pas subir de retards de trésorerie, la banque faisant l'avance des fonds, l'entreprise peut disposer immédiatement de liquidités.

Sous forme de cession de créances :

La Banque Themis propose ce type de financement sous forme de cession de créance actée par un bordereau "daily". En effet, si la loi daily n'existe pas hors de nos frontières, le droit de subrogation est reconnu dans de nombreux pays. A l'identique des mobilisations faites sur la France, une convention entre la banque et l'entreprise encadre cette ligne de crédit.

5.5. LES ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE

Une des meilleures garanties possibles :

Les engagements par signature sont des garanties couramment utilisées dans les relations entre clients et fournisseurs. Les principales sont les cautions sur marchés privés ou publics, les cautions loyers, cautions en douanes, le crédit documentaire import,...

En droit bancaire français, une banque qui se porte caution de son client n'est pas autorisée à revenir sur sa signature, elle est donnée irrévocablement. Cela constitue donc une des meilleures garanties possibles pour une entreprise.

5.6. LES AVANCES SUR STOCKS

Valoriser l'actif circulant à court terme

Ce produit s'adresse aux entreprises dont le besoin de crédit à court terme ne trouve pas nécessairement de réponse dans la mobilisation du poste clients à travers des lignes de cessions daily et/ou d'escompte commercial de traites. D'autre part sa situation financière et/ou juridique lui interdit parfois l'accès à une autorisation de découvert.

Pour ces entreprises, le stock constitue le seul actif circulant pouvant être valorisé à court terme. L'avance sur stock permet une levée de fonds dans le cadre d'un crédit de campagne par exemple, ou offre une garantie à des financements qui ne pourraient s'envisager en son absence.



Les leviers économiques & financiers

Walter BUTLER
BUTLER CAPITAL PARTNERS

Focus

Les leviers du financement / de la restructuration « haut de bilan »



CONCLUSION

Bruno LEBUHOTEL

*Président de l'UNION REGIONALE
des SCOP RHÔNE-ALPES*

Ensemble, tous les intervenants de ce colloque ont bien montré que la prise en compte de tous les leviers du retournement est une clé fondamentale pour prévenir et gérer les difficultés.

La dynamique actuelle de désindustrialisation, ainsi que le départ en retraite des dirigeants de la génération du « baby boom », provoquent aujourd'hui, et annoncent pour les années qui viennent, des difficultés importantes pour nombre d'entreprises.

Dans ce contexte, notamment pour les cas d'entreprises placées en redressement judiciaire et d'entreprises qui ne trouvent pas repreneur, la solution de reprise par les salariés a toute sa place. La formule a fait ses preuves et va dans le sens de la pérennité de l'activité et des savoir-faire.

L'Union Régionale des Entreprises coopératives (SCOP) accompagne depuis de nombreuses années les projets de reprise par les salariés. Avec un taux de pérennité à 5 ans de plus de 80%.

Pour appuyer le développement de la reprise d'entreprise par les salariés, dans les cas de reprise d'entreprise en difficulté et de transmission in bonis, l'Union Régionale des SCOP Rhône-Alpes travaille actuellement à l'élaboration d'un dispositif d'accompagnement et de financement adapté. Ce dispositif a reçu, comme l'a souligné M. GAGNAIRE en avant propos du colloque, un soutien fort de la part de la Région Rhône-Alpes. Le dispositif A.P.R.E.S. devrait être lancé au début de l'année 2006.